



Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
FURB, v. 6, n.4, p. 50-67, out./dez., 2010

doi:10.4270/ruc.2010431

Disponível em www.furb.br/universocontabil



IMPLEMENTAÇÃO DA LEI SARBANES-OXLEY E SEUS IMPACTOS NOS CONTROLES INTERNOS E NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: UM ESTUDO NA COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ – COELCE*

SARBANES-OXLEY ACT IMPLEMENTATION AND ITS IMPACT ON THE INTERNAL CONTROLS AND CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES: A STUDY ON THE COMPANHIA ENERGÉTICA DO CEARÁ – COELCE

Karla Jeanny Falcão Carioca

Mestre em Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC)
Endereço: Rua Silva Paulet, 2546/502
CEP: 60120-021 – Fortaleza/CE – Brasil
E-mail: kjcarioca@hotmail.com
Telefone: (85) 9994-0124

Márcia Martins Mendes De Luca

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Mestrado em Administração e Controladoria da UFC
Endereço: Rua Cel. Jucá, 1000/1501
CEP: 60170-320 – Fortaleza/CE – Brasil
E-mail: marcia@mmconsultoria.srv.br
Telefone: (85) 8814-8899

Vera Maria Rodrigues Ponte

Doutora em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP
Professora do Mestrado em Administração e Controladoria da UFC
Endereço: Rua Dr. Thomaz Pompeu, 111/1200
CEP: 60160-080 – Fortaleza/CE – Brasil
E-mail: vponte@fortalnet.com.br
Telefone: (85) 9922-6691

RESUMO

A Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) tem como um dos principais objetivos a minimização dos riscos e um melhor gerenciamento dos controles internos das empresas. Editada em 2002, a SOX

* Artigo recebido em 03.08.2009. Revisado por pares em 05.03.2010. Reformulado em 03.05.2010. Recomendado para publicação em 05.05.2010 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 30.11.2010. Organização responsável pelo periódico: FURB.

trouxe uma maior necessidade de transparência das informações, intensificando a busca pela melhoria contínua nos aspectos de controles internos e governança corporativa das empresas. Este estudo tem por objetivo analisar os impactos da aplicação da SOX nos controles internos e nas práticas de governança corporativa da Companhia Energética do Ceará, a COELCE, que, por possuir ações negociadas no mercado norte-americano, deve adequar-se às práticas de governança corporativa e controles internos requeridas pela SOX. A verificação dos impactos deu-se por meio de um estudo de caso, com aplicação de questionários e realização de entrevistas com um grupo de colaboradores da empresa, associada à análise de documentos que possibilitaram investigar os processos da empresa antes e depois da implementação da SOX. Os resultados obtidos indicam que a COELCE teve impactos relevantes em seus controles internos, já que estes não estavam adequados à SOX, e que os impactos no tocante às práticas de governança corporativa ocorreram, principalmente, à época do processo de privatização da empresa, antes da implementação da SOX na empresa.

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

ABSTRACT

One of the main goals of the Sarbanes-Oxley Act (SOX) is the minimization of risks and a better management of the internal control of companies. Enacted in 2002, SOX brought a bigger need of information transparency, intensifying the search for the continuous improvement of internal controls and corporate governance. This study is aimed at analyzing the impact of SOX application on the internal controls and corporate governance within the Companhia Energética do Ceará (COELCE), which, since its shares are traded in the North American stock market, has to adapt itself to the internal controls and corporate governance standards required by SOX. The verification of its impact was done through a case study, including questionnaires and interviews with a group of the company's employees, along with a documental analysis that allowed the investigation of corporate processes before and after the implementation of SOX. The results obtained indicate that COELCE suffered a significant impact in its internal controls, since they were not adapted to SOX, and that the impact regarding corporate governance occurred, mostly, at the time of the company's privatization process, before the implementation of SOX.

Keywords: *Sarbanes-Oxley*. Internal controls. Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

A importância da governança corporativa em uma empresa não diz respeito apenas ao disciplinamento das relações entre suas diversas áreas, ou destas com partes externas. A implementação das boas práticas de governança corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria de informações e o problema de agência. Assim, procura fazer convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa.

Além de mais transparência, é necessário que os usuários, internos e externos, tenham segurança quanto aos dados e informações divulgados. Para tanto, é importante a utilização de instrumentos de controle interno, de maneira que a empresa possa evitar fraudes e riscos que venham a abalar sua credibilidade.

Devido aos escândalos ocorridos em grandes empresas americanas, como Enron, WorldCom e Arthur Andersen, ficou evidenciada a vulnerabilidade do mercado a fraudes, provocando uma crise de confiança, que culminou com a promulgação da Lei *Sarbanes-Oxley*

(SOX), em julho de 2002. Os principais requisitos da SOX, com ênfase na utilização de instrumentos de controles internos e de melhores práticas de governança corporativa, têm como objetivo a melhoria da gestão das empresas. Dessa forma, julga-se que, quando a empresa possui controles internos adequadamente gerenciados e adota boas práticas de governança corporativa, torna-se possível atingir os objetivos estratégicos, visando a garantia de retorno aos acionistas e melhoria da imagem institucional, assim como do relacionamento com todos os *stakeholders*.

Uma das principais críticas que se fazem à SOX diz respeito aos custos de sua implementação. Há, porém, pesquisadores favoráveis à tese de que os custos da implementação não devem ser comparados com os benefícios de curto prazo, mas sim com um novo patamar de qualidade de gestão e de informação pública resultante dos benefícios de longo prazo.

Nesse contexto, o estudo investiga a seguinte questão: Quais os principais impactos da implementação da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) nos controles internos e nas práticas de governança corporativa de uma empresa concessionária de energia elétrica?

Constitui objetivo geral, analisar os impactos da implementação da SOX nos controles internos e nas práticas de governança corporativa, utilizando-se como unidade de análise a Companhia Energética do Ceará, a COELCE. Para tanto, a pesquisa adentra no universo das boas práticas de governança corporativa; modelo de controles internos; e dos requisitos da SOX quanto à configuração e implantação dos controles internos. A pesquisa se justifica pela magnitude dos assuntos (controles internos e governança corporativa) para o crescimento e fortalecimento das organizações e dos mercados de capitais.

Trata-se de pesquisa de natureza qualitativa, adotando-se como ferramenta investigativa o estudo de caso único, realizado com apoio de pesquisa bibliográfica e análise de documentos e da visão de pessoas relacionadas com a gestão da empresa e participantes do projeto de implantação da SOX na COELCE. A empresa atende ao requisito da tipicidade para a investigação, por se tratar de uma empresa nacional, sob controle de um grupo internacional, que tem ações negociadas na bolsa de Nova York, com necessidade de adequação aos princípios das boas práticas de governança corporativa e cumprimento da SOX e, por consequência, utilização de instrumentos de controle interno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Governança Corporativa

Berle e Means (1932) alertaram para um dos maiores desafios a ser enfrentado pelas empresas, a separação entre propriedade e gestão, resultando no chamado conflito de agência (teoria da agência). Tais conflitos são derivados, tanto em razão do oportunismo dos gestores (por exemplo, remunerações e benefícios autoconcedidos), quanto pelas estruturas de propriedade acionária das empresas, que geralmente, mantêm elevada concentração direta e indireta de direito sobre o voto (ações com direito a voto) e de direito sobre o fluxo de caixa dos acionistas controladores (LEAL; CARVALHAL-DA-SILVA; VALADARES, 2002).

