



FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM  
ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO  
PROFISSIONALIZANTE EM ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO DE ATENDIMENTO À LEI  
AMERICANA SARBANES-OXLEY:  
DESAFIOS E SOLUÇÕES DO CASO  
PETROBRAS**

**LUIZ CLAUDIO SCHLEDER SAMPAIO DE ALMEIDA**

ORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO MARCOS DUARTE JR.

Rio de Janeiro, 26 de fevereiro de 2010.

# **Livros Grátis**

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

Milhares de livros grátis para download.

**“PROJETO DE ATENDIMENTO À LEI AMERICANA SARBANES-OXLEY:  
O CASO PETROBRAS”**

LUIZ CLAUDIO SCHLEDER SAMPAIO DE ALMEIDA

Projeto de Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.  
Área de Concentração: Administração Geral

ORIENTADOR: PROF. ANTÔNIO MARCOS DUARTE JR.

Rio de Janeiro, 26 de fevereiro de 2010.

**“PROJETO DE ATENDIMENTO À LEI AMERICANA SARBANES-OXLEY:  
O CASO PETROBRAS”**

LUIZ CLAUDIO SCHLEDER SAMPAIO DE ALMEIDA

Projeto de Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissionalizante em Administração como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Avaliação:

BANCA EXAMINADORA:

---

Professor ANTONIO MARCOS DUARTE JR. (Orientador)  
Instituição: IBMEC-RJ

---

Professor ROBERTO MARCOS DA SILVA MONTEZANO  
Instituição: IBMEC-RJ

---

Professor ALBINO LOPES D' ALMEIDA  
Instituição: Universidade Federal do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro, 26 de fevereiro de 2010.

## FICHA CATALOGRÁFICA

A447p Almeida, Luiz Claudio Schleder Sampaio de.  
Projeto de atendimento à lei americana Sarbanes-Oxley: desafios e soluções do caso Petrobras / Luiz Claudio Schleder Sampaio de Almeida. – 2010.  
97 f.

Orientador: Prof. Antonio Marcos Duarte Júnior.  
Monografia (especialização)-Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais, Rio de Janeiro, 2010.  
Bibliografia: f. 90-92.

1. Lei Sarbanes-Oxley. 2. Petrobras. 3. Controles internos. 4. Transparência. 5. Comitê de auditoria e responsabilização. I. Título.

CDD 352.43

## **DEDICATÓRIA**

Aos meus pais e irmãos que estão sempre ao meu lado torcendo pelo meu sucesso e, em especial, a minha esposa por todo carinho, ajuda e compreensão.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos Gerentes Geral, Pedro Gauziski, e Executivo, Daniel Oliveira, do Financeiro Corporativo da Petrobras pela oportunidade e confiança depositada nesse projeto de suma importância para o meu crescimento profissional.

Aos professores Antonio Marcos Duarte Junior e Roberto Marcos da Silva Montezano pelo comprometimento, dedicação e pelas preciosas sugestões feitas ao longo do trabalho.

Aos meus colegas da Gerência Geral de Controles Internos, em especial, Gualberto Almeida, Dulcídio Lavoisier, Odilanei Santos e Luciana Madeira, pelos esclarecimentos sobre o histórico das Certificações da Lei Sarbanes-Oxley na Petrobras.

## RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar as dificuldades de atender as exigências da Lei Americana Sarbanes-Oxley (LSOX) em uma empresa de grande porte com atividades diversificadas e complexas, por meio do estudo de caso dos desafios e soluções para o atendimento, sem ressalvas, à LSOX na Petrobras durante três anos de certificação, de 2006 a 2008. Na dissertação são apresentadas as regulamentações com exigências próximas da LSOX, no âmbito dos bancos, seguradoras, leis federais e em relação à Reforma Regulatória Financeira recém emitida pelo Departamento do Tesouro americano, que foram agrupadas nos seguintes tópicos: controles internos, transparência, comitê de auditoria e responsabilização. A análise constata que dentre os três anos de certificação, o primeiro (2006) foi o mais desafiador para a Petrobras e que certas soluções propostas para os desafios enfrentados em 2006 tiveram impacto nas certificações seguintes. O trabalho também destaca que, ao menos para os tópicos mencionados, as exigências da LSOX são semelhantes às regulamentações já existentes para bancos e seguradoras internacionalmente ativos, contribuindo para reduzir a aparente complexidade da Lei.

Palavras Chave: Lei Sarbanes-Oxley, Petrobras, controles internos, transparência, comitê de auditoria e responsabilização.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the difficulties of meeting the requirements of the Sarbanes-Oxley Act in a large company with diverse and complex activities by studying the challenges and solutions to meet, without qualification, the Sarbanes-Oxley Act in Petrobras during three years of certification, from 2006 to 2008. The work presents regulations with requirements similar to the Sarbanes-Oxley Act, but related to banks, insurance companies, Federal Laws and the Financial Regulatory Reform, recently issued by the American Treasury Department. Those regulations were analyzed in some aspects: internal controls, transparency, audit committee and corporate responsibility. The study concludes that among the three years of certification, the first one (2006) was the most challenging for Petrobras and some solutions implemented in 2006 impacted the following certifications (2007 and 2008). The work also mentions that at least for the aspects aforementioned, the requirements of the Sarbanes-Oxley Act are similar to the ones for international banks and insurance companies, helping to reduce the apparent complexity of the Act.

**Key Words:** Sarbanes-Oxley Act, Petrobras, internal controls, transparency, audit committee and corporate responsibility.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1 - Regulamentações e Orientações Abordadas no Estudo.....                               | 15 |
| Figura 2 - Posicionamento do PRISMA e da GGCI na estrutura organizacional da<br>Petrobras ..... | 50 |
| Figura 3 - Cubo do COSO ERM .....                                                               | 56 |
| Figura 4 - Cubo do CobiT .....                                                                  | 58 |
| Figura 5 - Classificação dos Controles Segundo o Padrão de Auditoria n. 5.....                  | 74 |
| Figura 6 - Etapas do Projeto de Controles Diretos em Nível de Entidade .....                    | 76 |
| Figura 7 - Redução dos Controles Autoavaliados e Testados em TI.....                            | 78 |
| Figura 8 - Redução dos Controles Autoavaliados e Testados em Processos .....                    | 79 |
| Figura 9 - Potencial de Otimização nos Processos do Escopo SOX (2009).....                      | 79 |

## **LISTA DE TABELAS**

|                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1 - Casos de Escândalos Contábeis de 2001 a 2003 .....           | 7  |
| Tabela 2 - Tópicos do Estudo X Regulamentações e Orientações .....      | 17 |
| Tabela 3 - Crimes e Punições Previstas na Lei 10.303 de 31/10/2001..... | 44 |
| Tabela 4 - Crimes e Punições Previstas na Lei 7.492 de 16/06/1986.....  | 45 |
| Tabela 5 - Fases do PRISMA .....                                        | 49 |
| Tabela 6 - Quantidade de Processos e Controles do Escopo da LSOX.....   | 59 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

|           |                                                                  |
|-----------|------------------------------------------------------------------|
| Bacen     | Banco Central do Brasil                                          |
| BCBS      | Basel Committee on Banking Supervision                           |
| CCM       | Continuous Control Monitoring                                    |
| CEO       | Chief Executive Officer                                          |
| CFO       | Chief Financial Officer                                          |
| CNSP      | Conselho Nacional de Seguros Privados                            |
| CobiT     | Control Objectives for Information and Related Technology        |
| COSO      | Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission |
| CVM       | Comissão de Valores Mobiliários                                  |
| DoJ       | Department of Justice                                            |
| ELC       | Entity Level Control                                             |
| ERM       | Enterprise Risk Management                                       |
| FORM 20-F | Relatório com as Demonstrações Contábeis arquivadas junto a SEC  |
| GGCI      | Gerência Geral de Controles Internos                             |
| GRC-PC    | Governance, Risk & Compliance – Process Control                  |
| GT        | Grupo de Trabalho                                                |
| IBGC      | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa                   |
| IFRS      | International Financial Reporting Standards                      |
| IRB       | Instituto de Resseguros do Brasil                                |

|        |                                                                            |
|--------|----------------------------------------------------------------------------|
| ISACA  | Information Systems Audit and Control Association                          |
| LSOX   | Lei Sarbanes-Oxley                                                         |
| MIC    | Management of Internal Control                                             |
| NACB   | Novo Acordo de Capitais da Basiléia                                        |
| NASDAQ | National Association of Securities Dealers Automated Quotation System      |
| NYSE   | New York Stock Exchange                                                    |
| PCAOB  | Public Company Accounting Oversight Board                                  |
| PRISMA | Projeto Integrado de Sistemas e Métodos de Avaliação de Controles Internos |
| SEC    | Securities and Exchange Commission                                         |
| SNSP   | Sistema Nacional de Seguros Privados                                       |
| SPE    | Sociedade de Propósito Específico                                          |
| SUMOC  | Superintendência da Moeda e do Crédito                                     |
| SUSEP  | Superintendência de Seguros Privados                                       |
| TI     | Tecnologia da Informação                                                   |
| USGAAP | United States Generally Accepted Accounting Principles                     |

