

## **PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DOS CONTROLES DA LEI *SARBANES-OXLEY*: UM ESTUDO EM EMPRESAS COM *ADRs* DE SANTA CATARINA – BRASIL**

### **José Acácio Contezini**

Mestre em Administração pela Universidade Regional de Blumenau - FURB

jose.contezini@albint.com

### **Ilse Maria Beuren**

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo – FEA/USP

Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau - FURB

ilse@furb.br

### **RESUMO**

O estudo objetiva analisar o processo de implantação dos controles previstos na Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), Seção 404, suas implicações e reflexos organizacionais em empresas com *American Depositary Receipts (ADRs)*. Pesquisa exploratória, com abordagem qualitativa, foi realizada por meio de um estudo em empresas de médio e grande porte de Santa Catarina – Brasil, sendo duas multinacionais e uma de capital nacional. A técnica de análise de conteúdo conforme preceitos propostos por Bardin (1971) foi utilizada para análise das entrevistas com o responsável-chave pela implantação da SOX em cada empresa e com um representante de uma das maiores empresas de auditoria do país. Os resultados destacam as mudanças culturais decorrentes da implantação de legislação americana no Brasil, a adoção da metodologia *The Comittee of Sponsoring Organizations (COSO)* - Comitê das Organizações Patrocinadoras - na validação interna e externa dos processos, a falta de aderência de funcionários e departamentos ao processo de implantação da Lei, e a relevância da alta administração para determinar o grau de importância dos novos procedimentos na empresa. Conclui-se que o processo de implantação da SOX teve reflexos significativos na cultura organizacional e implicações resultantes do processo de implantação, ressalvada a diferente proporcionalidade de implantação da Lei em cada empresa.

**Palavras-chave:** Processo de implantação; Controles interno; Lei Sarbanes-Oxley; Empresas com *ADRs*.

## 1 INTRODUÇÃO

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), em inglês *Sarbanes-Oxley Act*, foi promulgada pelo Congresso americano em 30 de julho de 2002 e representa a maior reforma da legislação do mercado de capitais dos Estados Unidos da América (EUA), desde a quebra da Bolsa de Nova York (*Crash of New York Stock Exchange*), em 1929. Essa lei norte-americana foi regulamentada depois que escândalos contábeis e financeiros da *Enron*, *Wordcom*, *Tyco*, *Arthur Andersen*, entre outras empresas, ameaçaram destruir a confiança de investidores no maior mercado de capitais do mundo. A SOX exige, sobretudo, a melhoria dos controles internos das empresas, tornando-os transparentes e efetivos (Lobo & Zhou, 2006).

Machado (2008) afirma que a Lei SOX é um pacote de reformas dedicado a ampliar a responsabilidade dos executivos, aumentar a transparência, assegurar mais independência ao trabalho dos auditores, introduzir novas regras aos trabalhos desses profissionais e reduzir os conflitos de interesses que envolvem analistas de investimentos. Esta Lei amplia substancialmente as penalidades associadas às fraudes e crimes de colarinho branco. Estes crimes são regulamentados no Brasil pela Lei nº 7.492/86, que trata dos crimes contra o sistema financeiro, e a Lei nº 8.137/90, que versa sobre os crimes contra a ordem tributária, mas que também combate crimes de colarinho branco (Oliveira, 1994).

Em virtude do processo de adaptação à SOX, as empresas de auditoria e consultoria desenvolveram um novo serviço, denominado *gap analysis* (análise de lacunas), para identificar se existem significativas diferenças entre o sistema de controle da empresa e o que está sendo exigido na referida Lei, sem, contudo, ferir as normas estabelecidas pela legislação do país. Grande parte das companhias brasileiras de capital aberto está se adequando às boas práticas de governança corporativa determinadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e, por isso, utilizando elevados padrões de conduta. Assim, muitas das exigências da SOX já estão sendo atendidas no Brasil, o que diminui as mudanças a serem feitas para adequar a nova Lei ao cenário brasileiro (Peters, 2007).

As empresas que negociam títulos nas Bolsas de Valores americanas devem adequar-se à SOX e podem usufruir dos benefícios resultantes da adequação à Lei. Portanto, todas as empresas que negociam títulos nas Bolsas de Valores americanas são obrigadas a seguir os preceitos dessa Lei. Por outro lado, o cumprimento das regras estabelecidas nessa Lei pode agregar benefícios para o atendimento dos níveis de excelência nas organizações, como o resgate de procedimentos e atitudes esquecidas com a informatização, que refletem a cultura organizacional (Zhang & Pany, 2008).

A cultura organizacional permeia as diversas funções dentro da organização, que vai além dos

interesses individuais, e fornece padrões de comportamento e atitudes aos funcionários (Robbins, 2002). As noções de crenças, valores, suposições e significados são entendidos como cultura, e associados a símbolos, linguagens, rituais e mecanismos de tomada de decisões, coordenação e comunicação (Henry, 2006). No entanto, alterações nos procedimentos administrativos e operacionais decorrentes de cisões, incorporações, fusões e parcerias podem gerar conflitos entre culturas de empresas.

Negócios corporativos como os citados inevitavelmente resultam em alterações nos procedimentos administrativos e operacionais das empresas e impactam na cultura organizacional. Mudanças de postura são exigidas das pessoas envolvidas e controles internos são criados para evitar que eventos não desejados possam ameaçar o alcance dos objetivos da empresa.

A Lei SOX exige que as empresas norte-americanas se utilizem dos controles internos, principalmente os que se referem à Seção 404, que abordam aspectos relativos aos processos internos e que dão base aos relatórios financeiros. Embora existam diferentes metodologias para aplicação desses controles às empresas norte-americanas, o dispositivo sugere a aplicação preconizada no modelo COSO, que prevê uma sequência de eventos a serem observados na gestão de riscos das organizações.

O Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão de Controles, em inglês *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, postula que controle interno é um processo resultante das ações de um comitê de diretores, administradores e outras pessoas de uma empresa, para prover razoável segurança relativa ao alcance de objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade das informações financeiras e obediência (*compliance*) às leis e regulamentos aplicáveis (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission [COSO], 1992).

Com base no exposto, formulou-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como foi o processo de implantação dos controles previstos na Lei SOX, Seção 404, suas implicações e reflexos organizacionais em empresas com *ADRs*? Assim, o estudo objetiva analisar o processo de implantação dos controles previstos na Lei SOX, Seção 404, suas implicações e reflexos organizacionais em empresas com *ADRs*.

De modo mais específico busca-se averiguar as providências que são necessárias ao processo de implantação da SOX em empresas com *ADRs*; identificar as fases de implantação da Seção 404 da SOX nas empresas pesquisadas; verificar as consequências da implantação da SOX nessas empresas e analisar se os elementos da cultura organizacional trazidos do país de origem da Lei, conforme proposto por Hofstede e Hofstede (2005), influenciaram a implantação da SOX nas empresas

pesquisadas. Pressupõe, dessa forma, que os procedimentos de implantação e os resultados alcançados são diferentes em empresas nacionais e internacionais estabelecidas no Brasil, visto que atendem a procedimentos administrativos e culturais diferenciados.