Pela teoria da agência, o conflito principal ocorre porque as pessoas possuem interesses diferentes e buscam a maximização dos próprios interesses, em detrimento das necessidades dos demais. A adoção de boas práticas de governança procura solucionar o conflito existente entre o principal e o agente, como forma de proteger os interesses dos acionistas por meio de mecanismos que garantam o comportamento dos gestores alinhado com a necessidade dos acionistas.

Apesar de ser um termo de surgimento relativamente recente, a governança corporativa possui forte presença no meio corporativo atual. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC (2004, p. 6), dispõe que:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A adoção de boas práticas de governança corporativa possibilita a melhoria do desempenho da empresa, na medida em que diminuem os riscos de fraudes ou alteração de resultados. Um bom relacionamento entre os órgãos e agentes que compõem a empresa constitui fator preponderante para a melhoria das práticas de governança corporativa, já que essa melhoria depende do cumprimento de suas responsabilidades. Segundo Veiga (2006, p. 66), “a existência do problema de agência faz surgir práticas que buscam alinhar o comportamento dos gestores com os interesses da organização, para que possam conduzi-la ao alcance dos seus objetivos”.

Nesse sentido, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (2002, p. 1) assim define governança corporativa:

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

As boas práticas de governança se guiam por valores referentes, basicamente, a necessidade de cumprimento de normas (*compliance*), prestação de contas (*accountability*), transparência (*disclosure*) e senso de justiça (*fairness*), que, segundo Andrade e Rossetti (2006), são também os mesmos valores que fundamentam a Lei *Sarbanes-Oxley*.

O *compliance* significa o cumprimento de normas, legislações e procedimentos, tanto internos quanto externos, visando à conformidade da organização com todas as regulamentações necessárias para o seu pleno funcionamento. A *accountability* envolve a utilização de adequadas técnicas de contabilidade e auditoria, de maneira que as informações prestadas pela organização retratem a realidade de modo fidedigno. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2004), o princípio da transparência (*disclosure*) indica que a comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor. O senso de justiça (*fairness*) é voltado para o tratamento igualitário dos acionistas majoritários e minoritários, evitando-se favorecimento a uma ou outra categoria. Deve-se garantir o respeito aos direitos dos acionistas minoritários, tanto nos resultados quanto na participação nas decisões.

A governança corporativa não se restringe apenas a reduzir conflitos, serve também de instrumento para melhorar as relações entre a empresa e o mercado, entre a empresa e seus interessados (fornecedores, clientes, empregados, dentre outros) e entre os acionistas minoritários e majoritários. Os principais órgãos e agentes da governança corporativa nas empresas são: assembléia geral, conselho de administração, conselho fiscal, comitê de auditoria, auditoria independente, direção executiva e auditoria interna.

As mudanças ocorridas no ambiente de negócios em todo o mundo também produziram impactos no Brasil. As práticas de governança corporativa também passaram a ser adotadas nas organizações no país, tendo como marcos a edição da Lei das Sociedades por Ações e a criação do IBGC, da CVM e da Bovespa. O lançamento do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, em 1999, foi fundamental para a aceleração do desenvolvimento das boas práticas de governança nas empresas brasileiras.

A adoção das boas práticas de governança corporativa gera mecanismos capazes de garantir que o comportamento dos executivos responsáveis pela gestão da empresa reflita os interesses de seus acionistas. A adoção de boas práticas assume, como linhas mestras de conduta, a ampla transparência, a prestação de contas, o cumprimento de normas e a equidade. Para tanto, o conselho de administração, na condição de representante dos acionistas, deve estabelecer estratégias para a empresa; eleger a diretoria; fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente. Além disso, a adoção de boas práticas viabiliza a profissionalização, a maximização do valor e a perenidade da empresa, na medida em que garante que as ações de todos os seus executivos estejam alinhadas aos interesses maiores da empresa e de seus acionistas.

No que tange aos princípios da transparência, prestação de contas e *compliance*, com foco nos controles internos, a Cartilha da CVM (2002) recomenda, dentre outras, a criação de um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência na área financeira, incluindo pelo menos um conselheiro representante dos acionistas minoritários. Recomenda, ainda, que devem ser promovidas reuniões do conselho fiscal com o comitê de auditoria, regularmente e separadamente, sem a presença da diretoria, com os auditores, para análise das demonstrações financeiras.

O código de melhores práticas do IBGC (2004) prevê ainda que o comitê de auditoria deve analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira e garantir que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes, por meio de sua própria revisão, avaliem as práticas da diretoria e da auditoria interna, zelando pelo código de conduta da organização.

O código do IBGC também regula que o principal executivo da companhia é responsável pela criação de sistemas de controle interno, que organize e monitore um fluxo de informações corretas sobre a sociedade, e que o trabalho do auditor externo é fundamental, por ser este um agente de governança corporativa para as partes interessadas, uma vez que sua atribuição consiste em verificar a adequação das demonstrações à realidade da sociedade, seguindo a emissão de um claro parecer e eventuais recomendações (IBGC, 2004).

De maneira geral, observa-se que as orientações contidas no código do IBGC visam à geração de informações transparentes e que traduzam a real situação da empresa, mediante uso de controles e métodos adequados que demonstrem essa posição.

2.2 Controle Interno

Os riscos estão sempre presentes no ambiente corporativo, já que não é possível um ambiente seguro em sua totalidade. Assim, procura-se manter uma segurança razoável, visto ser impraticável o controle de todas as variáveis. A existência de riscos não controlados e não gerenciados pode acarretar perdas para a organização. Gerenciamento de riscos e gestão de controles internos são temas complementares, uma vez que a utilização de instrumentos de controle interno tem como objetivo conhecer e controlar os riscos.

Bergamini Júnior (2005, p. 156) afirma que o risco é inerente à vida corporativa, significa dizer que faz parte da rotina das empresas, pois as atividades empresariais naturalmente envolvem riscos. Cabe ao empresário avaliar e mensurar os riscos envolvidos em cada decisão e administrá-los da melhor maneira, pois “na alocação de ativos estão associados retornos proporcionais aos riscos: alocação em ativos de alto risco exige retorno elevado, ao passo que uma baixa propensão ao risco resulta em retorno reduzido”.

Segundo Cândido (2007), os riscos geralmente são vistos de forma negativa; no entanto, eles podem ajudar em processos preventivos, desde que se trabalhe com a sua previsão. Para Baraldi (2005, p. 14), “o gerenciamento de riscos empresariais são os

conhecimentos, os métodos e os processos organizados para reduzir os prejuízos e aumentar os benefícios na concretização dos objetivos estratégicos”.