## SUMÁRIO

|          |                                                                            |           |
|----------|----------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>                                                     | <b>1</b>  |
| 1.1      | <b>O PROBLEMA .....</b>                                                    | <b>7</b>  |
| 1.2      | <b>O OBJETIVO.....</b>                                                     | <b>9</b>  |
| 1.2.1    | Objetivo Geral.....                                                        | 9         |
| 1.2.2    | Objetivos Específicos.....                                                 | 9         |
| 1.3      | <b>JUSTIFICATIVA .....</b>                                                 | <b>9</b>  |
| 1.4      | <b>METODOLOGIA .....</b>                                                   | <b>10</b> |
| 1.5      | <b>DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....</b>                                          | <b>12</b> |
| 1.6      | <b>ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....</b>                                      | <b>12</b> |
| <b>2</b> | <b>ARCABOUÇO REGULATÓRIO.....</b>                                          | <b>15</b> |
| 2.1      | <b>CONTROLES INTERNOS.....</b>                                             | <b>17</b> |
| 2.1.1    | Lei Sarbanes-Oxley (LSOX).....                                             | 18        |
| 2.1.2    | O Novo Acordo de Capitais da Basileia - NACB .....                         | 19        |
| 2.1.3    | O Projeto Solvência II.....                                                | 22        |
| 2.1.4    | Banco Central do Brasil: Resolução 2.554 de 24/09/1998.....                | 24        |
| 2.1.5    | Circulares SUSEP: 363 de 21/05/08, 344 de 21/06/07 e 249 de 20/02/04 ..... | 26        |
| 2.2      | <b>TRANSPARÊNCIA.....</b>                                                  | <b>28</b> |
| 2.2.1    | Lei Sarbanes-Oxley (LSOX).....                                             | 29        |
| 2.2.2    | Novo Acordo de Capitais da Basileia – NACB.....                            | 30        |
| 2.2.3    | O Projeto Solvência II.....                                                | 31        |
| 2.2.4    | Banco Central do Brasil: Resolução 2.554 de 24/09/1998.....                | 32        |
| 2.2.5    | Circulares SUSEP: 363 de 21/05/08, 280 de 30/12/04 e 249 de 20/02/04 ..... | 32        |
| 2.2.6    | Reforma na Regulamentação Financeira Americana .....                       | 34        |
| 2.3      | <b>COMITÊ DE AUDITORIA .....</b>                                           | <b>36</b> |
| 2.3.1    | Lei Sarbanes-Oxley (LSOX).....                                             | 37        |
| 2.3.2    | Resolução 3.198 de 27/05/2004 do Bacen .....                               | 38        |
| 2.3.3    | Resolução 118 de 22/12/2004 da CNSP.....                                   | 40        |
| 2.4      | <b>RESPONSABILIZAÇÃO .....</b>                                             | <b>41</b> |
| 2.4.1    | Lei Sarbanes-Oxley (LSOX).....                                             | 41        |
| 2.4.2    | Lei 10.303 de 31/10/2001 .....                                             | 43        |

|          |                                                                          |           |
|----------|--------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.3    | Lei 7.492 de 16/06/1986 .....                                            | 45        |
| 2.4.4    | Lei 7.913 de 07/12/1989 .....                                            | 45        |
| <b>3</b> | <b>PROJETO DE ATENDIMENTO À LEI SARBANES-OXLEY .....</b>                 | <b>47</b> |
| 3.1      | CRIAÇÃO DO PRISMA E DA GERÊNCIA GERAL DE CONTROLES INTERNOS (GGCI) ..... | 47        |
| 3.2      | DESAFIOS E SOLUÇÕES DO PRISMA.....                                       | 51        |
| 3.3      | PRÓXIMOS PASSOS DA GERÊNCIA GERAL DE CONTROLES INTERNOS (GGCI)...        | 79        |
| <b>4</b> | <b>CONCLUSÃO .....</b>                                                   | <b>84</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>                                  | <b>90</b> |
|          | <b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR .....</b>                                   | <b>93</b> |
|          | <b>APÊNDICE A - REVISÃO GERAL DA LEI SARBANES-OXLEY .....</b>            | <b>95</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Após o choque financeiro mundial de 2001, ocorrido em virtude do maior caso de falência corporativa na história americana, originado pela Enron, a Câmara dos Deputados e o Senado americanos iniciaram o movimento para retomar a confiança dos investidores no mercado, que resultou na promulgação da Lei Sarbanes-Oxley (LSOX) em 30 de julho de 2002.

A falência da Enron surpreendeu o mercado por se tratar de uma empresa de US\$65 bilhões de dólares, líder mundial de energia e a sétima empresa no ranking de receitas americano, além de ser considerada pelos leitores da revista americana *Fortune* (direcionada a executivos e com leitores em todo o mundo) como uma das empresas mais admiradas nos Estados Unidos.

Os problemas da Enron começaram em 1990 com a indefinição de sua estratégia. A empresa investia fortemente em ativos físicos de geração de energia ao mesmo tempo em que expandia suas atividades de *trading* (comercialização de energia). Ambas as estratégias demandavam grandes investimentos, com impacto no balanço da empresa e, conseqüentemente, em sua classificação de risco de investimento, realizado por agências externas de avaliação (conhecidas como agências de *rating*).

Em 1991 a Enron consultou a *Securities and Exchange Commission* - SEC (órgão americano equivalente a Comissão de Valores Mobiliários - CVM) para saber se seus contratos poderiam ser contabilizados “a mercado”. Essa permissão foi concedida em caráter excepcional, tornando a Enron a primeira empresa fora do setor financeiro a adotar esse método. O fato da SEC não ter revisto essa permissão, permitiu que a Enron contabilizasse antecipadamente os lucros de diversos contratos, independente do fato desses lucros, na maioria das vezes, não se concretizarem.

Em virtude da Enron manter suas ações historicamente com ganhos acima da média do setor, havia uma elevada expectativa do mercado, que pressionava a empresa em manter suas ações em alta. A solução encontrada pela empresa para atingir esse objetivo foi excluir do balanço alguns ativos e as respectivas dívidas, que eram contabilizadas em Sociedades de Propósito Específico (SPE) e não eram consolidadas nas demonstrações financeiras da empresa controladora. (HAMILTON, 2003).

O desfecho do caso Enron, segundo Hamilton (2003), começou em 16 de outubro de 2001, quando o então presidente Kenneth Lay divulgou em uma *conference-call* com analistas uma redução de US\$ 1,2 bilhão no capital dos acionistas. No dia 24 de outubro do mesmo ano a SEC anunciou uma investigação nas práticas contábeis da Enron e nas transações envolvendo partes relacionadas. Em seguida, em 8 de novembro, a empresa divulgou que suas demonstrações financeiras de 1997 a 2000 seriam oficialmente revistas em função de erros contábeis, revelando US\$ 544 milhões de perdas em subsidiárias, um lucro a mais de US\$ 586 milhões e a não contabilização de uma dívida de US\$711 milhões (SALTER, 2004). A falência da Enron foi arquivada na SEC em 2 de dezembro de 2001.

De acordo com Hawkins (2003) a empresa de auditoria independente Arthur Andersen auditava a Enron desde sua criação em 1985 até o seu colapso em 2001. Fundada em 1913 pelo professor Arthur Andersen da Universidade de Northwestern, a empresa tornou-se parte do grupo das cinco maiores firmas de auditoria contábil e consultoria do mundo pelo critério de receitas.

A área de consultoria da Arthur Andersen, denominada Andersen Consulting, começou em 1954, quando o então Presidente Leonard Spacek, sócio sênior da área contábil, ajudou a General Electric a desenvolver e integrar seu primeiro sistema de informação eletrônico. Em 1984 a prática de consultoria já era mais lucrativa por sócio do que as práticas contábeis e tributárias. (HAWKINS, 2003).

Ambas as áreas, contábil e de consultoria, permaneciam juntas sobre a estrutura da Andersen Worldwide SC. Como parte do acordo entre as duas áreas, existia uma cláusula de compartilhamento de receitas, que no final dos anos noventa obrigava a Andersen Consulting a pagar a aproximadamente 4.000 sócios de auditoria mais de US\$200 milhões ao ano.

Assim, por iniciativa dos sócios da Andersen Consulting, um processo de arbitragem foi iniciado em 1997 na Câmara Mundial do Comércio para separar as duas empresas. Em agosto de 2000 a corte de arbitragem separou a Andersen Consulting da Arthur Andersen. A primeira foi proibida de usar o famoso nome Andersen e passou a se chamar Accenture. Por outro lado, a Arthur Andersen lançou uma campanha para divulgar sua nova marca chamada Andersen. O último parecer de auditoria da Enron já foi assinado em nome da Andersen. (HAWKINS, 2003).