Destaca-se que a SOX contribuiu para a popularização dos *ADRs*. Considerado um importante instrumento para captar recursos no exterior e/ou reforçar a liquidez das ações da companhia, os *ADRs* são negociados em Bolsas de Valores, e nos mercados de balcão. Para os investidores, há a opção de converter seus *ADRs* em ações da companhia, e negociá-las no país de origem da companhia ou vice-versa. Portanto, os *ADRs* constituem um instrumento de globalização financeira e podem trazer benefícios às empresas emissoras, tornando-as mais visíveis na esfera financeira e em âmbito global (Sanvicente, 2001).

A justificativa desta pesquisa está pautada na situação de adaptação que a SOX impetrou às empresas brasileiras com *ADRs* negociados em Bolsas de Valores americanas, que são reguladas pela *Securities and Exchange Commission (SEC)*, Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos. Sendo um fato contingencial, que interferiu nos controles internos das empresas situadas no Brasil, o estudo do processo de sua implantação, abordando a cultura organizacional como inerente ao processo em si, torna-se relevante na medida em que oportuniza conhecimentos e reflexões.

A contribuição da pesquisa sob o ponto de vista prático é latente, mesmo tratando-se de um estudo com número limitado de empresas participantes. Os achados podem nortear os procedimentos de implantação da SOX em outras empresas brasileiras e orientar quanto às dificuldades enfrentadas pelas empresas. Outro aspecto relevante é a consideração da cultura organizacional, que adverte sobre a importância do componente da ambiência da empresa na implantação da SOX. A revisão de literatura de estudos internacionais e nacionais revela que a temática referente à SOX é abordada e discutida sob diferentes aspectos, mas a abordagem na perspectiva organizacional ainda é incipiente.

## **2 LEI SARBANES-OXLEY (SOX)**

A Lei SOX é composta de Seções, que abordam sobre os diversos setores controlados. Cada Seção trata de um aspecto distinto, apresentando os regulamentos e punições previstos. Segundo Peters (2007), as principais seções da SOX, são:

- a) Seções 201, 202 e 301 – referem-se ao comitê de auditoria, independência dos auditores e proibição de certos serviços pelas empresas de auditoria;
- b) Seção 301 – aborda os comitês de auditoria;

- c) Seções 302 e 906 – tratam de certificações dos relatórios anuais, contendo as demonstrações financeiras, pelos administradores executivos e financeiros [*Chief Executive Officer* (CEO) e *Chief Financial Officer* (CFO)], colocando-os sob responsabilidade civil e criminal;
- d) Seção 304 – estabelece penalidades aos conselheiros de administração e diretoria por violação do dever de conduta e do confisco de bônus nos casos de republicação de demonstrações;
- e) Seção 305 – trata de penalidades e foros para diretores;
- f) Seção 306 – limita planos de benefícios a empregados;
- g) Seção 307 – adota padrões de conduta profissional para advogados;
- h) Seção 402 – trata de proibição de empréstimos aos conselheiros de administração e diretoria por parte da empresa;
- i) Seções 404, 407, 408 e 409 – abordam aspectos de controle interno, fiscalização da SEC sobre a informação pública. Determinam a emissão de relatório especial, com parecer, entregue à SEC, que ateste a realização anual de avaliação de controles e processos internos que são bases dos relatórios financeiros;
- j) Seção 406 – trata do código de ética para executivos financeiros;
- k) Seção 802 – versa sobre penalidades criminais para alteração de documentos;
- l) Seção 804 – apresenta prazos de prescrição ao direito de ação, tendo por objeto questões relativas à fraude e manipulação de informações que envolvem valores mobiliários;
- m) Seção 806 – discorre sobre proteção para empregados de companhias abertas que forneçam evidências de fraude;
- n) Seção 1.105 – trata da autoridade para a SEC proibir pessoas de serem diretores;
- o) Seção 1.106 – aumenta as penalidades criminais da Lei de 1934 (*Securities Exchange Act of 1934*).

Diante dessas Seções é possível perceber a amplitude de regras, controles e monitoramento que a implantação da SOX requer das empresas. No entanto, demonstra também a clareza e a preocupação com todos os aspectos relevantes para a apresentação de controles financeiros e contábeis de qualidade.

A SOX criou um novo ambiente de governança corporativa para empresas nacionais ou

estrangeiras. Gerou um conjunto de novas responsabilidades e sanções aos administradores para evitar práticas ilegais que expõem as empresas a elevados níveis de risco, especialmente aqueles relacionados à verificação das informações sobre os resultados obtidos no relato financeiro, previstos na Seção 404. Também estabelece a responsabilidade pessoal do diretor executivo (CEO) e do diretor financeiro (CFO) pela adequação dessas informações.

A Seção 404, que trata dos controles internos no processo da elaboração das demonstrações financeiras, é uma das seções mais importantes da Lei e possui maior concentração de exigências para a adequação da empresa à SOX. De acordo com Donaldson (2005), para a maioria das empresas, as regras de controle interno significarão a única grande mudança na empresa. Essa seção será capaz de identificar a fraude com antecedência, ou evitá-la, minimizando os efeitos danosos sobre o investimento a ser realizado.

Essa Seção da Lei SOX determina: a) avaliação anual dos controles e procedimentos internos das organizações para a emissão de relatórios financeiros, com responsabilidade direcionada aos diretores executivos (CEO) e financeiros (CFO) quanto à fidelidade dos números nas demonstrações financeiras; e b) avaliações dos controles e procedimentos internos para a emissão dos relatórios financeiros.

Warner (2004) sugere que um código de ética seja criado e disseminado por toda a empresa, abrangendo a totalidade dos funcionários, para que a implantação da SOX seja adaptada aos moldes brasileiros (considerando-se as diferenças de leis entre países) dentro de cada empresa e também para que haja maior responsabilidade com as informações geradas a partir da implantação da Lei e do relacionamento entre gestores, proprietários, funcionários e demais participantes do desenvolvimento da empresa. Ou seja, o autor propõe criar, a partir do código de ética, uma cultura para a empresa, baseada nos moldes da ética e da prática de traçar e promover atitudes e objetivos.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

O entendimento do significado de cultura organizacional é primordial para a compreensão das ações humanas em seu convívio social, e está presente nas discussões acerca da implantação de uma Lei, como é o caso da SOX, em empresas estabelecidas no Brasil.

No que se refere às influências externas e internas que formam a estrutura da organização, Schein (1997) afirma que cada nível hierárquico tem características específicas no que concerne aos padrões de comportamento, sentimento e maneira de pensar, já que estão relacionados às

interpretações das informações relevantes ao processo de identificação da cultura da empresa.

Para existir cultura é necessário haver uma organização claramente definida, ou seja, um grupo de pessoas interagindo em torno de um objetivo específico. A cultura desse grupo somente irá se desenvolver depois que forem vencidos os desafios de adaptação externa e a criação de um conjunto de normas de relacionamento praticável para equacionar seus problemas internos.