Em relação ao gerenciamento dos riscos e dos sistemas de controle interno, D’Avila e Martins (2002, p. 22) asseveram:

O gerenciamento do risco de controle eficaz está associado à identificação dos objetivos do negócio, e dos riscos de insucesso sobre o alcance desses objetivos, para, a partir daí, moldar-se a uma estrutura de Controles Internos que auxilie a gerência a monitorar seus riscos.

Dessa forma, tem-se uma relação direta entre gerenciamento de riscos e gestão de controles internos, uma vez que, para se alcançar o primeiro, devem ser utilizadas as instrumentos e técnicas relacionadas à segunda.

Controles internos, na opinião de Boynton, Johnson e Kell (2002, p. 320), representam:

Um processo operado pelo conselho de administração, pela administração e outras pessoas, desenhado para fornecer segurança razoável quanto à consecução de objetivos nas seguintes categorias:

- Confiabilidade de informações financeiras
- Obediência às leis e regulamentos aplicáveis
- Eficácia e eficiência de operações.

Uma vez que a necessidade de informações confiáveis passou a ser foco de controle, devido à transferência da atenção da pessoa para o processo, a utilização de controles que gerem segurança razoável sobre a realização dos processos passou a ter maior importância nas empresas. Isso tornou relevante a necessidade de implantação de controles internos.

Para suprir essa necessidade e conseguir gerar informações confiáveis sobre seus negócios, as empresas passaram a desenvolver ações como implementar sistemas para aumentar a confiabilidade das informações, limitar a atuação das pessoas e controlar suas ações na elaboração dos processos internos. A utilização de técnicas que colaborem com a identificação e monitoramento dos riscos e gerenciamento dos controles propicia segurança razoável no processo decisório e na divulgação das informações.

Assim, a existência de bons controles internos previne as empresas contra a ocorrência de fraudes e mitiga a probabilidade de erros e irregularidades. Há alguns modelos de controles internos. O Cobit é usualmente conhecido como modelo de controle interno para a gestão da tecnologia da informação; o CoCo está centrado no comportamento e na alta administração (FAGUNDES, 2004; CICA, 1994). Por sua vez, o *Turnbull Report* é um guia de plano de risco, baseando os controles internos nos riscos do negócio (ICAEW, 1999). Segundo o *King Report*, o sistema de controle interno deve ser estabelecido pelos gestores visando à diminuição dos riscos e ao alcance dos objetivos da companhia (THE KING REPORT, 2004). O Padrão de Gestão de Risco Australiano-neozelandês AS/NZS 4360 (STANDARDS AUSTRALIA, 2004) dá ênfase à inserção da gestão de riscos na filosofia, nas práticas e nos processos de negócio da organização, considerando-o como um elemento essencial da boa governança corporativa.

Dentre as metodologias de controles internos existentes, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* tem demonstrado ser uma das mais adequadas à gestão eficaz dos controles internos. Em 2004, o COSO publicou nova versão para o seu trabalho e criou uma metodologia chamada *Enterprise Risk Management (ERM)*, ou Gestão de Riscos Empresariais, com visão mais estratégica, levando em conta oportunidades associadas ao risco.

O modelo COSO tem foco em estrutura e procedimentos da organização (COSO, 2004). Com a intenção de alcançar os objetivos previstos pela SOX, muitas organizações

estão construindo sua estrutura de controles internos segundo as recomendações do COSO, embora existam outras estruturas de controle interno, como já mencionado, e a SOX não apresenta explicitamente o COSO como modelo. No modelo COSO (2004), o controle interno é um processo constituído de cinco elementos inter-relacionados: (1) ambiente de controle, (2) avaliação de risco, (3) atividade de controle, (4) informação e comunicação e (5) monitoramento.

O ambiente de controle é a base dos controles internos, pois representa as políticas e as práticas dos controles existentes na empresa, a partir do qual os demais elementos são fortalecidos, uma vez que esse ambiente é o passo inicial de estabelecimento da consciência de controle na empresa. O ambiente de controle é representado pelas atitudes das pessoas e, portanto, está relacionado com comprometimento, ética e conhecimento. Assim, ao envolver a cultura da organização, o ambiente de controle deve ser disseminado pela alta administração, mediante postura e determinação dos procedimentos a serem adotados, com implantação de código de ética, código de conduta, políticas, práticas, etc.

Já a avaliação de riscos está relacionada ao cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, uma vez que passam pela identificação dos riscos que possam ameaçar o atingimento das metas e a definição das ações necessárias para o seu gerenciamento e, por consequência, o alcance dos objetivos delineados.

Segundo Dias (2006, p. 50), “avaliação de riscos é a identificação e análise dos riscos associados ao não-cumprimento das metas e objetivos operacionais, de informação e de conformidade. Esse conjunto forma a base para definir como esses riscos serão gerenciados”.

Para maior eficácia, esse processo deve ser preventivo e de natureza proativa, pois visa à prévia identificação dos riscos envolvidos, para a adoção de atitudes capazes de impedir impacto negativo na estratégia e nos objetivos da empresa. Assim, para cada objetivo delineado, devem ser avaliados os riscos envolvidos e propostos procedimentos para evitá-los e/ou gerenciá-los.

As atividades de controle são necessárias após a definição dos objetivos e identificação dos riscos envolvidos, pois os procedimentos é que irão possibilitar o efetivo gerenciamento desses riscos, por meio do cumprimento das decisões traçadas para mitigação dos riscos identificados. Estão diretamente relacionadas ao ambiente de controle e gerenciamento dos riscos, complementando-os.

Outro item do COSO (2004) é o conjunto composto de informação e comunicação. As informações acerca dos objetivos, ambiente de controle, gerenciamento dos riscos, atividades de controle e acompanhamento dos planos devem ser comunicadas para toda a empresa, visando ao bom funcionamento dos controles. O processo de comunicação (reuniões, comunicados internos ou conversas informais) é uma forma de obter as informações necessárias para o acompanhamento das metas.

Segundo Baraldi (2005, p. 140), “a informação é o conteúdo do conhecimento das melhores práticas. A comunicação é a embalagem da informação e a conexão com os mundos interno e externo das empresas”. É na informação que está o saber, enquanto na comunicação está o falar. As informações devem ser fornecidas às pessoas, para que elas possam realizar seus compromissos voltados para o cumprimento dos objetivos traçados. A comunicação deve envolver todas as pessoas da empresa, quer formal, quer informalmente.

No topo do modelo COSO, figura o monitoramento, que é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo, sendo o melhor indicador para se saber se os controles internos estão adequados e efetivos. Este pode ser contínuo ou pontual, somente para atender necessidades específicas, como revisões de auditorias e auto-revisões.

Para a realização desse processo, faz-se necessária a avaliação do desenho e da execução dos controles e que sua implementação se dê tempestivamente, de maneira que haja tempo hábil para a correção de eventuais problemas com o menor impacto possível para a

empresa. Os controles que mitigam riscos com maior impacto devem ser avaliados mais frequentemente e em mais detalhes.

Dessa forma, o modelo COSO representa uma ferramenta eficaz e eficiente para a avaliação e monitoramento dos controles. Avalia o ambiente no qual está inserido, determina as atividades de controle, gerencia os riscos detectados, informa e comunica todos os aspectos envolvidos e culmina no permanente monitoramento de todos os elementos.