Ainda segundo Hawkins (2003) o fato da Andersen emitir opiniões sem ressalvas sobre as demonstrações financeiras da Enron, colocou-a sob investigação do *Department of Justice* – DoJ (do inglês: Departamento de Justiça americano). Desde 10 de outubro de 2001, mesmo antes do início das investigações pelo DoJ, a Andersen já havia começado a destruir seus papéis de trabalho e continuou até um mês após as investigações, quando a SEC oficialmente intimou a Andersen pela destruição de documentos de auditoria.

Em 14 de março de 2002 o Vice-Procurador Geral dos Estados Unidos preparou uma coletiva de imprensa e anunciou o indiciamento da Andersen sob a acusação de obstrução de justiça pela destruição de evidência<sup>1</sup> relevante para as investigações da falência da Enron. A Andersen alegou que os acontecimentos se restringiam a alguns indivíduos e que a empresa como um todo não poderia ser culpada.

Em 15 de junho de 2002, a Andersen foi declarada culpada da acusação de obstrução de justiça. Esse fato selou o fim da empresa, haja vista que por lei a SEC não pode aceitar o arquivamento de demonstrações financeiras auditadas por empresa condenada. Em todo o mundo, os escritórios da Andersen ou se juntaram com os demais escritórios das remanescentes quatro maiores firmas de auditoria contábil do mundo ou fecharam. (HAWKINS, 2003).

A falência da Enron motivou o Comitê de Serviços Financeiros dos Estados Unidos, composto por trinta e seis Republicanos, liderados pelo congressista Michael Oxley, e trinta e três Democratas, liderados pelo senador Paul Sarbanes, a iniciar as conversas sobre a necessidade de reformas na regulamentação corporativa. Republicanos e Democratas começaram a trabalhar juntos em um projeto de lei, entretanto como as idéias do que era

---

<sup>1</sup> Documentação usada para provar que uma determinada afirmação é verdadeira ou falsa.

necessário ser feito eram muito distintas entre os partidos, o projeto de lei começou a ser preparado separadamente.

De acordo com Paine (2004) o projeto de lei elaborado pelo Republicano Oxley estava longe de ser uma reforma corporativa, mas mesmo assim conseguiu o apoio dos Democratas. Um dos conselheiros do comitê declarou:

Eles conseguiram o apoio dos Democratas, até aqueles que eram contra, porque os Democratas sentiram que precisavam votar em alguma coisa... Eles não poderiam votar contra o que estava sendo caracterizado como uma reforma corporativa. Isso não era uma reforma corporativa, isso não era nada, mas membros que são submetidos a grandes desafios nas reeleições não gostariam de voltar para casa e encarar os oponentes que os acusariam de terem votado contra a reforma. (PAINE, 2004, p. 6).

Em paralelo estava sendo elaborado, sob a liderança do senador Paul Sarbanes, o projeto de lei do Senado que pretendia escrever uma reforma corporativa mais severa. A expectativa era que o projeto de lei fosse votado em setembro de 2002 pelo Senado, logo após o recesso de agosto. Entretanto os planos de votação do projeto de lei, tanto na Câmara dos Deputados quanto no Senado americano, tiveram que ser alterados.

De acordo com Kaplan (2004) em 26 de junho de 2002, a WorldCom admitiu um erro em suas demonstrações financeiras no valor total de US\$3,8 bilhões. A WorldCom era uma empresa do setor de telecomunicações com mais de US\$104 bilhões em ativos, US\$30 bilhões de receita, 60.000 empregados e 20 milhões de clientes em 2001. Segundo Paine (2004) diferente da manobra financeira realizada pela Enron, o erro contábil realizado pela WorldCom foi simples, a contabilização de despesas operacionais como se fossem investimentos. Ambas Enron e WorldCom eram auditadas pela Arthur Andersen.

A consequência desse novo anúncio foi a mudança nas intenções de ambos, Câmara dos Deputados e Senado americano, em favor de uma reforma corporativa severa. Assim, o

processo de aprovação foi acelerado, sendo assinada a LSOX pelo Presidente dos Estados Unidos, George Bush, no dia 30 de julho de 2002.

Os escândalos financeiros da Enron e da WorldCom foram os principais motivos que aceleraram a elaboração e promulgação da LSOX. Entretanto, esses não foram os únicos casos de escândalos contábeis que ocorreram no período de 2001 a 2003.

A Tabela 1 resume os casos de escândalos contábeis de 2001 a 2003.

| <b>CASO</b>                                     | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Xerox – Estados Unidos (2002)                | Pelas regras de contabilidade, quando uma empresa firma um contrato de cinco anos, ela deve apropriar 1/5 dessa receita a cada ano, à medida que prestar o serviço contratado. Entretanto, a Xerox vinha contabilizando integralmente as receitas dos contratos, inflando seus lucros. Ambas Xerox e KPMG (empresa que prestava serviço de auditoria independente à Xerox) foram condenadas a pagar multa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2) Bristol-Myers Squibb – Estados Unidos (2002) | A Bristol, empresa do ramo farmacêutico, foi condenada a pagar multa de US\$150 milhões, por ter reconhecido receitas adicionais no valor de US\$1,5 bilhão. Mesmo a empresa alegando que se tratava de adiantamento de vendas ainda não realizadas, além da multa paga, a SEC está processando seus dois principais executivos ( <i>Chief Executive Officer</i> - CEO e <i>Chief Financial Officer</i> - CFO).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3) Merck – Estados Unidos (2001)                | A Merck, outra empresa farmacêutica, inflou tanto suas receitas quanto suas despesas, em igual valor. Apesar do efeito líquido ter sido nulo, a Merck teve que pagar multa à SEC, pois tal prática pode induzir os investidores a uma percepção errada sobre o porte da empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4) Tyco – Estados Unidos (2002)                 | A Tyco, empresa com atuação nos ramos de eletrônicos, seguros de saúde etc., foi condenada pela SEC a pagar multa de US\$50 milhões por práticas de fraudes contábeis. Os antigos CEO e CFO da empresa foram condenados a oito anos de prisão.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5) ImClone Systems – Estados Unidos (2002)      | A ImClone, empresa de pesquisa farmacêutica, estava aguardando autorização para comercialização de novo medicamento contra o câncer. No entanto, na véspera do órgão regulador negar a comercialização do medicamento, o CEO e alguns amigos venderam quantidades massivas de ações da empresa. O caso ganhou ainda mais notoriedade pelo envolvimento de Martha Stewart, apresentadora de TV, proprietária da Kmart Inc (empresa avaliada em US\$500 milhões) e considerada um dos exemplos americanos da moral e dos bons costumes. Martha também obteve grandes lucros vendendo suas ações da ImClone. Posteriormente, foi condenada a pagar multa, cumpriu pena de 5 meses de prisão, sua empresa foi desvalorizada em cerca de US\$200 milhões e ainda foi proibida de exercer cargo de direção em empresas públicas ou participar de conselhos por cinco anos. |

(Continuação)

|                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6) Parmalat – Itália (2003) | O caso Parmalat envolveu não somente a manipulação contábil para melhorar os números da empresa, como também para mascarar um grande esquema de fraudes em que o próprio controlador da empresa vinha desviando recursos. O escândalo veio a tona quando um dos bancos se recusou a confirmar o valor que teria de pagar à Parmalat, declarado em um dos seus balanços. Em dezembro de 2005, a empresa tinha uma dívida global de US\$ 900 milhões, sendo US\$ 150 milhões junto a fornecedores. Por fim, alguns executivos foram presos, enquanto outros cometeram suicídio ou foram assassinados. |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabela 1 – Casos de Escândalos Contábeis de 2001 a 2003**

**Fonte: BORGERTH (2007). (Adaptado pelo autor)**

## 1.1 O PROBLEMA

A LSOX foi promulgada pelo governo americano em resposta aos escândalos financeiros da Enron e WorldCom. As companhias que possuíam ações listadas nas bolsas de valores americanas tiveram que se adequar às novas e rígidas exigências trazidas pela Lei.

A Lei, composta por onze capítulos e sessenta e seis seções, estabelece novos padrões para atuação do conselho de administração e comitê de auditoria, para penalidades criminais dos executivos, independência do auditor externo, e também cria o Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), subordinado à SEC, para supervisionar as empresas de auditoria independente. (Vide Apêndice A com a revisão geral da Lei Sarbanes-Oxley).

Dentre as empresas brasileiras, a Petrobras foi uma das que tiveram que se adequar à LSOX, a qual obteve sua primeira certificação anual em 2006. Para atender às exigências da Lei americana, a Petrobras criou, em 2004, o Projeto Integrado de Sistemas e Métodos de Avaliação de Controles Internos (PRISMA). O projeto foi desenvolvido a partir de um criterioso planejamento, que contemplou a definição de escopo, desenho, avaliação, testes, remediação de controles e armazenamento em um portal institucional para gestão integrada.