Bilhim (1996) e Hofstede e Hofstede (2005) propõem termos específicos para descrever estas manifestações culturais:

- a) símbolos – são, por exemplo, as bandeiras, as marcas de produtos famosos, os cortes de cabelo, o vestuário, algumas palavras e gestos. Carregam consigo um significado que só é compartilhado pelos integrantes do grupo com a mesma cultura (Fernandes, 2006);
- b) heróis – são pessoas que assumem os valores organizacionais. Segundo Freitas (1991), os heróis desempenham as seguintes funções: a) tornar o sucesso atingível e humano; b) fornecer modelos aos demais membros da organização; c) simbolizar a organização para o mundo exterior; d) preservar o que a organização tem de especial; e) estabelecer padrões de desempenho; e, f) motivar os empregados, fornecendo uma influência duradoura;
- c) ritos – são as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia a dia e que constituem expressões tangíveis da cultura organizacional (Carvalho & Tonet, 1994). Os rituais, como formas de cumprimentar, demonstrações de respeito, cerimônias políticas e religiosas, são considerados essenciais em uma determinada cultura, embora tecnicamente não tenham serventia prática (Fernandes, 2006);
- d) valores – correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente (Carvalho & Tonet, 1994) ou a tendência em preferir certo estado de coisas em detrimento de outro (Hofstede, 2001);
- e) práticas – agregam os membros da instituição em torno de uma identidade partilhada. Surge igualmente como um mecanismo de controle ao comportamento dos empregados, facilitando o seu entendimento em relação àquilo que a organização espera de si no que diz respeito aos comportamentos, à concretização das tarefas e às

- atitudes perante os distintos tipos de situações (Bilhim, 1996);
- f) crenças – podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência;
  - g) tabus – referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. A premissa de que a chefia deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização;
  - h) mitos organizacionais – são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes. Guardam relações com as crenças e valores professados (Carvalho & Tonet, 1994);
  - i) normas – são o conjunto de regras escritas ou não, que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance seus objetivos (Carvalho & Tonet, 1994);
  - j) processo de comunicação – é abordado por meio do trabalho de rede (*networking*). É a expressão verbal (escrita ou oral), que expõe a visão de mundo, normas de ação socialmente aceitas, fins socialmente selecionados (valores), estabelecendo modelos de pensar/agir/sentir pertinentes (próprios) a um grupo social delimitado (Tavares, 1993). A cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem.

Entre as causas do entrave à efetivação dos processos de implantação da Lei SOX estão os aspectos culturais, sobretudo para empresas brasileiras que possuem leis, muitas vezes divergentes e/ou que não contemplam regras voltadas para controles internos, como os estabelecidos pela SOX, principalmente na Seção 404.

O cenário interno das empresas brasileiras é alterado culturalmente quando a SOX é implantada. A cultura organizacional sofre alterações significativas que, segundo o guia Protiviti (Protiviti Independent Risk Consulting, 2007), reflete processos que se estabilizam e são aceitos ao longo do tempo por funcionários, dirigentes e colaboradores. Entre as etapas percebidas na implantação do sistema estão as demonstradas no Quadro 1.

<b>Negação</b>	<b>Aceitação cheia de remorsos</b>	<b>Comprometimento</b>	<b>Domínio / Responsabilidade</b>	<b>Entrega</b>
Isso é somente burocracia. Muitas coisas desconhecidas e sem respostas. Não é necessário causar problemas.	Mais trabalho com recursos escassos de maneira fácil. Início de comportamento realístico. Soluções com falta de substância.	Início da mudança cultural. Divulgar a formação do comitê. Implementar as soluções provisórias. Divulgar melhor a infraestrutura. Início da documentação dos processos críticos. Riscos e controles. Criar correntes de checagens.	Colocar a infraestrutura em ordem. Documentar processos críticos, riscos e controles. Alinhar os processos e auditores internos com evolução trimestral. Continuamente melhorar e focar na evolução dos processos. Focar nas mudanças e impactos dos controles. Criar processos baseados na responsabilidade.	Divulgar a infraestrutura completamente com a cultura. Integrar o gerenciamento de negócios – como fazemos nosso negócio no Brasil.

**Quadro 1 – Detalhamento das etapas das mudanças culturais na implantação da SOX**

Fonte: Adaptado de Protiviti Independent Risk Consulting (2007).

As etapas descritas pelo guia Protiviti (Protiviti Independent Risk Consulting, 2007) devem ser entendidas como indicadores que contribuem para a mudança da cultura a partir da implantação da SOX e não como um modelo rígido a ser seguido. “A estratégia da organização, suas expectativas de desempenho, seus sistemas de recompensa, e a maneira como reage com fracassos, tomam decisões e gerenciam conflitos, contribui para a definição de sua cultura” (Protiviti Independent Risk Consulting, 2007, tradução nossa, p. 16).

#### **4 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DA PESQUISA**

Esta pesquisa teórico-empírica está amparada na revisão da literatura sobre a Lei SOX e cultura organizacional. A SOX, dada a sua recente promulgação, em 2004, está em processo de implantação nas empresas brasileiras, por isso, o objeto de *focus* determina caráter exploratório à pesquisa. Raupp e

Beuren (2008, p. 80) afirmam que, “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a condução da pesquisa”. A abordagem da pesquisa é de natureza qualitativa, conforme descrito em Malhotra (2001).

O universo desta pesquisa abrange 34 empresas brasileiras que, segundo a Deloitte Touche Tohmatsu (2003), possuem ADRs negociados na Bolsa de Nova York (*New York Stock Exchange – NYSE*), desde 2004. Seis dessas empresas estão localizadas em Santa Catarina – Brasil. A amostra extraída dessa população foi intencional, não probabilística e por acessibilidade, diretamente relacionada aos objetivos da pesquisa (Richardson, 1999). A amostra compreende três empresas de Santa Catarina, as quais implantaram a SOX (em nenhuma delas a referida Lei está completamente implantada). As empresas pesquisadas são consideradas uma de médio e duas de grande porte, sendo uma empresa (A) do ramo têxtil e as outras duas se dedicam ao setor alimentício (B e C).

A escolha dos respondentes-chave da pesquisa também foi intencional. Os sujeitos sociais são responsáveis pelo departamento que dirige os controles de aplicação da SOX em cada uma das empresas. Geralmente são denominados de *controller* e/ou diretor ou gerente de controle da SOX, CEO ou CFO, dependendo da estrutura de cada empresa. De forma complementar, entrevistou-se o responsável pela auditoria dos controles da SOX em uma das empresas pesquisadas, representante de uma das maiores empresas de auditoria do Brasil.

Para a coleta dos dados elaborou-se um roteiro de entrevista estruturado com 44 questões, a maioria abertas, oportunizando ao respondente relatar sobre o processo de implantação da SOX na empresa; e outras questões fechadas, com escala Likert de 3 e 5 pontos (Mattar, 2001), para aferir a aplicação dos controles internos e alterações da cultura organizacional em cada empresa. Adicionalmente, um roteiro de entrevista estruturado com seis questões abertas foi aplicado ao responsável da auditoria dos controles da SOX de uma das empresas pesquisadas. Essas questões visavam complementar dados acerca das inferências dos entrevistados quanto às metodologias, dificuldades, cronogramas e influências culturais observadas na implantação da SOX nas empresas objeto de estudo.