2.3 Lei Sarbanes-Oxley

A SOX foi promulgada com o objetivo de restabelecer a confiança no mercado americano, visando maior controle das atividades e maior comprometimento dos níveis mais altos da organização e enfatizando a importância dos padrões éticos na preparação das informações econômicas e financeiras reportadas aos investidores. Apesar de ser uma lei norte-americana, a SOX possui requisitos aplicáveis em qualquer país, obrigatórios para empresas que possuam ações na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE), os quais encontram, no Brasil, similaridades em relação às normas presentes na CVM.

Tem um objetivo bastante amplo, ao abranger a responsabilidade de importantes órgãos e agentes da empresa, desde o presidente até a diretoria, das auditorias aos advogados contratados. Adota normas rígidas baseadas nos princípios de governança corporativa, para assegurar maior transparência às informações, mais independência aos órgãos de auditoria e confiabilidade aos resultados. Um dos mecanismos utilizados pela SOX é a imposição de controle mais rigoroso às auditorias e sanções mais severas contra as fraudes societárias (SOUZA, 2005).

Nesse sentido, pode-se dizer que o principal objetivo da SOX consiste em restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração das empresas sobre a confiabilidade das informações por elas fornecidas (BORGETH, 2006; PETERS, 2007).

A SOX divide-se em onze capítulos, alguns dos quais envolvem requisitos de controles internos e de boas práticas de governança corporativa, temas centrais deste estudo. A Seção 100 da SOX determina a criação de *Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)*, órgão de supervisão das firmas de auditoria independente. A Seção 301 regulamenta requerimentos e normas para constituição de comitê de auditoria e disponibilização de canal de denúncias.

Para conseguir atingir seus objetivos, o comitê de auditoria necessita de um ambiente propício ao controle, o que envolve toda a organização e provoca uma mudança de cultura organizacional. A integridade das demonstrações contábeis depende da existência de controles nos processos, fazendo com que os registros sejam realizados corretamente e em tempo hábil. No Brasil, em substituição a esse comitê, as empresas foram autorizadas pela *Securities and Exchange Commission (SEC)* a utilizar, alternativamente, o conselho fiscal, previsto na legislação societária brasileira, atribuindo-lhe as mesmas funções do comitê de auditoria.

A Seção 302 responsabiliza a administração e determina a obrigatoriedade do estabelecimento de controles e procedimentos para elaboração e divulgação de informações financeiras. A Seção 404, reconhecida como a exigência mais abrangente da SOX, determina que as empresas devem estabelecer e manter uma estrutura de controle interno que garanta a adequação dos processos relevantes com impacto nos relatórios financeiros, cuja avaliação, realizada pela própria empresa, deve ser divulgada anualmente pelo principal executivo (CEO) e diretor financeiro (CFO), após ser atestada pelos auditores independentes.

A Seção 404 trata da documentação e avaliação dos controles internos, compreendendo desde o desenho do controle e como este funciona, até a sua operação, que é analisada por meio de amostras de transações ocorridas dentro dos processos operacionais da empresa. Ambos devem ser testados pela empresa e pela auditoria. Segundo Borgeth (2006), a

SEC recomenda às empresas que adotem os padrões de controles internos estabelecidos pelo *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*.

Os impactos da SOX nos controles internos são relevantes, principalmente na abrangência da Seção 404, quanto ao estabelecimento e manutenção dos controles internos das empresas, com a documentação do desenho desses controles e certificação anual atestada pelo presidente e diretor financeiro e parecer dos auditores independentes.

De acordo com uma pesquisa realizada pela empresa de auditoria KPMG (2004), divulgada em 2004, envolvendo 250 empresas brasileiras, 47% implementaram área para o gerenciamento de riscos. Em 2002, antes da promulgação da SOX, 68% das empresas participantes dessa pesquisa nem pensavam em destinar área específica para essa finalidade.

Para atender às exigências da SOX, instrumentos de gerenciamento dos controles internos e boas práticas de governança corporativa passaram a ser mais utilizados pelas organizações. Isso, com vistas ao cumprimento dos requisitos necessários para a correta divulgação das informações consignadas nas demonstrações financeiras e outras, preservando-se a confiança dos investidores nas divulgações realizadas.

Para garantir sua confiabilidade, ressalta-se a necessidade do fortalecimento dos órgãos e agentes de governança corporativa das empresas, por meio da obrigatoriedade do comitê de auditoria, visando ao acompanhamento do trabalho dos auditores independentes e ao envolvimento do conselho de administração, presidente e diretor financeiro nos controles de divulgação das informações financeiras. A obrigatoriedade de adoção do código de ética também fortalece as boas práticas de governança corporativa e contribui para a eficiência dos controles internos.

A adequação das empresas aos requisitos da SOX, por meio da utilização de instrumentos de controles internos e de boas práticas de governança corporativa, propicia uma melhoria na gestão das empresas, destacando seus valores, além de possibilitar atingir os seus objetivos estratégicos e promover um melhor relacionamento com os *stakeholders*.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Realizou-se estudo exploratório de forma que a partir do contato preliminar com o tema foi possível uma maior compreensão do problema para a apresentação dos padrões da organização estudada (COLLIS; HUSSEY, 2005), além de possibilitar o apoio de mais iniciativas neste campo do conhecimento. Foram utilizados os procedimentos de investigação bibliográfica e documental e estudo de caso único, estruturado a partir de Yin (2005). Quanto à abordagem, a pesquisa classifica-se como qualitativa.

A unidade de análise corresponde à empresa COELCE, distribuidora de energia elétrica localizada no Ceará. A COELCE constitui uma empresa brasileira com necessidade de adequação aos princípios de boa governança corporativa e cumprimento da SOX. Atendendo às orientações de Martins (2006) e Yin (2005), construiu-se um protocolo de pesquisa, consubstanciado em um documento contendo uma visão geral do projeto, os procedimentos de campo, a questão de estudo e um guia para o relatório do estudo de caso. O estudo utilizou as seguintes fontes de evidências: entrevista, documentos e observação.

Concluída a etapa de levantamento bibliográfico, elaborou-se um roteiro semiestruturado, para apoio às entrevistas, e um questionário, que foi aplicado aos gestores e aos participantes do projeto de implementação da SOX na empresa.

O grupo pesquisado compõe-se de todos os gestores da COELCE, compreendendo a gestão média (chefes de departamento), os gerentes, a diretoria executiva, e quatro participantes do projeto de implementação da SOX (e sua manutenção), que não são gestores. A razão da escolha do grupo foi o fato de serem estes os colaboradores responsáveis pela gestão da companhia e/ou pela manutenção dos controles internos em conformidade com a Lei SOX, possuindo, portanto, o conhecimento necessário para responderem às perguntas.