Desde 2006 até 2008 foram diversos desafios enfrentados pela Petrobras para o atendimento à certificação da LSOX, com o agravamento de ser a maior empresa da América Latina, responsável por três certificações (Petróleo Brasileiro S.A. - PETROBRAS; Petrobras International Finance Company Ltd. - PifCo e Petrobras Argentina S. A. - PESA), com faturamento de R\$284,579 bilhões e composta por 284 empresas entre subsidiárias, controladas e coligadas. (PETROBRAS, 2009).

O estudo de caso sobre o projeto de atendimento à certificação da LSOX na Petrobras proporciona uma oportunidade de analisar as dificuldades durante três anos de certificação, considerando desafios distintos a serem superados, como por exemplo:

- (a) Primeiro ano (2006): desenvolvimento de todo o conhecimento necessário para atender as exigências da Lei;
- (b) Segundo ano (2007): implementação de um sistema de controles internos, auxiliando não somente como repositório de dados, mas, principalmente, automatizando o fluxo de informações e tarefas por todas as áreas envolvidas na certificação;
- (c) Terceiro ano (2008): identificação, avaliação e posterior teste dos controles diretos em nível de entidade, baseado nas novas regras emitidas pela SEC/PCAOB em 2007, com o objetivo de reduzir a quantidade de controles testados pela Auditoria Interna para atender a LSOX.

Assim, a pergunta que o presente estudo busca responder é “Como foram superados os desafios para o atendimento à Lei Sarbanes-Oxley na maior empresa da América Latina?”.

## 1.2 OBJETIVO

### 1.2.1 Objetivo Geral

O trabalho tem como objetivo geral apresentar os desafios e soluções para o atendimento, sem ressalvas, à LSOX na Petrobras durante três anos de certificação, de 2006 a 2008. A escolha desse tema se deve pelas diversas dificuldades vividas ao longo do processo de certificação em uma companhia composta por 284 empresas entre subsidiárias, controladas e coligadas e com atividades diversificadas e complexas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar um levantamento histórico da LSOX, desde sua criação até a emissão das novas regras SEC/PCAOB (Audit Standard n. 5) em 2007;
- Descrever as regulamentações e orientações com exigências próximas da LSOX, no âmbito dos bancos (Basiléia II; Resoluções 2.554 e 3.198, ambas do Bacen), seguradoras (Solvência II, Resolução 118 do Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP e Circulares 363, 344, 280 e 249 da Superintendência de Seguros Privados - SUSEP) e leis federais (Lei 10.303, Lei 7.492 e Lei 7.913), bem como posicionar a Lei em relação à Reforma Regulatória Financeira, recém emitida pelo Departamento do Tesouro americano;
- Apresentar as fases de um projeto de atendimento à LSOX.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A LSOX atualmente é aplicável a todas as empresas que possuem ações negociadas nas bolsas americanas, tanto na New York Stock Exchange – NYSE (Bolsa de Nova Iorque),

quanto na National Association of Securities Dealers Automated Quotation System – NASDAQ (Sistema de Cotação Automática da Associação Nacional de Negociadores de Valores Mobiliários). A LSOX foi promulgada como resposta aos escândalos contábeis ocorridos em 2001, que geraram um sentimento de desconfiança das demonstrações financeiras pelo mercado, o qual ameaçou com a saída de investidores.

Apesar das empresas brasileiras estarem no quarto ano de certificação da LSOX, informações sobre os respectivos processos de certificação (por exemplo: fases da certificação, se os controles foram autoavaliados ou não pelos gestores, quantidade de controles autoavaliados e testados etc.) ainda são reservadas.

O processo de certificação da LSOX na Petrobras foi um dos maiores da América Latina, considerando o porte, diversidade e complexidade das atividades da empresa. O caráter revelador deste estudo contribuirá para as organizações que pretendem se listar nas bolsas de valores norte-americanas, informando-as sobre as fases necessárias para a obtenção da certificação, bem como as alertando sobre as maiores dificuldades enfrentadas nesse processo.

Por fim, para as organizações já listadas nas bolsas de valores norte-americanas, este estudo trará subsídios para que os profissionais responsáveis pela certificação da LSOX avaliem se o seu atual processo de certificação pode ser melhorado, considerando, inclusive, a aplicação das novas regras emitidas pelo PCAOB (Audit Standard n. 5).

#### 1.4 METODOLOGIA

A metodologia escolhida para a análise do tema foi o estudo de caso descritivo único incorporado.

O estudo de caso é a “estratégia escolhida ao se examinar acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (YIN, 2005, p. 26). Por esse motivo e pela pouca disponibilidade de dados públicos sobre o tema, o estudo de caso foi considerado a metodologia mais apropriada a ser utilizada.

A abordagem descritiva tem como objetivo descobrir o “como” e o “porquê”, relatando as experiências e desafios observados ao longo do projeto de atendimento à LSOX.

Um dos fundamentos para o estudo de caso único é o caso revelador, que ocorre “quando o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.” (YIN, 2005, p. 63). Assim a escolha de caso único se justifica, pois até o momento da definição do tema deste estudo não foram realizadas pesquisas sobre os desafios enfrentados para o atendimento à LSOX na Petrobras, com a divulgação de dados reveladores existentes somente na Gerência Geral de Controles Internos (GGCI) da companhia analisada.

Segundo Yin (2005) o fato de ser incorporado refere-se ao envolvimento de mais de uma unidade de análise. Isso ocorre quando, dentro de um caso único, se dá atenção a uma subunidade ou a várias subunidades. Como este estudo aborda três anos de certificação da LSOX, cada ano será considerado uma subunidade de análise.

Durante a fase de pesquisa foram coletadas informações primárias e secundárias. As primárias obtidas por meio de entrevistas com profissionais envolvidos no projeto desde seu início, em 2004, até 2009. As secundárias obtidas por meio de informações disponíveis ao público, incluindo relatórios de atividades do projeto e notícias disponíveis na Internet.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo não pretende esgotar todas as regulamentações e orientações cujas exigências se assemelham a LSOX, nem compará-las, e sim, exemplificar esse casos. Para análise comparativa das regulamentações e orientações existentes para empresas, bancos e seguradoras, com ênfase na Lei Sarbanes-Oxley, vide dissertação Zacharias (2006).

Adicionalmente, o estudo de caso se restringirá aos três primeiros anos de certificação da LSOX (de 2006 a 2008), considerando desde os preparativos para a certificação, iniciados em 2004, até o arquivamento do Relatório com as Demonstrações Contábeis arquivadas junto a SEC (FORM 20-F) em 2009.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O estudo está estruturado por meio da apresentação de quatro capítulos. O Capítulo 1º é dedicado à introdução, que contempla a descrição dos incentivos para a promulgação da LSOX e os pontos a serem discutidos ao longo do trabalho, bem como o detalhamento dos objetivos geral e específico, justificativa, metodologia e delimitação deste estudo. Neste capítulo são descritas as participações da empresas Enron, WorldCom e Arthur Andersen no processo que deu origem a LSOX.

O Capítulo 2º é dedicado ao arcabouço regulatório, que discorre sobre os tópicos controles internos, transparência, comitê de auditoria e responsabilização, mencionando as respectivas regulamentações e orientações relacionadas.

No caso de controles internos são abordadas as seguintes regulamentações e orientações: LSOX (seções 302, 404 e 906); Novo Acordo de Capitais da Basiléia – NACB (1º Pilar);

Solvência II (1º Pilar); Resolução 2.554 de 24/09/1998 do Bacen; bem como as Circulares 363 de 21/05/2008, 344 de 21/06/2007 e 249 de 20/02/2004 da SUSEP.

Com relação a transparência são analisadas as seguintes regulamentações e orientações: LSOX (seções 302 e 404); NACB (3º Pilar); Solvência II (3º Pilar); Resolução 2.554 de 24/09/1998 do Bacen; bem como Circulares 363 de 21/05/2008, 280 de 30/12/2004 e 249 de 20/02/2004 da SUSEP; e a Reforma na Regulamentação Financeira americana (2º e 3º objetivos chave).

No que se refere a comitê de auditoria são descritas as seguintes regulamentações e orientações: LSOX (seção 301); Resolução 3.198 de 27/05/2004 do Bacen; e Resolução 118 de 22/12/2004 do CNSP.

Por fim, no tópico responsabilização são abordadas as seguintes regulamentações: LSOX (seções 302, 304, 307, 906 e 1.102) e as leis 10.303 de 31/10/2001, 7.492 de 16/06/1986 e 7.913 de 07/12/1989.

O Capítulo 3º é dedicado ao estudo de caso, começando pela apresentação do PRISMA (criado com o objetivo de obter a primeira certificação da LSOX da Petrobras) e da GGCI (área responsável pelo planejamento e operacionalização das ações de certificação de controles internos das empresas do Sistema Petrobras), para posterior detalhamento dos principais desafios enfrentados e soluções do projeto de certificação da LSOX desde a primeira certificação, em 2006, até a terceira, em 2008. Por fim, essa parte apresenta os próximos passos da GGCI, incluindo perspectivas de curto, médio e de longo prazo para esta gerência.