O instrumento de coleta de dados das 44 questões compõe-se de seis partes. Na primeira, formularam-se oito perguntas sobre dados da empresa, como nome, data de fundação, quantidade de funcionários, faturamento anual, ano de entrada na Bolsa de Valores americana e ano de implantação da SOX. Na segunda parte, há 4 questões sobre o perfil do respondente, como seu tempo de empresa, função, cargo e domínio de idiomas. A parte três compõe-se de 11 perguntas, sobre providências necessárias no processo de implantação da Lei. A quarta parte possui 11 questões, que contemplam as

fases de implantação dos controles da SOX. A parte cinco, com sete perguntas, investiga os objetivos e consequências da implantação da SOX. E a sexta parte, com cinco questões, investiga a influência da cultura organizacional na implantação dos controles da SOX.

Os responsáveis-chave pela implantação da SOX, ligados à diretoria financeira em cada empresa, responderam as perguntas na presença do pesquisador, por meio de uma entrevista de abordagem pessoal direta. O pesquisador anotou as respostas fornecidas pelo entrevistado na empresa de porte médio; nas demais empresas, o próprio respondente fez as anotações. A entrevista complementar com o auditor também foi realizada na presença do pesquisador, com questionário impresso. A entrevista correu de forma espontânea, após um convite informal para colaborar com a pesquisa e esclarecer alguns pontos sobre a auditoria requerida pela SOX.

A análise dos dados deu-se em duas etapas, a pré-análise e a análise. Na pré-análise procedeu-se a organização das entrevistas, com a sistematização do conteúdo obtido dos entrevistados, a fim de conhecer os primeiros indicativos da pesquisa. Após essa etapa, foi possível explorar o material, realizar a análise de conteúdo conforme proposto por Bardin (1971). A técnica de análise de conteúdo foi adotada para padronizar e orientar esses procedimentos. Assim, as respostas às questões do roteiro de entrevista, com suas expressões mais frequentemente indicadas e consideradas fundamentais para o entendimento do assunto, foram sintetizadas em um quadro-resumo de unidades de significado (US).

A partir do quadro-resumo de unidades de significado (US), realizou-se a análise das respostas das três empresas. Segundo Merriam (1998), os estudos comparativos implicam colecionar e analisar dados de mais de um caso. Essa pesquisa investigou três universos distintos e reuniu os dados relevantes em quadros-síntese. Isso permitiu análises e interpretações de forma individual e ao mesmo tempo comparar os dados dos universos pesquisados, possibilitando fazer inferências individuais e conclusões conjuntas. Utilizou-se o roteiro de entrevista complementar da empresa de auditoria para apoiar afirmações relativas aos procedimentos e metodologias utilizadas pelas empresas pesquisadas.

O estudo é limitado em si mesmo, e essa limitação é intencional, visto que se volta para o universo de três empresas, em um contexto social. Portanto, os resultados não podem ser generalizados, representando exemplos em um tempo finito.

## **5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Na apresentação dos resultados comparam-se os dados obtidos nas três empresas pesquisadas, destacando-se o atendimento a cada objetivo específico formulado para o estudo. Assim, caracterizam-

se inicialmente as empresas pesquisadas agrupando os resultados; em seguida, apresentam-se as providências necessárias à implantação da SOX, as consequências da implantação e a influência da cultura organizacional nesse processo.

Os dados comparativos que caracterizam as empresas pesquisadas estão expostos no Quadro 2.

Dados das empresas	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Fundação no Brasil	1966	1905	1944
Funcionários no país	368	5.000	60.000
Funcionários na unidade de pesquisa	368	5.000	60.000
Faturamento anual (em 2009)	R\$ 1.086.517.000,00	R\$ 22.000.000.000,00	R\$ 12.000.000.000,00
Ramo de atividade	Têxtil	Alimentício	Alimentício
Entrada na Bolsa de Valores americana	1987	1997	2001
Implantação da SOX	2004	2004	2005

**Quadro 2 – Dados comparativos das empresas e do perfil dos respondentes da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores.

No Quadro 3, evidenciam-se diferentes portes empresariais, considerando-se o número de funcionários (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2009). A empresa A classifica-se como indústria de porte médio, e as empresas B e C como indústrias de grande porte.

Há considerável diferença entre as empresas quanto ao ano de entrada na Bolsa de Valores americana. A empresa A (com entrada na bolsa americana em 1987) e a empresa B (com entrada na bolsa americana em 1997) são empresas americanas, ou seja, possuem matriz nos Estados Unidos, enquanto a empresa C (com entrada na bolsa americana em 2001) é brasileira. Porém, a implantação da SOX nas empresas do Brasil só ocorreu após a implantação da Lei, ou seja, em 2004, no caso das multinacionais, e em 2005, na brasileira C.

Para compreender o perfil dos respondentes da pesquisa organizou-se o Quadro 3, caracterizando os respondentes quanto a tempo de empresa, função que desempenha, tempo na função e idiomas de domínio.

Perfil do respondente	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Tempo de empresa	30 anos	2 anos	2 anos
Função na empresa	Diretor administrativo / financeiro	Gerente de controladoria	Gerente de controles internos
Tempo no cargo	7 anos	2 anos	2 anos
Idiomas de domínio	Português e inglês	Português e inglês	Português e inglês

**Quadro 3 – Perfil dos respondentes da pesquisa**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto aos respondentes do questionário há duas situações distintas. O respondente da empresa A tem 30 anos de experiência profissional naquela firma e está há 7 anos na função, enquanto os respondentes das empresas B e C possuem 2 anos de casa e de experiência na função que desempenham. Há de se considerar também que os cargos que ocupam nas respectivas empresas possuem importâncias diferenciadas. O respondente da empresa A é diretor administrativo (CEO) e financeiro (CFO), ou seja, concentra sob sua responsabilidade duas funções que a SOX estabelece como fundamentais para a correta implantação do sistema, uma vez que essas funções são responsabilizadas e punidas por eventuais infrações na aplicação da Lei. A função dos respondentes das empresas B e C é, respectivamente, gerente de controladoria e gerente de controles internos, ou seja, há um CEO e CFO a quem eles se reportam em suas empresas.

O tempo de casa e o conhecimento da cultura da empresa podem trazer benefícios para a implantação da SOX, interferindo na aceitação e comprometimento dos funcionários quanto à implantação dos sistemas e processos, no entanto, pode também atuar de forma contrária (Hofstede & Hofstede, 2005).