Assim, o grupo totalizou quarenta participantes, sendo sete diretores executivos, todos participantes do projeto SOX; dezessete gerentes, onde cinco participaram; doze da gestão média, onde todos são participantes da gestão dos controles internos; e quatro sem cargo de gestão, mas que também participam do projeto SOX, conforme mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Participantes da pesquisa

Diretoria Executiva	7	Todos participantes do Projeto SOX
Gerentes	17	Cinco participam do Projeto SOX
Chefes de Departamento (gestão média)	12	Todos participantes do Projeto SOX
Participantes do Projeto SOX sem cargo de gestão	4	Todos participantes do Projeto SOX
Total	40	

Fonte: elaboração própria.

Dos quarenta questionários aplicados para verificar a percepção dos gestores da empresa sobre o gerenciamento dos controles internos, seis não foram respondidos.

Foram realizadas seis entrevistas, apenas com os indivíduos do grupo com participação direta no Projeto SOX, desde o seu início. Essas pessoas são participantes desse projeto como usuárias responsáveis por um grupo de processos de diversas áreas da empresa. Assim, foram envolvidas pessoas responsáveis pelos processos da área técnica, da área comercial e da área contábil, assim como um dos principais responsáveis pela implantação do projeto, um colaborador da unidade de controle interno e um colaborador da área de relações com investidores.

O objetivo das entrevistas consistiu em obter dados para analisar o cenário da empresa nos aspectos relacionados aos controles internos e às boas práticas de governança de “antes” e “depois” da implementação da SOX, possibilitando identificar os impactos produzidos pela referida Lei na unidade de análise objeto deste estudo. As entrevistas foram audiogravadas, sendo transcritas em seguida, para a devida análise.

Além desses instrumentos, foi aplicado um questionário para analisar a adequação às melhores práticas de governança do IBGC, respondido pela área de relações com investidores da empresa e validado pela pesquisa documental. O objetivo foi analisar a adesão da empresa às boas práticas de governança corporativa, considerando-se dois momentos: a situação da empresa até 2002, ou seja, antes da implantação dos requisitos da SOX, e a situação da empresa na data da realização da pesquisa, em setembro de 2008. O questionário aplicado foi o mesmo utilizado no estudo do IBGC (2006), que possui cem perguntas objetivas, distribuídas em seis itens, baseado na mesma estrutura do código de melhores práticas do IBGC: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

O resultado da análise dos dados e dos documentos da empresa foi segmentado com o objetivo de verificar os impactos da SOX: (1) nos controles internos e (2) nas práticas de governança corporativa da empresa, na opinião dos participantes da pesquisa. Essa análise é apresentada na seção a seguir.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 Empresa pesquisada

A Companhia Energética do Ceará (COELCE) foi privatizada em 2 de abril de 1998, por meio de leilão público realizado na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro (BVRJ). Atualmente é uma sociedade por ações de capital aberto, concessionária do serviço público de energia elétrica, destinada a pesquisar, estudar, planejar, construir e explorar a distribuição de energia elétrica, sendo tais atividades regulamentadas pela Agência Nacional de Energia

Elétrica (ANEEL), vinculada ao Ministério de Minas e Energia. Sua sede fica em Fortaleza (CE) e sua atuação abrange todos os 184 municípios do Ceará.

Terceira maior distribuidora do Nordeste brasileiro em volume comercializado, a COELCE é responsável pelo fornecimento de energia elétrica a mais de 2,7 milhões de clientes, dos quais 2,0 milhões de consumidores residenciais, e opera mais de 100 mil quilômetros de linhas de distribuição de energia. Conta com uma equipe de aproximadamente 8 mil colaboradores, incluindo os de empresas parceiras. Essa infraestrutura possibilitou a venda de 7,3 mil GWh de energia em 2007, volume 6,5% superior ao registrado em 2006, e uma receita operacional bruta de R\$ 2,2 bilhões (COELCE, 2008).

Com ações negociadas na Bovespa no segmento tradicional desde 1995, a COELCE é controlada pelo Grupo Endesa, por meio da Investluz S. A., que detém 56,59% do seu capital total e 91,66% do seu capital com direito a voto. A direção da COELCE é constituída por um presidente e diretores, cujas atribuições, em consonância com as boas práticas de governança corporativa, estão estabelecidas no Manual da Organização e no Estatuto Social, disponibilizados na Intranet. As ações livremente negociadas (*free float*) representam 41,1% do seu capital total, composto por 48.067.937 ações ordinárias e 29.787.362 ações preferenciais.

4.2 Os impactos nas práticas de governança corporativa com a implementação da SOX

Desde 1996, quando abriu seu capital, a COELCE vem adotando boas práticas de governança corporativa. Esse processo teve um incremento maior a partir de 1998, quando a empresa foi adquirida pelo Grupo Endesa, que possui títulos negociados na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE). Embora proativamente já esteja enquadrada em diversos requisitos para a adesão aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa I e II da Bovespa, a COELCE não está vinculada a nenhum deles. O grupo controlador, a Endesa, estuda uma estruturação progressiva para aderir ao Novo Mercado, o que deverá refletir-se também na adesão da COELCE.

Para tanto, a estrutura de governança da companhia já atende a algumas das boas práticas de governança corporativa, possuindo os seguintes órgãos: assembleia de acionistas, conselho fiscal, auditoria interna, auditoria independente, diretoria executiva e conselho de administração, além de comitê de auditoria diretamente vinculado ao controlador. Possui ainda vários comitês de gestão: de desenvolvimento sustentável, técnico de sustentabilidade, de riscos financeiros, econômico, de investimentos, de gestão da marca, de segurança da informação, de vendas e novos negócios. Além disso, a empresa possui um código de ética empresarial e conduta dos empregados.

Com a adoção das boas práticas de governança corporativa, a COELCE vem criando mecanismos eficientes para garantir que o comportamento e o desempenho dos executivos responsáveis pela sua gestão representem os interesses de seus acionistas. Ressalta-se que a adoção dessas práticas assume como linhas mestras de conduta a ampla transparência, a prestação de contas e a equidade.

Essa visão se confirma na fala de alguns dos gestores entrevistados:

Pode-se observar claramente a constante preocupação da empresa em ter como meta principal a garantia da confiabilidade para os seus acionistas e a sociedade. Podemos comprovar através das pesquisas, como também dos prêmios anualmente conquistados (unidade de controle interno).

A troca de empresa pública para empresa privada e sua abertura de capital acarretaram várias mudanças na gestão da empresa, inclusive com a preocupação com os valores de governança, como prestação de contas e transparência (área de relações com investidores).

As boas práticas de governança corporativa adotadas pela COELCE visam promover uma gestão transparente, assegurar um tratamento igualitário a todos os acionistas e fortalecer os canais de interação com a sociedade. Essas diretrizes norteiam a estrutura de governança e a atuação dos órgãos que a compõem. O funcionamento dessa estrutura é fortalecido pela adoção de colegiados não obrigatórios, participação expressiva de conselheiros independentes (46% dos membros), canais institucionalizados de boa comunicação com os diversos públicos e o seguimento rigoroso de normas de controle.

A expressiva evolução nas boas práticas de governança corporativa da COELCE também pode ser percebida quando se realiza a análise dos relatórios anuais publicados entre 1997 – antes da privatização – e 2007, tanto na qualidade das informações quanto na forma de divulgá-las. Ao longo dos anos, os relatórios foram ampliados, demonstrando o crescimento da preocupação com a transparência e a divulgação das informações da empresa ao mercado, em consonância com os valores de governança corporativa.