O Capítulo 4º é dedicado a conclusão do estudo, apresentando a importância do PRISMA e da GGCI na superação dos desafios para obtenção das certificações da LSOX na Petrobras entre 2006 e 2008. Esta parte também menciona as perspectivas da GGCI com a estabilização dos esforços para atender a LSOX, bem como o futuro da Lei impactando empresas de médio e pequeno porte não listadas nas bolsas de valores norte-americanas, inclusive organizações sem fins lucrativos.

## 2 ARCABOUÇO REGULATÓRIO

O arcabouço regulatório descreve os principais instrumentos de regulamentação e orientação, que fundamentarão e direcionarão a pesquisa. Apesar de este estudo ter como foco a LSOX, também considera outras regulamentações e orientações de âmbito nacional e internacional (vide Figura 1: Regulamentações e orientações abordadas no estudo), com o objetivo de demonstrar que as exigências da LSOX são semelhantes às regulamentações e orientações já existentes para bancos e seguradoras internacionalmente ativos.

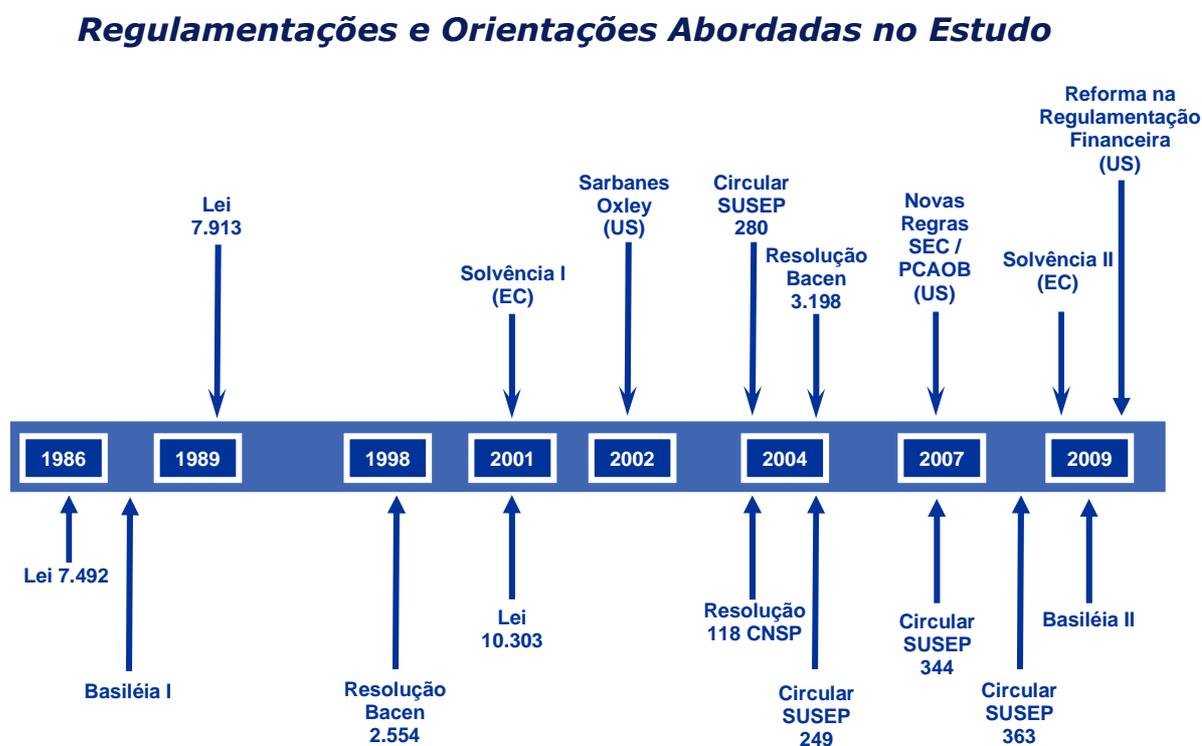


Figura 1 - Regulamentações e Orientações Abordadas no Estudo  
Elaboração: O Autor.

A LSOX devido à sua abrangência permite considerar os seguintes tópicos de análise: controles internos, transparência, comitê de auditoria, responsabilização da alta administração, independência do auditor e conflito de interesse.

Em virtude de sua maior relevância e por contribuir para o agrupamento com as demais regulamentações e orientações abordadas, o foco deste estudo serão os seguintes tópicos: controles internos, transparência, comitê de auditoria e responsabilização da alta administração. (ZACHARIAS, 2006).

Assim, o estudo descreverá as seções da LSOX que tratam sobre os quatro tópicos mais relevantes descritos acima e, em seguida, mencionará outras regulamentações e orientações de interesse deste trabalho. A Tabela 2 menciona os quatro tópicos focados neste estudo e suas respectivas regulamentações e orientações relacionadas.

| <b>TÓPICOS</b>         | <b>REGULAMENTAÇÕES E ORIENTAÇÕES RELACIONADAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Controles Internos  | a) Lei Sarbanes-Oxley;<br>b) Novo Acordo de Capitais da Basiléia;<br>c) Solvência II;<br>d) Resolução 2.554 de 24/09/1998 do Bacen;<br>e) Circular SUSEP 363 de 21/05/2008;<br>f) Circular SUSEP 344 de 21/06/2007;<br>g) Circular SUSEP 249 de 20/02/2004.                                                       |
| 2) Transparência       | a) Lei Sarbanes-Oxley;<br>b) Novo Acordo de Capitais da Basiléia;<br>c) Solvência II;<br>d) Resolução 2.554 de 24/09/1998 do Bacen;<br>e) Circular SUSEP 363 de 21/05/2008;<br>f) Circular SUSEP 280 de 30/12/2004;<br>g) Circular SUSEP 249 de 20/02/2004;<br>h) Reforma na Regulamentação Financeira Americana. |
| 3) Comitê de Auditoria | a) Lei Sarbanes-Oxley;<br>b) Resolução 3.198 de 27/05/2004 do Bacen;<br>c) Resolução 118 de 22/12/2004 da CNSP.                                                                                                                                                                                                   |

(Continuação)

|                                            |                                                                                                                      |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4) Responsabilização da Alta Administração | a) Lei Sarbanes-Oxley;<br>b) Lei 10.303 de 31/10/2001;<br>c) Lei 7.492 de 16/06/1986;<br>d) Lei 7.913 de 07/12/1989. |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Tabela 2 – Tópicos do Estudo X Regulamentações e Orientações**  
**Elaboração: O Autor.**

## 2.1 CONTROLES INTERNOS

Segundo o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* (2004), controle interno é o processo conduzido pelo conselho de administração, pela administração e pelo corpo de empregados de uma organização, com a finalidade de possibilitar uma garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e conformidade com leis e regulamentos cabíveis.

O COSO criou a estrutura de controles internos recomendada pela SEC como *benchmark* para as companhias de capital aberto. De acordo com Yoshida (2007), o COSO, fundado em 1985, é uma organização voluntária do setor privado empenhada na melhoria da qualidade dos relatórios financeiros por meio da ética empresarial, controles internos eficazes e governança corporativa. Essa organização é patrocinada por cinco das maiores associações profissionais norte-americanas: (a) *The American Accounting Association*; (b) *The American Institute of Certified Public Accountants*; (c) *Financial Executives International*; (d) *The Institute of Internal Auditors*; (e) *The Institute of Management Accountants*.

Segundo Lima et al. (2008), tal como o COSO, a estrutura *Control Objectives for Information and Related Technology – CobiT* foi recomendada pela SEC como padrão de referência para controles dos Sistemas de Informação (ambiente de computação).

### 2.1.1 Lei Sarbanes-Oxley (LSOX)

A LSOX foi promulgada com o objetivo de restabelecer o nível de confiança dos investidores nas informações geradas pelas empresas atuantes no mercado americano, por meio de sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa. (BORGERTH, 2007).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007, p. 19), governança corporativa é “o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade”.

Dentre as seções da LSOX a 302, 404 e 906 são as mais relevantes sobre o tópico controles internos. A seção 302, segundo Lélis (2008), impõe aos CEO e CFO: (a) se declararem responsáveis pelo estabelecimento e manutenção da estrutura de controles internos; e (b) informarem terem divulgado ao comitê de auditoria e à auditoria independente as deficiências simples, significativas e fraquezas materiais encontradas nos controles. Os administradores (CEO e CFO) ainda tem a obrigação de declararem que: (i) revisaram os relatórios financeiros; (ii) os relatórios não contêm informações incorretas e nem omitem informações sobre fatos materiais; (iii) as informações financeiras incluídas no relatório representam a condição financeira da empresa no período.

A seção 404 estabelece os critérios para a avaliação de controles internos, utilizada pelos administradores (CEO e CFO) para cumprir a seção 302. De acordo com Borgerth (2007), em

atendimento a seção 404 todos os relatórios financeiros da empresa devem apresentar informações sobre os sistemas de controles internos e procedimentos de teste para verificar sua precisão.