### **5.1 Providências Necessárias para a Implantação da SOX**

Entre os principais dados abordados para compreender o processo de implantação da SOX estão os aspectos apresentados no Quadro 4, que sintetiza, segundo os preceitos de Bardin (1971), as informações relevantes destacando as semelhanças encontradas.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
3.1 Quando iniciou a decisão e a efetivação de implantação da SOX ?	Em 2002/2003 a decisão e em 2004 a implantação	Em 2002/2003 a decisão e em 2004 a implantação	Em 2005 a decisão e a implantação
3.2 Foi estabelecido cronograma para a implantação da SOX?	Sim	Sim	Sim
3.3 Houve contratação de empresas na implantação da Lei ou o procedimento foi realizado com pessoal interno?	Com pessoal interno	Com pessoal contratado	Com pessoal contratado
3.4 Se a implantação da Lei foi realizada por pessoal interno, quantas pessoas participaram do processo?	Aproximadamente 20 pessoas	Não houve	Os <i>sponsors</i> (responsáveis pela avaliação) participaram da implantação
3.5 Qual a formação acadêmica dessas pessoas? Houve exigências de algum conhecimento específico? (domínio de outros idiomas, conhecimento de algum procedimento...).	Formação em nível superior nas áreas contábil, administrativa e em economia e engenharia e não houve cobrança de conhecimentos específicos	Formação em nível superior nas áreas contábil e administrativa, e não houve cobrança de conhecimentos específicos	Formação em nível superior em áreas contábil, administrativa e em biologia, e não houve cobrança de conhecimentos específicos
3.6 Qual é a função do responsável pela implantação da SOX ?	Diretor administrativo financeiro	Coordenador responsável pela SOX	Gerente de controles internos
3.7 Quantos setores da empresa foram/estão envolvidos no processo de implantação da SOX?	Todos os setores	Todos os setores	Todos os setores
3.8 Houve algum treinamento dos funcionários/gestores para a implantação do processo?	Não houve treinamento, mas algumas instruções da matriz	Não houve treinamento, mas algumas instruções da matriz	Sim, treinamento anual para os <i>sponsors</i> e reunião/atualizações no início de auditorias e testes
3.9 Que outros controles precisaram ser implantados?	Assinatura de reconciliações, <i>checklist</i> de reconciliações e fechamento mensal, procedimentos de reconhecimento de receita e código de ética	Conciliações, inventário de ativo mobilizado, controles de lançamentos contábeis manuais, migração de dados do Oracle para SAP	Não respondeu
3.10 Algum processo foi modificado para a implantação da estrutura da SOX (hierarquias, procedimentos, controles, documentos)?	Sim. Segregação de função, aprovações, acessos, responsabilidades e formas de arquivo	Sim. Área (departamento para atender à SOX)	Sim. Comitê de auditoria, auditoria interna dos controles, aquisição de sistemas auxiliares e melhoria na segurança dos controles
3.11 Qual a frequência de chamadas de empresas terceirizadas para auxiliar na implantação da SOX?	Não houve chamadas	Sim, anualmente a empresa contratada é chamada para auxiliar nos testes e monitoramentos	Até 2007 sim, depois foi adotada metodologia própria da empresa

#### Quadro 4 – Providências necessárias para a implantação da SOX

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se que todas as empresas pesquisadas necessitaram implantar processos que

modificaram a estrutura aplicada na empresa antes da implantação da Lei. Entre os procedimentos mais destacados estão aqueles que atendem à Seção 404 da SOX, ou seja, estabelecem regras e monitoramento de informações e documentos. No entanto, as formas de auxílio na implantação divergem. As empresas A e C não mais utilizam essa alternativa, enquanto a empresa B continua solicitando serviços terceirizados.

As determinações da SOX são rígidas e preveem que as empresas têm obrigação legal de constituírem um processo de controle interno formal, oportunizando o surgimento de comitês de auditorias interna e externa (que validam os dados e a suficiência de documentos levantados pela auditoria interna). No entanto, segundo o entrevistado da empresa de auditoria, o auditor não pode exigir esses cronogramas ou validá-los. Quando necessário, nos casos de a empresa não possuir o escopo do cronograma interno, a empresa de auditoria pode sugerir que o procedimento seja adotado.

## **5.2 Fases de Implantação da Seção 404 da SOX nas Empresas**

Com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (1971), que agrupa unidades de significado para servir de parâmetro de análise, criou-se o Quadro 5, demonstrando os questionamentos levantados por esta pesquisa quanto às fases de implantação dos controles da SOX. Esses procedimentos acabam por garantir um nível de segurança elevado às informações e procedimentos, identificando aspectos deficientes ou em desconformidade com a Lei. Possibilitam ainda a intervenção da empresa na correção de eventuais problemas antes de validar seus métodos por meio da auditoria externa, conforme exposto no Quadro 5.

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
4.1 Concordância sobre planejamento e aplicação dos controles internos da SOX: planejamento, avaliação de controles, definição de escopo, repositório de controles, execução de testes iniciais e contínuos e monitoramento.	Concorda totalmente	Concorda totalmente nos demais processos, exceto na definição do escopo, incluída em outras fases	Concorda totalmente
4.2 Além das fases acima mencionadas, outras fases foram aplicadas em sua empresa na implantação da SOX?	Não	Não	Não
4.3 Os processos para o cumprimento da Lei precisam ser desenhados/escritos/registrados de alguma forma? Qual o departamento responsável?	Sim, departamento de controladoria	Sim, departamento de controles internos	Sim, departamento de controles internos
4.4 Quem explica os procedimentos e verifica a validade do controle interno da empresa quanto à aplicação da Lei?	São os funcionários testadores	O departamento de controles internos e a empresa contratada	O departamento de controles internos
4.5 Qual a periodicidade/frequência em que os testes de validação da aplicação da Lei são realizados?	Trimestralmente internamente e anualmente validados pela auditoria externa	Semestralmente por empresa terceirizada	Anualmente pela auditoria externa e junho e setembro, internamente
4.6 Qual a influência da aplicação da SOX no desenho dos processos de controle da empresa?	Clareza e objetividade	Confunde-se com os processos de controles internos da empresa	Amadurecimento dos processos e conscientização de ter bons controles
4.7 Os controles são realizados internamente ou por empresa terceirizada?	Internamente	Empresa terceirizada	Internamente a partir de 2007
4.8 Se o controle é realizado internamente, quantas pessoas estão envolvidas nesse processo?	15 pessoas	Além da empresa autorizada mais cinco pessoas	Cinco pessoas internamente e os <i>sponsors</i> de cada área
4.9 Quando constatada alguma deficiência, a quem é reportada?	Ao departamento de auditoria da matriz e à diretoria no Brasil	Ao gerente de controladoria	Ao comitê de auditoria e ao CFO. E quando a deficiência é grave também ao diretor da área
4.10 No último teste de validação da SOX, qual o percentual de controles testados que foram considerados totalmente implantados?	90%	80%	60%
4.11 Com que frequência são realizadas auditorias que certificam a aplicação da Lei?	Anualmente	Anualmente	Anualmente

**Quadro 5 – Fases de implantação da Seção 404 da SOX nas empresas**

Fonte: Elaborado pelos autores.

As três empresas pesquisadas concordam que são necessários planejamento, avaliação,

definição, testes e monitoramento para planejar e aplicar os controles da SOX. Infere-se que há necessidade de aprovações e conhecimento detalhado de ações por parte de gestores e acionistas, visto que há investimentos elevados para aplicar esses controles. Há necessidade também de registro dos procedimentos adotados, o que implica planejamento detalhado das etapas e procedimentos de aplicação das decisões.