Em 1997, ou seja, antes da privatização, pouco é retratado sobre a gestão em si, sendo acrescentadas informações a partir de 1998. Em 2004, no término do projeto de implementação dos requisitos da SOX, pela primeira vez é retratado o tema governança corporativa no relatório anual da COELCE, demonstrando o reflexo de toda a mudança cultural ocorrida pós-privatização e durante a implantação dos requisitos necessários para o atendimento à SOX, a qual, conforme já assinalado, implica melhoria nas boas práticas de governança corporativa.

Para análise dos impactos ocorridos nas práticas de governança corporativa da COELCE após a implementação da SOX, apresentam-se a seguir os resultados da aplicação do questionário do IBGC (2006), analisando-se a situação da empresa até 2003, antes da implementação do Projeto SOX, e a situação da empresa à época da pesquisa (set. 2008).

Com relação ao item Propriedade, a empresa possui adequação em 8 dos 21 itens investigados. Já no que tange ao conselho de administração, a adequação se dá em 33% das práticas, havendo práticas que não se aplicam à empresa. Em Gestão, a empresa alcança 62% de adequação, constando nesse item a única prática que sofreu alteração entre 2003, ano do início da implementação do Projeto SOX, e 2008, qual seja, a existência de seção específica dedicada às práticas de governança corporativa no relatório anual, o que demonstra a necessidade de divulgação das informações.

No tocante a Auditoria Independente, a empresa possui 71% de adequação às práticas constantes do questionário do IBGC; no item Conselho Fiscal, a adequação chega a 50% das práticas; e em Conduta e Conflito de Interesses, a empresa se encontra 100% adequada às melhores práticas de governança corporativa.

Conforme mostra a Tabela 2, a empresa apresenta um índice de adequação de 42% das práticas; entretanto, excetuando-se as boas práticas que não se aplicam à empresa, a adequação sobe para 52%.

Tabela 2 - Análise das práticas de governança corporativa da COELCE

Item IBGC	Perguntas	Práticas adotadas	Práticas não adotadas	Práticas que não se aplicam	Seções SOX
Propriedade	27	8	13	6	Arts. 501, 804 e 807
Conselho de Administração	43	14	18	11	Arts. 301 a 308
Gestão	13	8	5	0	Arts. 401 a 409
Auditoria Independentes	7	5	1	1	Arts. 101 a 109 e 201 a 209
Conselho Fiscal	5	2	2	1	Arts. 301 a 308
Conduta e conflito de interesses	5	5	0	0	Arts. 406 e 501
Total	100	42	39	19	

Fonte: dados da pesquisa

Cabe observar que as principais modificações nas práticas de gestão da COELCE ocorreram após a sua privatização e, em seguida, com o controle do Grupo Endesa, não sendo encontradas evidências de impactos nas boas práticas de governança corporativa em decorência da implementação da SOX, exceto a inclusão de seção específica sobre as práticas de governança da companhia no seu relatório anual.

4.3 Os impactos nos controles internos com a implementação da SOX

Antes da implementação da SOX, em 2003, o gerenciamento dos controles internos da empresa não era relevante, uma vez que os processos não eram mapeados e não havia clara definição dos riscos e deficiências. Não havia também definição dos responsáveis pelos processos, nem a certificação de seu funcionamento.

Os controles internos serviam basicamente para cumprir o nível mínimo exigido pela legislação, conforme se percebe na fala dos entrevistados:

Os controles internos eram em conformidade ao definido pela legislação, cumprindo as exigências legais de forma a assegurar o controle do patrimônio da empresa (contadora).

Somente controles básicos para o andamento dos processos operacionais, mas sem a guarda de documentação de respaldo ou objetivo de cumprimento de gerenciamento dos controles (colaborador da área de relações com investidores).

A implementação do Projeto SOX teve início em 2003, simultaneamente, em todas as empresas do Grupo Endesa no mundo. Foram realizadas reuniões no Chile e na Espanha para divulgação dos objetivos do projeto e início das atividades para toda a equipe envolvida.

Anualmente, realiza-se a revisão do alcance do projeto, visando manter atualizados os processos necessários, sendo possível tanto a exclusão de processos quanto o mapeamento de novos, verificando-se a sua materialidade mesmo para as demonstrações contábeis. No momento deste estudo, havia 71 processos mapeados pela COELCE, envolvendo as áreas de contabilidade (13 processos), tecnologia da informação (12), comercial (10), gestão de impostos (6), tesouraria (5), suprimentos e logística (4), recursos humanos (4), gestão da dívida (3), *compliance* (3), jurídica (3), relação com investidores (2), gestão de risco financeiro (2), compras (2), gestão do ativo fixo (1) e técnica (1).

Para desenvolver a sua certificação e conhecer amplamente a situação dos controles internos dos processos, a auditoria interna realiza validações anuais de todos os processos existentes, seguindo metodologia própria do Grupo Endesa, baseada na metodologia do COSO, e emite relatórios acerca das análises realizadas, incluindo sugestões de melhoria e deficiências.

Em relação à auditoria externa, para o cumprimento da SOX, a empresa realiza auditoria dos controles existentes, obtendo suas amostras e realizando suas análises de acordo com práticas mundiais de auditoria, emitindo parecer acerca dos controles internos da empresa, de acordo com os padrões e requisitos necessários com as determinações da SOX. Os pareceres emitidos pela auditoria externa sempre foram favoráveis ao cumprimento dos requisitos da legislação e de conformidade com os controles internos realizados pela empresa.

Para garantir o alcance dos seus objetivos, considerando as oportunidades do mercado e os riscos associados, em 2005, a COELCE desenvolveu normas de riscos. As normas estabelecem, de forma clara e objetiva, as políticas e estratégias operacionais e financeiras destinadas à segurança de seus ativos, colaboradores, comunidades e meio ambiente.

Sob a influência da SOX, foram ainda aprimorados os controles internos e os procedimentos de divulgação de informações ao mercado, instituídos os comitês de gestão,

unidade de controle interno e os códigos de ética empresarial e conduta dos empregados. A unidade de controle interno, juntamente com a equipe de líderes dos processos, é responsável pela divulgação dos procedimentos de controle interno, junto aos colaboradores da COELCE.

Para os entrevistados, foram vários os impactos ocorridos nos controles internos com a implementação dos requisitos necessários para o atendimento da SOX:

Após a implementação da SOX, percebe-se o comprometimento de todos os envolvidos na realização dos controles internos, de forma a garantir a mitigação de riscos e o alcance dos objetivos a serem atingidos (colaborador da unidade de controle interno).

Mudou a confiabilidade nas informações; antes da implementação da SOX não havia segurança nas informações recebidas, e atualmente existe o comprometimento e confiança nos informes (contadora).