Segundo Lélis (2008) para atender a seção 404 o relatório de controles internos da empresa deve afirmar a responsabilidade dos administradores por estabelecer e manter uma estrutura e procedimentos de controles internos adequados para os relatórios financeiros. O documento também deve conter uma avaliação da efetividade dessa estrutura de controles, realizada por meio de testes independentes de controles, de responsabilidade dos auditores internos e externos.

No que tange os controles internos da empresa, a certificação da seção 404 envolve três etapas:

- Análise e certificação dos controles internos resultante de autoavaliação da empresa (*self-assessment*);
- Análise e certificação da eficácia dos controles internos por parte da Auditoria Interna da empresa;
- Análise e certificação final da eficácia dos controles internos, a ser dada por empresa de auditoria independente. (BORGERTH, 2007).

Ainda segundo Borgerth (2007) a seção 906 facilita a eventual instauração de um processo criminal contra os executivos que, comprovadamente, disponibilizarem informações falsas para o mercado ao atenderem as seções 302 e 404 da Lei.

### 2.1.2 O Novo Acordo de Capitais da Basileia - NACB

A partir da década de 70 com o colapso do acordo de Bretton Woods, o cenário mundial dos bancos internacionalmente ativos era marcado pela presença de taxas de juros e câmbios mais voláteis. Com a excessiva alavancagem financeira sem uma análise de riscos adequada, os

bancos acumularam prejuízos que alarmaram os supervisores bancários, levando à formação do Comitê da Basileia para Supervisão Bancária (*Basel Committee on Banking Supervision – BCBS*), composto inicialmente por representantes dos bancos centrais dos países do G10. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

O Comitê da Basileia propôs, em 1988, o Acordo de Capital da Basileia (ACB) com uma estrutura relativamente simples, apresentando padrões mínimos a serem aplicados, com o objetivo de fortalecer o sistema bancário por meio da constituição de capital mínimo por parte dos bancos, de forma a minimizar os riscos de insolvência. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

Após a publicação do ACB em 1988, as ferramentas para gerenciamento de risco e cálculo de capital econômico em bancos sofisticaram-se gradativamente. Essas ferramentas receberam destaque pelo Comitê da Basileia durante a elaboração do NACB, que representou um avanço substancial em relação ao antigo ACB. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

Considerando que o requerimento de capital regulamentar não é o único instrumento para a minimização da ocorrência de falências bancárias, o NACB, que também é conhecido como Basileia II, estrutura-se a partir de três pilares, quais são:

- Primeiro Pilar: compreende os requerimentos mínimos de capital a partir de metodologia proposta para esse fim, que leva em consideração o perfil de risco de cada instituição financeira no que se refere a risco de crédito e operacional;
- Segundo Pilar: baseia-se na avaliação (pela instituição financeira e pela supervisão) dos níveis mínimos adequados de capital, levando-se em consideração os riscos, o porte e a

complexidade da instituição financeira analisada, bem como sua habilidade na avaliação e administração dos riscos envolvidos em suas atividades;

- Terceiro Pilar: fundamenta-se na disciplina de mercado, por meio da transparência, tendo em vista que quanto maior o nível de informação disponível aos agentes de mercado, menores são as perdas envolvidas em eventos de falências bancárias. (DUARTE JR. e VARGA, 2003).

O primeiro pilar do NACB relaciona os requerimentos mínimos de capital para fazer frente aos riscos da instituição financeira. Assim, a ligação com controles internos está na possibilidade de uma estrutura adequada de controles mitigar os principais riscos da instituição, reduzindo seus requerimentos de capital mínimo. (ZACHARIAS, 2006).

Segundo o COSO (2004) o controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, pois para que exista um gerenciamento de riscos eficaz é necessário que os controles internos da organização sejam efetivos, reduzindo a probabilidade da organização não atingir seus objetivos.

De acordo com Duarte Jr. e Lélis (2004) após a identificação dos riscos em unidades das organizações é necessário o detalhamento rigoroso dos controles internos, para mitigar os respectivos riscos e, então, a realização de testes sobre a efetividade dos controles praticados.

O gerenciamento de riscos corporativos referentes a operações concentra-se basicamente “em desenvolver consistência para os objetivos e as metas em toda a organização, identificar fatores e riscos fundamentais de êxito, avaliar os riscos e desenvolver respostas bem

fundamentadas, implementar respostas adequadas a riscos e estabelecer controles e relatórios do desempenho e expectativas no momento oportuno”. (COSO, 2004, p. 41).

### 2.1.3 O Projeto Solvência II

No mercado segurador, entre os anos de 1980 e 1994, houve um crescimento do número de seguradoras e resseguradoras insolventes no mercado internacional. Dentre os fatores adversos que contribuíram para esse fato, destacam-se: (a) forte instabilidade nos resultados; (b) comportamento adverso dos sinistros em função de grandes desastres naturais; (c) significativa tendência ao crescimento do nível das provisões para perdas; (d) flutuações nas taxas de juros; e (e) decisões de investimento em ativos de elevado risco. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

A resposta europeia para o crescimento no número de seguradoras insolventes foi a criação, em 1973, das primeiras regras de constituição de margem de solvência para companhias de ramos elementares e, em 1979, para as do ramo vida. Essas regras foram alteradas somente em julho de 2001, quando foi aprovado o projeto denominado Solvência I, cujo principal objetivo era o fortalecimento das regras de constituição de um patamar mínimo do patrimônio líquido das companhias seguradoras por meio da revisão e alteração de fatores aplicados sobre prêmios, sinistros e reservas técnicas constituídas. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

Impulsionado pelos avanços nas ferramentas para gerenciamento de risco desde a aprovação do projeto Solvência I, o plenário do Parlamento Europeu, em 22/04/2009, aprovou a diretriz do Solvência II, cujo principal objetivo é determinar de forma mais precisa a constituição de um capital mínimo em função dos riscos assumidos, por meio de modelos mais sofisticados de quantificação de riscos. (PARLAMENTO EUROPEU, 2009).

O projeto Solvência II, semelhante ao NACB, estrutura-se a partir de três pilares, quais são:

- Primeiro Pilar: O primeiro pilar inclui os requisitos quantitativos. Existem dois requisitos de capital: o Requisito de Capital de Solvência (RCS) e o Requisito de Capital Mínimo (RCM), que representam diferentes níveis de intervenção da supervisão. O RCS é o requisito baseado em risco e o controle chave para a solvência. Solvência II define dois métodos para o cálculo do RCS: a Fórmula Padrão Européia ou o modelo interno próprio de cada empresa. O RCS cobrirá todos os riscos quantificáveis que uma seguradora ou resseguradora enfrenta e levará em consideração quaisquer técnicas de mitigação de riscos. O RCM é um requisito inferior e sua violação desencadeia a derradeira intervenção da supervisão: retirada da autorização;
- Segundo Pilar: O segundo pilar contém exigências qualitativas sobre as empresas, tais como a gestão de riscos e as atividades de supervisão;
- Terceiro Pilar: O terceiro pilar abrange prestação de contas à supervisão e divulgações (*disclosure*). As empresas terão de divulgar certas informações, que ajudará a disciplinar o mercado e contribuirá para assegurar a estabilidade das seguradoras e resseguradoras (divulgação). Adicionalmente, as empresas serão obrigadas a comunicar maiores quantidades de informação aos seus supervisores (prestação de contas a supervisão). (EUROPEAN COMMISSION, 2009).

Ainda segundo European Commission (2009) Solvência II simplificará a maneira que os grupos seguradores são supervisionados, além de reconhecer a realidade econômica de como os grupos operam. As novas regras reforçarão os poderes do supervisor do grupo, assegurará

que os riscos aplicáveis a maioria do grupo não sejam negligenciados, e demandará uma maior cooperação entre os supervisores.

Em virtude da maior proximidade do Solvência II com o NACB, haverá, em um futuro breve, a unificação do ambiente regulamentar para seguradoras e bancos a nível internacional. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

O primeiro pilar do Solvência II, semelhante ao NACB, relaciona os requerimentos mínimos de capital para fazer frente aos riscos das companhias seguradoras. Assim, a ligação com controles internos está na possibilidade de uma estrutura adequada de controles mitigar os principais riscos da seguradora, reduzindo seus requerimentos de capital mínimo. (ZACHARIAS, 2006).

Após a identificação dos riscos em unidades das organizações é necessário o detalhamento rigoroso dos controles internos, para mitigar os respectivos riscos, e então a realização de testes sobre a efetividade dos controles praticados. (DUARTE JR. e LÉLIS, 2004).

#### 2.1.4 Banco Central do Brasil: Resolução 2.554 de 24/09/1998

O Bacen, criado em 31 de dezembro de 1964 pela Lei 4.595, é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Fazenda, com sede e foro na capital da República e atuação em todo o território nacional.