Embora nenhuma das empresas pesquisadas possua 100% dos sistemas implantados quanto ao atendimento às normas da SOX, constata-se a existência de comitês e a realização de auditorias frequentes (trimestralmente, empresa A; semestralmente, empresa B; em junho e setembro, empresa C; e anualmente, com auditores externos nas três empresas). Verifica-se também a percepção de pontos positivos, como clareza e objetividade (empresa A), amadurecimento e percepção da importância de bons controles (empresa C).

A SOX exige que os procedimentos realizados sejam documentados, registrados, assinados e arquivados de modo a garantir a comprovação. O que desmistifica o poder e a facilidade do uso de computadores, internet, comunicação informal e armazenamento de dados em CDs e outros arquivos digitais. Resgata alguns procedimentos considerados antigos pelas administrações da atualidade, mas, ao mesmo tempo, garante a comprovação, responsabilidade e validação das informações e documentos. Para Lüdke e André (1986, p. 39), o documento é “[...] uma fonte tão repleta de informações sobre a natureza do contexto que nunca deve ser ignorada”.

Observou-se nas entrevistas a preocupação das empresas em apresentar processos que atendam às exigências da SOX e com a qualidade dos resultados obtidos nesses testes de validação. Essa constatação é confirmada pela influência da SOX no desenho dos processos adotados. Os entrevistados responderam que há ganhos em transparência, objetividade e conscientização da importância de controles. Cada controle interno tem o objetivo de, individualmente ou combinado com outros, descobrir erros que possam estar refletidos nos relatórios financeiros e demonstrações contábeis (Schreiner, 2004).

Quanto ao percentual de controles implantados em cada empresa, há discrepância nos números. As empresas A e B, as multinacionais, possuem respectivamente 90% e 80% desses controles implantados. A empresa C, de capital nacional, possui 60% dos controles totalmente implantados. Deve-se considerar que a C é brasileira e que a implantação da SOX, nessa empresa, ocorreu um ano mais tarde (2005) em relação às outras duas empresas analisadas, que implantaram a Lei em 2004. Esse elemento pode ser o diferenciador entre as empresas quanto ao percentual de processos implantados.

Observa-se também que, embora as auditorias internas difiram quanto à regularidade da verificação em cada empresa, as auditorias que atestam e validam a aplicação da Lei são anuais nas três empresas pesquisadas. Esse fato é confirmado pelo entrevistado da empresa de auditoria, que destaca dois procedimentos padrão nos testes anuais: a validação do desenho (não obrigatório) e a auditoria de teste.

### 5.3 Consequências da Implantação da SOX

Buscando observar os objetivos e consequências do processo de implantação da SOX, defendidos por Hofstede e Hofstede (2005), foi elaborado o Quadro 6, que agrupa as principais respostas dos entrevistados em um quadro-síntese, como preconiza Bardin (1971).

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
5.1 Há cobranças internas e/ou externas (acionistas, clientes...) para que a empresa recupere os processos que estão em desacordo com a Lei?	Sim, pela diretoria	Sim, da matriz	Sim, pelo comitê de auditoria
5.2 Que tipo de penalidade interna há pelo não cumprimento de algum processo quanto à aplicação da Lei?	Não há	Diminuição do bônus salarial	Não há nada escrito, mas já houve demissões
5.3 Ocorreu alguma eventual perda de clientes/investidores ou credibilidade pelo não cumprimento da Lei em sua empresa?	Não	Não	Não
5.4 Quais os benefícios pelo cumprimento dos processos previstos na Lei?	Transparência e bons controles	Transparência na governança corporativa	Confiança de mercado
5.5 Os custos decorrentes da implantação da SOX trouxeram algum tipo de empecilho, desvantagem ou dificuldade financeira ou de outra natureza à empresa?	São altos, mas não trouxeram dificuldades financeiras	Não	Sim, problemas culturais, pois a empresa era familiar e cresceu muito
5.6 Os resultados alcançados com a aplicação da Lei estão atendendo às expectativas da empresa?	Sim	Não, precisa ligá-los às gerências	Sim
5.7 Que objetivos pretende ainda alcançar em relação à implantação e aos resultados que essa Lei pode proporcionar?	Implantar controles através de sistemas	Disseminar a cultura de governança corporativa	Otimizar controles, processos e cultura de controles e delegar responsabilidades a diferentes áreas da empresa

**Quadro 6 – Consequências da implantação da SOX**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto maior a estrutura, considerando-se que as empresas pesquisadas são de médio e grande porte, maior precisa ser o envolvimento e o trabalho de motivação dos funcionários para que

concordem em aderir aos procedimentos necessários para cumprir as etapas previstas pela SOX. Pode-se inferir, portanto, que há uma falha de comunicação na empresa B. O processo de comunicação, chamado de trabalho de rede (ou *networking*) faz a amarração das diversas partes da organização através da linguagem (escrita ou oral).

A não adesão dos funcionários e departamentos ao programa pode estar relacionada à visão do funcionário ou de seus dirigentes sobre o que vem a ser cultura organizacional; aos procedimentos necessários ao atendimento da SOX e sua implicação em nível corporativo; aos símbolos, heróis e rituais estabelecidos pela empresa ao longo do tempo (Hofstede & Hofstede, 2005). Para Freitas (1991), a cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem e transmitir a forma de pensar, ver e sentir a empresa como um todo.

As penalidades pelo não cumprimento das resoluções propostas não são claras nas empresas B e C, mas acontecem. Estão relacionadas à remuneração, no caso da empresa B; e à perda de emprego, na empresa C. O entrevistado da empresa A mencionou que não há penalidades quanto aos procedimentos da SOX. Entende-se que os resultados devem ser visíveis, uma vez que requerem elevados investimentos.

Observa-se, no entanto, que os objetivos futuros de cada empresa estão traçados e amarram as responsabilidades da SOX aos da organização. As principais projeções consistem em torná-las mais efetivas dentro de cada empresa. Depreende-se que há conflitos culturais dentro das empresas pesquisadas quanto à implantação da SOX, pelo menos no que diz respeito ao entendimento do processo e à responsabilidade dos setores envolvidos.

#### **5.4 Influência da Cultura Organizacional na Implantação da SOX**

Para demonstrar a influência percebida nas organizações quanto à cultura durante o processo de implantação da SOX, que ainda não ocorreu de forma total em nenhuma das empresas pesquisadas, organizou-se o Quadro 7, destacando aspectos relevantes conforme proposto por Bardin (1971).