A implementação da SOX no processo *Control de Avance y Cierre de Obras* deixou o processo Projetos e Obras mais eficiente e homogêneo, pois tínhamos controles diferentes nas diferentes regionais, os quais realizavam o mesmo processo. Facilitou o acompanhamento das auditorias dos órgãos reguladores, auditorias internas e externas (responsável pelos processos SOX da diretoria técnica)

Os controles estão mais rígidos e, por conta da implementação da SOX, foram necessárias melhorias em cada um dos processos, trazendo ganhos na gestão e diminuição nos riscos relacionados a cada processo. Tudo isso gerou um ônus no momento da implementação, visto que foram desenvolvidos vários sistemas para auxílio nessa gestão e houve necessidade de melhoria e modificação de vários processos (responsável pelos processos SOX da diretoria comercial).

Após a implementação da SOX, é notória a melhoria nos controles internos e nas práticas de governança, visto a necessidade de cumprimento de vários requisitos constantes nas seções dessa lei. A própria cultura das pessoas ao realizarem os processos foi alterada. Agora, por exemplo, preocupa-se com a guarda de documentos de respaldo e com transparência e prestação de contas (responsável pela implantação do Projeto SOX).

A seguir, apresenta-se a análise das respostas obtidas com a aplicação do questionário para verificar a percepção dos gestores da empresa sobre o gerenciamento dos controles internos. Dos 34 respondentes, 18 possuem conhecimento de utilização de gerenciamento de controles internos e 16 participam da gestão dos controles internos da empresa, não foi obtida nenhuma resposta negativa. Trinta respondentes possuem conhecimento da existência de área específica para a gestão dos controles internos na COELCE.

Com relação aos instrumentos de controle interno utilizados pela empresa, 34 indicaram a divulgação das normas e procedimentos pela empresa, 28 apontaram também o resguardo de documentos e 27 identificaram ainda os controles sobre sistema de informação e comunicação das deficiências detectadas e elaboração de planos de ação para minimizar riscos e deficiências. A adoção de metodologia de controle interno foi apontada por 26 respondentes e 25 indicaram periodicidade nas avaliações dos controles. Revisões internas, controles detectivos e atividades de monitoramento contínuo foram apontados por 24 respondentes. Controles preventivos foram indicados por 22 respondentes, e a matriz de controle e a definição de participantes das avaliações dos controles foram indicadas por 20 respondentes.

Observa-se que, na opinião do grupo pesquisado, a empresa se utiliza de gerenciamento de controles internos do qual têm conhecimento os respondentes, indicando, inclusive, seus principais instrumentos.

Quando perguntados sobre a finalidade dos instrumentos de controle interno, o cumprimento da SOX recebeu 32 respostas, indicando o envolvimento das pessoas da empresa com a adequação aos requisitos da citada Lei e a divulgação pela empresa dos seus

objetivos, demonstrando impacto no componente COSO de informação e comunicação. A eficiência e a eficácia operacional foram indicadas por 22 respondentes e 21 responderam a segurança das demonstrações financeiras, o que ressalta o compromisso com o retrato fiel da empresa nas demonstrações. O cumprimento de regulamentações e identificação dos riscos foi indicado por 20 respondentes, 16 informaram a mensuração do resultado da empresa e 14 indicaram a finalidade de proteção dos ativos, não sendo apontado nenhum outro item além dos informados no questionário. Esses resultados podem ser observados no Gráfico 1.

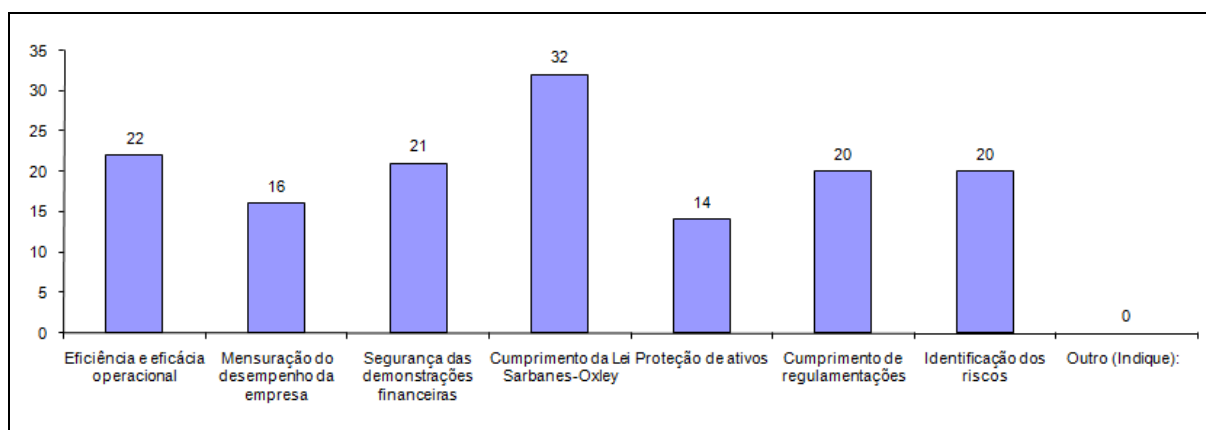


Gráfico 1 - Finalidade dos instrumentos de controle interno

Fonte: laboração própria.

Também foi analisada a adequação da COELCE quanto aos aspectos relacionados a gerenciamento de riscos, controles internos, transparência e ética.

No item gerenciamento de riscos, apenas um respondente informou pouca adequação, 8 indicaram boa adequação, 18 informaram ótima adequação e 6 indicaram total adequação. Pode-se verificar que para 24 dos respondentes a empresa tem ótima ou total adequação em gerenciamento de riscos, impactando positivamente o atendimento da empresa quanto ao componente avaliação de riscos do modelo COSO.

Em relação a controles internos, um respondente informou pouca adequação, 4 respondentes indicaram boa adequação, 19 indicaram ótima adequação e 8 indicaram total adequação. Verifica-se que para 27 respondentes, a empresa está ótima ou totalmente adequada em relação aos controles internos.

No item transparência, um respondente indicou pouca adequação, 15 indicaram ótima adequação e 16 apontaram total adequação. Pode-se verificar que, para 31 respondentes, a empresa tem um ótimo ou total nível de transparência.

Em relação à ética, um respondente sinalizou boa adequação, 11 indicaram ótima adequação e 20 consideraram total adequação. Verifica-se, portanto, que para 31 respondentes, a empresa tem ótimos padrões éticos ou totais.

Na última pergunta do questionário, relacionada à utilização do gerenciamento do controle interno e sua contribuição para o cumprimento da SOX, foram obtidas 33 respostas classificando como essencial a utilização de gerenciamento dos controles internos, e uma resposta afirmando haver relação, mas não relevante.

Dessa forma, foi possível observar que os instrumentos de controles internos são utilizados pela empresa com a finalidade principal de cumprir com os requisitos da SOX. Também se identifica que, na visão dos gestores pesquisados, há outros objetivos, principalmente os vinculados com a eficiência operacional e fidedignidade das demonstrações financeiras, demonstrando o compromisso com o gerenciamento dos riscos e utilização de controles internos.

A adequação da empresa aos requisitos para adoção da metodologia COSO e cumprimento da SOX é bastante relevante, implicando mudanças na cultura da organização e impactos no gerenciamento dos processos inexistentes antes do projeto de implementação da SOX.