O papel de autoridade monetária, antes da criação do Bacen, era desempenhado pela Superintendência da Moeda e do Crédito (SUMOC), pelo Banco do Brasil e pelo Tesouro Nacional. Progressivamente, o Bacen adquiriu mecanismos que permitissem desempenhar o papel de “banco dos bancos”. Entretanto, somente em 1985 foi promovido o reordenamento

financeiro governamental com a separação das contas e das funções do Bacen, Banco do Brasil e Tesouro Nacional. (BACEN, 2009).

Em 1986 foi extinta a conta movimento e o fornecimento de recursos do Bacen ao Banco do Brasil passou a ser claramente identificado nos orçamentos das duas instituições, eliminando-se os suprimentos automáticos que prejudicavam a atuação do Bacen.

A Constituição Federal de 1988 em seu artigo 164 define a competência da União em emitir moeda exclusivamente pelo Bacen. Esse artigo ainda detalha os seguintes pontos: (a) o Bacen fica proibido de conceder empréstimos ao Tesouro Nacional e a qualquer outra entidade que não seja instituição financeira; (b) o Bacen poderá comprar e vender títulos de emissão do Tesouro Nacional, com o objetivo de regular a oferta de moeda ou a taxa de juros; (c) o Bacen receberá os depósitos e administrará as disponibilidades de caixa da União. (BACEN, 2009).

Dentre as finalidades do Bacen destacam-se a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o exterior; a organização, disciplina e fiscalização do Sistema Financeiro Nacional; a gestão do Sistema de Pagamentos Brasileiro e dos serviços do meio circulante.

A Resolução 2.554 do Bacen determina a implementação de controles internos nas instituições financeiras, voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis.

Esta resolução apresenta o conceito de controles internos nas instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen, ressaltando que, independente do porte da

instituição, os controles devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

A Resolução 2.554 também descreve algumas práticas mínimas que devem ser adotadas pelas instituições, para manter um sistema de controles internos adequado, tais como: (a) a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações; (b) revisão e atualização periódica dos controles implementados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados; (c) independência das atividades de auditoria interna, cujas conclusões e recomendações devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria independente da instituição. (BACEN, 2009).

#### 2.1.5 Circulares SUSEP: 363 de 21/05/08, 344 de 21/06/07 e 249 de 20/02/04

A SUSEP, criada em 1966, é uma entidade autárquica, dotada de personalidade jurídica de Direito Público, com autonomia administrativa e financeira, jurisdicionada ao Ministério da Indústria e do Comércio até 1979, quando passou a estar vinculada ao Ministério da Fazenda.

A SUSEP foi criada pelo Decreto-lei n. 73, de 21 de novembro de 1966, quando foram reguladas todas as operações de seguros e resseguros e instituído o Sistema Nacional de Seguros Privados (SNSP), constituído pelo CNSP; Instituto de Resseguros do Brasil (IRB); sociedades autorizadas a operar em seguros privados; corretores habilitados, além da própria SUSEP.

Dentre as obrigações da SUSEP destacam-se: (a) fiscalizar a constituição, organização, funcionamento e operação das Sociedades Seguradoras, de Capitalização, Entidades de Previdência Privada Aberta e Resseguradores, na qualidade de executora da política traçada

pelo CNSP; (b) atuar no sentido de proteger a captação de poupança popular que se efetua através das operações de seguro, previdência privada aberta, de capitalização e resseguro; (c) zelar pela defesa dos interesses dos consumidores dos mercados supervisionados; (d) promover o aperfeiçoamento das instituições e dos instrumentos operacionais a eles vinculados, com vistas à maior eficiência do SNSP e do Sistema Nacional de Capitalização; (e) promover a estabilidade dos mercados sob sua jurisdição, assegurando sua expansão e o funcionamento das entidades que neles operem; (f) zelar pela liquidez e solvência das sociedades que integram o mercado; (g) disciplinar e acompanhar os investimentos daquelas entidades, em especial os efetuados em bens garantidores de provisões técnicas; (h) cumprir e fazer cumprir as deliberações do CNSP e exercer as atividades que por este forem delegadas. (SUSEP, 2009).

A Circular SUSEP 363 de 21/05/2008 determina que as sociedades seguradoras, as sociedades de capitalização e as entidades de previdência complementar aberta implantem controles internos de suas atividades, de seus sistemas de informação e do cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

De forma semelhante a Resolução 2.554 do Bacen para instituições financeiras, a Circular SUSEP 249 de 20/04/2004, alterada pela Circular SUSEP 363, apresenta o conceito de controles internos nas sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades de previdência complementar aberta, ressaltando que, independentemente do porte da sociedade ou entidade, os controles devem ser efetivos e consistentes com a natureza, complexidade e risco das operações realizadas.

A Circular SUSEP 363 também descreve algumas práticas mínimas que devem ser adotadas pelas sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades de previdência

complementar aberta, para manter um sistema de controles internos adequado, tais como: (a) a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações; (b) revisão e atualização periódica dos controles implementados, de forma a que sejam a eles incorporadas medidas relacionadas a riscos novos ou anteriormente não abordados; (c) independência das atividades de auditoria interna, cujas conclusões e recomendações devem ser submetidas ao conselho de administração ou, na falta desse, a diretoria, bem como a auditoria independente da instituição.

A Circular SUSEP 344 de 21/06/2007 determina que as sociedades seguradoras e de capitalização e as entidades abertas de previdência complementar implementem controles internos específicos para a prevenção contra fraudes. Dentre os itens exigidos pela Circular destacam-se: (a) indicação de um diretor responsável pelo cumprimento da presente Circular; (b) desenvolvimento e implementação de estrutura de controles internos específicos, validada pela Auditoria Interna, para tratar dos riscos de fraude identificados; (c) envio periódico de relatório circunstanciado, elaborado por auditores independentes, sobre os critérios adotados para avaliação da exposição ao risco e a adequação, aos riscos existentes, tanto dos critérios elaborados quanto dos procedimentos implementados.

## 2.2 TRANSPARÊNCIA

Segundo Borgerth (2008, p. 69) transparência é o “desejo de prover informação relevante e não confidencial de forma clara, tempestiva e precisa, incluindo informações de caráter não financeiro.” A administração deve cultivar o "desejo de informar" independente das exigências oriundas dos órgãos reguladores, pois da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve

restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também fatores intangíveis, que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor (IBGC, 2007). Caso as empresas insistam em comunicar somente as divulgações mínimas exigidas, os órgãos reguladores constantemente aumentarão suas exigências.

Lélis (2008) sugere que a manipulação intencional das informações financeiras por parte dos administradores é que levou o governo americano a exigir, via LSOX, melhoria nos controles internos de forma a aumentar a transparência e fidedignidade das demonstrações financeiras. Essa declaração corrobora a seguinte afirmação de Zacharias (2006, p. 60): “os controles internos contribuem com o objetivo de garantir maior credibilidade nas informações divulgadas”.

### 2.2.1 Lei Sarbanes-Oxley (LSOX)

As seções 302 e 404 da LSOX são as mais relevantes para o tópico transparência, pois o aumento na responsabilização dos executivos, bem como a intensificação das análises e conferências internas, contribuem para que as empresas sejam cada vez mais transparentes. (ZACHARIAS, 2006).

A seção 302 exige que a alta administração (CEO e CFO) divulgue ao mercado somente as deficiências relevantes de controles internos, denominadas pelo PCAOB de fraquezas materiais. Entretanto, para o comitê de auditoria e os auditores independentes da empresa todas as deficiências devem ser apresentadas, bem como os respectivos planos de ação para as suas remediações.

Na seção 404 é exigido que a alta administração emita relatório para o mercado, mencionando sua avaliação sobre o gerenciamento dos controles internos da empresa, incluído a efetividade

dos controles internos sobre os relatórios financeiros e a estrutura de controles internos utilizada (p. ex: estrutura COSO).

De acordo com Poncinelli Filho (2007) a LSOX introduz regras bastante rígidas de governança corporativa, procurando dar maior transparência e confiabilidade aos resultados das empresas, instituindo severas punições contra fraudes empresariais de modo a mitigar riscos aos negócios.

### 2.2.2 Novo Acordo de Capitais da Basiléia – NACB

O terceiro pilar do NACB, que se refere a disciplina do mercado, trata com destaque da questão da transparência nas instituições financeiras e das autoridades supervisoras. (MOREIRA, 2003).

Segundo o relatório técnico do BCBS (1988, p. 3) transparência pode ser definida como:

“a divulgação pública, confiável e tempestiva de informações qualitativas e quantitativas, que permita a seus usuários elaborar uma avaliação adequada das atividades e do perfil de risco de uma instituição financeira.”

A transparência deve ser vista pelas instituições financeiras como um complemento natural à tarefa de supervisão bancária e o descumprimento às recomendações de divulgação do terceiro pilar da NACB deve suscitar dos supervisores bancários respostas compatíveis com a gravidade da não observância. (DUARTE JR. e MOREIRA, 2005).