Questões	Empresa A	Empresa B	Empresa C
6.1 Qual o idioma dos procedimentos que explicam a Lei e fazem o desenho organizacional da empresa?	Inglês	Inglês e português	Inglês e português
6.2 Qual a influência da cultura da organização do país de origem na implantação da Lei na empresa estabelecida no Brasil (sistemas, rotinas...)?	Muito forte, respeitada e seguida rigorosamente	Muito forte, mas entra em atrito com os gerentes antigos	Muito forte (inclusive cultura de clientes)
6.3 Quais os procedimentos decorrentes da cultura organizacional que a aplicação da Lei provocou em sua empresa (domínio de um novo idioma; procedimentos de controle com as atividades a serem seguidas dentro da empresa na tentativa de cumprir os regulamentos; institucionalização de rotinas / processos para atingir maior número possível de procedimentos; funcionários acreditam que o cumprimento dos procedimentos são importantes para a empresa e suas carreiras; respeitam e os cumprem; direcionam suas atividades para cumprir os regulamentos)?	Concorda com todos	Concorda com todos, exceto domínio de novo idioma (não há opinião formada sobre o assunto)	Concorda com todos, exceto que os funcionários se esforçam e acreditam que isso é importante para a empresa e carreira; e quanto ao domínio de novo idioma, não há opinião formada para ambos os assuntos
6.4 Quais adaptações foram necessárias para a aplicação de uma legislação americana (SOX) no Brasil?	Criar controles, fluxos e divulgação	Criação de nova área e conscientização da implantação	Segregação de funções, separação de controles internos e SOX
6.5 Qual o efeito na cultura organizacional da empresa com a implantação da SOX?	Tornou a empresa mais transparente e menos flexível. Resgatou controles não informatizados e deu importância da governança corporativa	Percepção da importância da governança corporativa	Ser inflexível, mas profissional e transparente

**Quadro 7 – Influência da cultura organizacional na implantação da SOX**

Fonte: Elaborado pelos autores.

Ressalta-se que em nenhuma das empresas pesquisadas a Lei está completamente implantada. No entanto, os entrevistados das três empresas concordam que várias mudanças na cultura organizacional foram decorrentes da implantação da Lei.

A empresa B reconhece que enfrenta conflitos internos para implantar os processos, marcados pela cultura organizacional. A empresa C também não sente o empenho e reconhecimento dos funcionários quanto à importância dos procedimentos exigidos na implantação da Lei, o que pode justificar a criação de novos departamentos na empresa para adaptá-la à implantação dos processos da SOX. Pode-se notar que a divulgação interna sobre a implantação da SOX é importante para que não

*Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 98-123, abril/jun. 2012.*

se crie confusões entre os procedimentos internos e aqueles exigidos pela Lei.

Na concepção de Hofstede e Hofstede (2005), quando certos padrões de pensamento, sentimentos e comportamentos se instalam na mente de cada um, torna-se necessário desaprender, antes de aprender algo diferente, e desaprender é mais difícil que aprender pela primeira vez. Ou seja, já existia um procedimento coletivo de cultura nas empresas antes da implantação da SOX. Em virtude das novas concepções acerca da Lei, vários procedimentos precisaram ser alterados e não foram bem aceitos ou compreendidos pela equipe de trabalho, resultando na baixa adesão à execução do programa, provocando um conflito cultural interno.

Os entrevistados das empresas concordam com o fato de que a influência cultural americana é forte e marcante nos processos de implantação da SOX, ou seja, há mudanças no contexto de rotinas e procedimentos adotados pela empresa se comparados aos períodos antes e durante a implantação (mesmo considerando que o processo de implantação não terminou em nenhuma das empresas da pesquisa).

Nas três empresas pesquisadas foram percebidos progressos no entendimento e na importância da aplicação dos controles da SOX, sobretudo no que diz respeito à compreensão de governança corporativa e transparência da empresa em seus procedimentos e métodos. Entre os progressos percebidos também estão mudanças nas rotinas e procedimentos adotados pelas empresas, se comparadas aos períodos antes e durante a implantação. Também corroboraram o preconizado por Robbins (2002), a criação de senso de identidade aos membros da organização, comprometimento com algo maior do que os interesses individuais e estimulação à estabilidade do sistema social.

## 6 CONCLUSÕES

Esta pesquisa objetivou analisar o processo de implantação dos controles previstos na Lei Sarbanes-Oxley, Seção 404, suas implicações e reflexos organizacionais, em empresas com *ADRs* de Santa Catarina – Brasil. Os resultados apontaram que as empresas multinacionais A e B possuem ações negociadas na Bolsa de Valores americana antes (empresa A, 1987; e empresa B, 1997) da empresa de capital nacional C (2001). O processo inicial de implantação da Lei Sarbanes-Oxley foi assessorado por empresa terceirizada nas empresas B e C, enquanto a empresa A contou somente com o apoio e o treinamento disponibilizado pela matriz americana. Cabe salientar que a empresa A é de médio porte, enquanto as outras duas (B e C) são consideradas de grande porte, conforme definições do SEBRAE

(2009). No entanto, os três universos pesquisados implantaram processos para atender, sobretudo, à Seção 404, quanto a informações e documentos.

O planejamento, avaliação, testes contínuos, documentação pertinente e monitoramento são procedimentos importantes para a implantação dos controles da SOX (Protiviti Independent Risk Consulting, 2007). Constatou-se na pesquisa que esses elementos estão presentes nas empresas pesquisadas. Garante-se, assim, a segurança às informações e procedimentos adotados e identificam-se aspectos deficientes ou em desconformidade com a Lei Sarbanes-Oxley durante o processo, possibilitando intervenção corretiva das empresas pesquisadas durante os procedimentos de implantação.

Embora nenhuma das empresas pesquisadas possua 100% dos controles implantados, observa-se que as multinacionais A e B têm respectivamente 90% e 80% dos controles da SOX implantados, enquanto a empresa nacional C possui 60%. Fato este que pode ser associado ao início de implantação do programa, que na empresa brasileira ocorreu um ano mais tarde (2005) que nas multinacionais (2004).

As empresas B e C demonstraram baixa satisfação com os resultados alcançados na implantação da Lei, pois encontram dificuldades em estabelecer parcerias entre departamentos e gerências no cumprimento dos procedimentos previstos pela SOX. Infere-se, portanto, deficiências no sistema de comunicação das empresas, quanto aos objetivos a serem alcançados e à compreensão do que é governança corporativa. Segundo Hofstede e Hofstede (2005), isso está diretamente relacionado aos símbolos, heróis e rituais estabelecidos pela empresa ao longo do tempo.

Os entrevistados reconheceram que houve dificuldade para diferenciar controles internos à empresa de forma geral e controles da SOX, o que pode justificar a falta de qualidade na comunicação interna quanto à definição do escopo e objetivos a serem alcançados. Na empresa A essas dificuldades não ocorreram, mas ao contrário das empresas B e C, conta com um gerente único e responsável pelas áreas de CEO e CFO, que possui 30 anos de experiência na empresa e desde a implantação da SOX é o responsável pelo setor. Nesse aspecto, infere-se que na empresa A não houve conflito entre a cultura organizacional e a implantação de novos controles (exigidos pela SOX), aumentando assim a efetividade dos resultados e a satisfação para a empresa. As três empresas pesquisadas destacaram os benefícios obtidos com a implantação da Lei: clareza, transparência e confiança de mercado.

Como principais conclusões acerca das concepções e do processo de mudança cultural necessária para implantar os sistemas e processos da Lei Sarbanes-Oxley, observou-se que nas empresas pesquisadas a influência da cultura americana foi notada e encontrou resistências. A Protiviti Independent Risk Consulting (2007) alerta que as mudanças culturais que podem ocorrer na

implantação da Lei preveem: negação, aceitação com remorsos, comprometimento, domínio/responsabilidade, e entrega. Destaca ainda, que a cultura de uma empresa tem o tom que vem de cima, ou seja, a forma como a administração da empresa encara o cumprimento de suas regras, desempenho, objetivos, sistemas de recompensa, reação aos fracassos e sucessos.