Assim, desde a implantação do Projeto SOX, a COELCE realiza análise de todos os seus processos, visando adequação aos requerimentos da Lei e melhoria dos seus controles internos. As atividades de controle passaram a ser conhecidas e monitoradas, sempre visando ao correto funcionamento e à mitigação dos riscos envolvidos, como forma de possibilitar mudanças na cultura de controle da empresa, com impacto no ambiente de controle, um dos componentes de controle do COSO.

5 CONCLUSÕES

Após a revisão da literatura e análise dos dados e evidências recolhidas nos instrumentos de pesquisa utilizados, pôde-se responder a questão que conduziu este estudo. Também alcançou-se o objetivo geral de analisar os impactos nos Controles Internos e nas práticas de Governança Corporativa com a implantação da Lei *Sarbanes-Oxley* na Companhia Energética do Ceará (COELCE), empresa cujo controlador, Endesa Espanha, possui ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) e, portanto, deve cumprir os requisitos da Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX).

Observou-se que a COELCE utiliza o modelo de controles internos baseado no COSO, visando à mitigação dos riscos, ao cumprimento da SOX e à melhoria das práticas de governança corporativa. Para isso, a empresa faz uso de vários instrumentos e procedimentos de controles internos, possuindo, inclusive, área específica para o gerenciamento dos controles internos, com enfoque na citada Lei.

Os resultados das pesquisas bibliográfica e documental e os dados consignados nos relatórios das entrevistas e nos questionários evidenciam que a implementação dos requisitos da SOX produziram impactos no gerenciamento dos controles internos e nas práticas de governança corporativa da COELCE. Assim, a resposta ao problema de pesquisa foi evidenciada na seção anterior, ao serem apresentados os impactos nas práticas de governança corporativa da empresa e no gerenciamento dos controles internos pela necessidade de cumprimento da SOX.

Os elementos encontrados no modelo COSO para os processos de controles internos estão presentes no gerenciamento da empresa e no seu processo de certificação. As melhores práticas de governança corporativa evoluíram ao longo do tempo, desde o processo de privatização da empresa, passando pelo período pós-implantação da SOX, encontrando-se disseminadas e efetivamente exercidas pela organização.

As respostas dadas pelos gestores da empresa indicam esse crescimento e a melhoria das práticas da empresa, por meio de aumento e disseminação da cultura de controles internos e de boas práticas de governança corporativa na COELCE, valorizando os processos como excelência na gestão da empresa. Revelou-se elevado o grau de conhecimento dos colaboradores sobre o uso dos instrumentos de controles internos e sua finalidade, presumindo-se também elevado o seu grau de comprometimento.

A governança corporativa é importante para a COELCE, por se tratar de empresa de capital aberto e possuir grande número de acionistas minoritários, tendo responsabilidade social e sustentabilidade empresarial. Além de possuir vários órgãos indicados nos guias e códigos de melhores práticas de governança corporativa, a empresa adota várias práticas que a remetem para a aplicação dos princípios de governança corporativa, como, por exemplo, gerenciamento dos controles internos, adoção de código de conduta ética e transparência.

Conclui-se que os impactos sofridos pela COELCE com a implementação da SOX foram mais relevantes no tocante aos controles internos, visto que estes eram praticamente

inexistentes no formato requisitado antes da necessidade de atendimento à citada Lei. Já com relação às práticas de governança corporativa, os impactos produzidos pela SOX foram menos relevantes, visto que grandes mudanças nessas práticas já haviam ocorrido com o processo de privatização da empresa, anterior ao da implementação do projeto SOX.

Conclui-se, ainda, que, para o cumprimento da SOX, faz-se necessária a adoção de instrumentos de controles internos e que a sua utilização contribui para a melhoria das práticas de governança corporativa, uma vez que estas relacionam-se com: (a) o cumprimento de legislação (*compliance*); a (b) restauração da confiança dos investidores nas informações divulgadas pelas empresas por meio da prestação de contas realizada pelos gestores (*accountability*); a (c) divulgação das demonstrações que informam, fidedignamente, a realidade contábil e financeira (*disclosure*); e a (d) busca pela melhoria nas relações entre os acionistas (*fairness*).

Ressalta-se que os resultados obtidos não comportam generalizações, já que a estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso único, cujas conclusões representam apenas a realidade da empresa analisada. Recomenda-se a ampliação do estudo da relação entre controles internos e governança corporativa, por constituírem temas de relevância para a gestão das empresas.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais: a gestão de oportunidades, a avaliação de riscos e a criação de controles internos nas decisões empresariais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BERGAMINI JÚNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. **Revista do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social: BNDES**, v. 12, n. 24, p. 149-188, dez., 2005.
- BERLE, A.; MEANS, G. *The modern corporation and private propriety*. Macmilian, 1932.
- BORGERTH, V. M. C. da. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.
- BOYNTON, W. C.; JOHNSON, R. N.; KELL, W. G. **Auditoria**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CÂNDIDO, J. **Levantamento de risco operacional e avaliação de controles internos: contribuição ao estudo de uma metodologia**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2007.
- CICA – CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANT. **Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountant**. 1994. Disponível em: <<http://mcgill.cc/internalaudit/tools/coco>>. Acesso em: 5 abr. 2008.
- COELCE – Companhia Energética do Ceará. **Sobre a COELCE**: portal Coelce. 2008. Disponível em: <<http://www.coelce.com.br/SitioWebCoelce/AdmCont>> . Acesso em: 20 maio 2008.
- COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 11 mar. 2008

COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise risk management**. 2004. Disponível em: <<http://www.coso.org>>. Acesso em: 19 dez. 2007.

D'ÁVILA, M. Z. O.; MARTINS M. A. **Conceitos e técnicas de controles internos nas organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

DIAS, S. V. S. dos. **Auditoria de processos organizacionais: teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados**. São Paulo: Atlas, 2006.

FAGUNDES, C. **Introdução ao risco operacional**. 2004. Disponível em: <<http://www.clm>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 15 mar. 2008.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England and Wales. **Auditing Standards**. 1999. Disponível em: <<http://www.icaew.co.uk/internalcontrol>>. Acesso em: 3 abr. 2008.

KPMG. **3ª pesquisa KPMG sobre gerenciamento de riscos e governança corporativa**. 2004. Disponível em: <<http://www.kpmg.com>> Acesso em: 5 abr. 2008

LEAL, R.P.C; CARVALHAL-DA-SILVA, A. L.; VALADARES, S. M. Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 537, n. 1, p. 7-18, jan./abr., 2002.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

PETERS, M. R. S. **Implantando e gerenciando a Lei Sarbanes Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, T. M. G. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.

STANDARDS AUSTRALIA. **Standards Australia AS/NZS 4360 Risk Management**, Sydney, 2004.

THE KING REPORT. **Critical analysis & commentary on important investing issues**. Abr. 2004. Disponível em: <<http://www.thekingreport.com/>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

VEIGA, L. R. da. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: um estudo envolvendo empresas de países relacionados aos modelos de governança corporativa anglo-saxão, alemão e latino-europeu**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), Rio Grande do Sul, 2006.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.