Assim, a tomada de decisões, é capaz de determinar a importância que a aplicação dos controles da SOX terão na empresa. Infere-se, portanto, que nas empresas B e C, em que o processo de implantação da SOX encontrou dificuldades quanto à aceitação e cooperação dos funcionários e colaboradores, faltou a visão do **tom** de seus gestores, que impõem o cumprimento das regras e definem a cultura interna da organização.

Dessa forma, conclui-se que a implantação da SOX produziu diferentes resultados e processos nas empresas pesquisadas, mas o maior impacto na implantação da Lei foi trazido por questões culturais. Salienta-se que a Sarbanes-Oxley é uma lei americana aplicada no Brasil, e esbarrou em entraves legais, burocráticos e, sobretudo, de cultura organizacional. A falta de adesão dos funcionários e departamentos das empresas B e C também indica que o porte das empresas (grande porte) apresentou maiores dificuldades na implantação da Lei do que na empresa A, de porte médio.

No entanto, não se confirmou o pressuposto de que empresas multinacionais e nacionais teriam resultados diferentes quanto à implantação da SOX, em razão dos fatores culturais estabelecidos por suas nacionalidades. Ao contrário, mostrou-se significativo o fato de o comando da empresa A, que menor impacto sofreu durante o processo de implantação da Lei, ter mantido como representante uma pessoa com experiência e confiança no comando do setor SOX. Denota-se a importância do tom que vem de cima, trazendo implicações para a implantação de novos métodos e culturas dentro da empresa. A multinacional B não alcançou o mesmo resultado, invalidando assim o pressuposto da pesquisa. Observa-se, no entanto, que a empresa nacional C não enfrentou problemas maiores ou diferentes que a americana B, e obteve tantas dificuldades quanto à multinacional na implantação dos controles, reiterando a afirmação estabelecida.

Apoiando-se nas constatações realizadas neste estudo, recomenda-se ampliar a amostra de aplicação da pesquisa, contemplando um número maior de empresas brasileiras, buscando detalhar a cultura organizacional quanto à implantação da Lei Sarbanes-Oxley e aumentar o entendimento sobre a profundidade das mudanças e suas implicações e influências sobre governança corporativa.

## REFERÊNCIAS

- Bardin, L. (1971). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bilhim, J. A. F. (1996). *Teoria organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carvalho, M. S. M. V., & Tonet, H. C. (1994). Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*, 28(2), 137-152.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (1992). *Internal control: integrated framework*. New York: AICPA.
- Deloitte Touche Tohmatsu. (2003). *Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos*. São Paulo: Autor.
- Donaldson, W. H. (2005). *U.S. capital markets in the Post-Sarbanes-Oxley World: why our market should matter to foreign issuers*. Recuperado em 12 de dezembro, 2009, de <http://www.sec.gov/news/speech/spch012505whd.htm>.
- Fernandes, R. A. (2006). *Uma análise dos traços culturais brasileiros em uma organização nacional*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP, Brasil.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/MacGraw Hill.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences* (2<sup>nd</sup> ed.). Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., & Hofstede G. J. (2005). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Henry, J. F. (2006). Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1), 77-103.
- Lobo, G. J., & Zhou, J. (2006). Did conservatism in financial reporting increase after the Sarbanes-Oxley act? Inicial Evidence. *Accounting Horizons*, 20(1), 57-73.
- Lüdke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas* (6a ed.). São Paulo: EPU.
- Machado, S. L. (2008). *Apreendendo com os erros alheios*. Recuperado em 19 de janeiro, 2009, de <http://www.sergiomachado.com.br>.
- Malhotra, N. K. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (N. Montingelli, Jr., & A. A. Farias, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education* (2<sup>nd</sup> ed.). San Francisco: C.A: Jossey-Bass.
- Oliveira, E. (1994). *Crimes de corrupção* (2a. ed.). Rio de Janeiro: Forense.
- Peters, M. R. S. (2007). *Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley: governança corporativa*

*agregando valor aos negócios*. São Paulo: Atlas.

- Protiviti Independent Risk Consulting. (2007). *Guide to the Sarbanes-Oxley Act: internal control reporting requirements - frequently asked questions regarding section 404* (4<sup>th</sup> ed.). Atlanta: Author.
- Raupp, F. M., & Beuren, I. M. (2008). Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In I. M. Beuren (Org.), *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (pp. 76-97) (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Robbins, S. (2002). *Comportamento organizacional* (9a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Sanvicente, A. Z. (2001). *The market for ADRs and the quality of the Brazilian stock market*. Rio de Janeiro: IBMEC.
- Schein, E. H. (1997). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Schreiner, S. R. S. (2004). *Controles internos e governança corporativa: por que e como uma empresa brasileira deve atender à legislação Sarbanes-Oxley: estudo de caso da Perdigão S/A*. (Dissertação de Mestrado). Centro Universitário Álvares Penteado, São Paulo, SP, Brasil.
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2009). *Critérios e conceitos para classificação de empresas*. Recuperado em 10 de novembro, 2009, de <http://www.sebrae.com.br>.
- Tavares, M. G. P. (1993). *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Zhang, J., & Pany, K. (2008). Current research questions on internal control over financial reporting under Sarbanes-Oxley. *The CPA Journal*, 78(2), 42-45.
- Warner, J. (2004). Ethics for sale: in today's regulatory climate, CEO's may have choice but to buy. *Chief Executive Magazine*, 203, 6-10.

## **IMPLEMENTATION PROCESS OF SARBANES-OXLEY ACT CONTROLS: A STUDY OF COMPANIES WITH ADRs ISSUANCE IN SANTA CATARINA – BRAZIL**

### **ABSTRACT**

The goal of this study is to analyze the implementation process of the controls in *Sarbanes-Oxley* (SOX) Law, Section 404, its implications and organizational reflexes in the companies with *American Depositary Receipts* (ADRs) issuance. An exploratory research with a qualitative approach was conducted through a study in medium and large size companies in Santa Catarina - Brazil, being two multinational and of national capital. The technique of content analysis as proposed by Bardin (1971) was used for analysis of the interviews with main responsible for the SOX implementation in each company and a representative of one of the largest auditing companies in Brazil. The results highlight the cultural changes deriving from the implementation of an American legislation in Brazil, the adoption of The Committee of Sponsoring Organizations – COSO – methodology in the internal and external validation of the processes, the lack of employees and departments' adherence to the Law implementation process, and the relevance of the top management in determining the level of importance given to the new procedures in the company. It was concluded that the SOX implementation process had significant reflexes in the organizational culture and the implications resulting from the implementation process, except the different proportionality of the Law implementation in each company.

**Keywords:** Implementation process; Internal controls; Sarbanes-Oxley Act; Companies with ADRs.

---

Data do recebimento do artigo: 22/07/2011

Data do aceite de publicação: 25/10/2011