Zacharias (2006) comenta que os três pilares do NACB abordam o tópico transparência. O primeiro pilar (definição de capital mínimo) eleva o grau de transparência uma vez que a metodologia utilizada para cálculo de capital pretende refletir o perfil de risco de cada

instituição. O segundo pilar (supervisão) incentiva esforços dos supervisores para obterem informações de alta qualidade que atendam o mercado. O terceiro pilar (transparência) trata especificamente sobre esse tópico.

### 2.2.3 O Projeto Solvência II

De forma semelhante ao que foi citado por Moreira (2003) referindo-se ao NACB, o terceiro pilar do Solvência II trata da disciplina do mercado com destaque para a questão da transparência nas companhias seguradoras (*disclosure*) e prestação de contas à supervisão.

Como no caso dos bancos, as autoridades supervisoras das companhias seguradoras devem ter como objetivo constante o aumento na transparência das operações (AGUIAR e PARENTE, 2003). Assim, segundo Duarte Jr. e Mello (2004), essas autoridades estimulam continuamente a transparência de forma voluntária nas companhias seguradoras, bem como a evolução do ambiente regulamentar, para facilitar a atuação dos supervisores em suas tarefas diárias.

Os três pilares do Solvência II abordam o tópico transparência. O primeiro pilar (requisitos quantitativos) contribui para o aumento na transparência ao divulgar o perfil de risco da instituição, no momento da definição dos seus requisitos de capital. O segundo pilar (exigências qualitativas, incluindo as atividades de supervisão) refere-se ao fato dos supervisores ao desempenharem suas atividades obterem informações relevantes que são divulgadas ao mercado. O terceiro pilar (prestação de contas à supervisão e divulgações) trata diretamente sobre transparência ao obrigar que certas informações das instituições sejam divulgadas. (ZACHARIAS, 2006).

#### 2.2.4 Banco Central do Brasil: Resolução 2.554 de 24/09/1998

O fato da Resolução 2.554 do Bacen determinar a implementação de controles internos nas instituições financeiras, considerando seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares aplicáveis, relaciona-se diretamente com o aspecto da transparência pois, segundo Lélis (2008), a melhoria nos controles internos aumenta a transparência e fidedignidade das demonstrações financeiras.

Adicionalmente, os seguintes itens mencionados na Resolução 2.554 referem-se à transparência: (a) existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários das instituições financeiras o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações; (b) divulgação do acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos por meio de relatórios, no mínimo, semestrais; (c) promoção pela diretoria da instituição de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

#### 2.2.5 Circulares SUSEP: 363 de 21/05/08, 280 de 30/12/04 e 249 de 20/02/04

As Circulares SUSEP 363 e 249, de forma semelhante à Resolução 2.554 para instituições financeiras, tratam da implementação de controles internos nas sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades de previdência complementar aberta, contribuindo para a transparência dessas sociedades e entidades.

Adicionalmente, os seguintes itens mencionados nas Circulares SUSEP 363 e 249 referem-se à transparência: (a) assegurar aos funcionários acesso às informações consideradas relevantes para o desempenho de suas tarefas e responsabilidades; (b) elaborar relatórios a serem

submetidos ao conselho de administração, com periodicidade no mínimo semestral, contendo conclusões dos exames efetuados e recomendações a respeito de eventuais deficiências; (c) divulgar padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional a todos os funcionários da instituição, demonstrando a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo; (d) exigir declaração assinada por dois diretores atestando a veracidade e a fidedignidade das informações enviadas à SUSEP constantes de sistemas informatizados; (e) indicar o nome do diretor responsável pelos controles internos.

A Circular SUSEP 280 de 30/12/2004 aborda o tópico transparência quando estabelece procedimentos mínimos a serem observados no relatório circunstanciado sobre a adequação dos controles internos e no relatório circunstanciado sobre o descumprimento de dispositivos legais e regulamentares, produzidos quando da auditoria das sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar.

Em atendimento a Circular SUSEP 280, o relatório circunstanciado sobre a adequação dos controles internos deverá avaliar a eficácia e a eficiência desses controles em relação aos riscos suportados, destacando as deficiências encontradas, levando em consideração os principais processos existentes na sociedade e abordando o ambiente de controle, a avaliação de riscos, as atividades e procedimentos de controles, os processos de informação e comunicação, e a monitoração.

A avaliação do ambiente de controle deverá incluir fatores como integridade e valores éticos, competência e experiência dos administradores, planejamento estratégico, aspectos de governança e estrutura organizacional, estilo e filosofia de administração, atribuição de responsabilidades, práticas e políticas de recursos humanos.

A análise da avaliação de riscos deve incluir a capacidade da sociedade supervisionada na análise de fatores internos e externos, e de levar em consideração a probabilidade de ocorrência e o impacto nas operações. Os processos de informação e comunicação devem permitir que todos os funcionários entendam suas responsabilidades na estrutura de controles internos, bem como a forma pela qual suas atividades estão relacionadas às atividades dos outros. A avaliação da monitoração deve levar em consideração a independência da auditoria interna, a frequência das inspeções e se a sociedade supervisionada implementa suas recomendações.

#### 2.2.6 Reforma na Regulamentação Financeira Americana

Nos período 2008-2009, os norte americanos conviveram com a mais grave crise financeira desde a Grande Depressão. A população americana ainda está lutando contra o desemprego, quebra de empresas e declínio da renda. Esses desafios forçaram o governo americano a tomar medidas extremas para reviver seu sistema financeiro, com o intuito de que a população volte a ter acesso a empréstimos para comprar um carro ou casa, pagar pela educação dos filhos ou financiar um negócio.

As raízes desta crise remontam décadas. Anos sem uma grave recessão econômica resultaram em complacência entre os intermediários financeiros e investidores. Em algumas das mais sofisticadas empresas financeiras o sistema de gestão de riscos não acompanhou o ritmo de complexidade dos novos produtos financeiros. A falta de transparência e padrões nos mercados de empréstimos securitizados contribuiu para o enfraquecimento de normas respaldadas. A disciplina de mercado foi se deteriorando a medida que os investidores confiavam excessivamente nas agências de *rating*. (FINANCIAL REGULATORY REFORM, 2009).

Famílias viram aumentos significativos no acesso ao crédito, mas os ganhos foram ocultados pelas falhas na defesa do consumidor, deixando muitos americanos com obrigações financeiras que não compreendiam e não podiam pagar.

Assim, o Departamento do Tesouro americano publicou no primeiro trimestre de 2009 o documento “Reforma na Regulamentação Financeira”, com o objetivo de restaurar a confiança na integridade do sistema financeiro americano. Essa reforma pretende construir novos fundamentos para a regulamentação e supervisão financeiras, que: (a) sejam mais simples e facilmente cumpridos; (b) protejam consumidores e investidores; (c) recompensem inovações; e (d) sejam capazes de se adaptar e evoluir com as mudanças no mercado financeiro.

A reforma se baseia em cinco objetivos chave, quais são:

- 1) Promover sólida supervisão e regulação financeira das empresas;
- 2) Estabelecer supervisão global dos mercados financeiros;
- 3) Proteger consumidores e investidores de abusos financeiros;
- 4) Fornecer ao governo as ferramentas necessárias para gerir as crises financeiras;
- 5) Elevar os padrões regulatórios internacionais e melhorar a cooperação internacional.

A Reforma na Regulamentação Financeira americana trata sobre transparência em dois dos seus cinco objetivos chave. No segundo objetivo chave, estabelecer supervisão global dos mercados financeiros, a reforma propõe a melhoria na regulamentação sobre o mercado de securitização, incluindo novos requerimentos para a transparência do mercado, uma maior regulamentação das agências de *rating* e uma exigência de que os emissores (*issuers*) e as

empresas que dão origem à dívida (*originators*) mantenham interesse nos empréstimos de securitização.

Dessa forma, o segundo objetivo da reforma incentiva os esforços dos supervisores globais em obterem informações de alta qualidade que atendam o mercado, evitando os casos em que investidores não têm plena consciência dos riscos que estão correndo. O segundo objetivo também motiva as instituições financeiras em atenderem as exigências de seus supervisores, para manter uma boa reputação no mercado.

No terceiro objetivo chave, proteger consumidores e investidores de abusos financeiros, a reforma propõe uma regulamentação mais forte para melhorar a transparência, justiça e a adequação de consumidores e investidores com produtos e serviços.

Assim, consumidores e investidores teriam acesso a melhores informações, incluindo divulgações não somente dos benefícios, mas também dos custos, penalidades e riscos dos produtos e serviços, de forma a reduzir as chances de serem manipulados e sofrerem qualquer tipo de abuso financeiro.

### 2.3 COMITÊ DE AUDITORIA

Pricewaterhouse (2007, p. 12) define o comitê de auditoria como:

“comitê criado pelo, e entre o, Conselho de Administração de uma companhia para fins de supervisão dos processos de apresentação de relatórios financeiros e contábeis. Se esse Comitê não existir, todo o Conselho de Administração da companhia exercerá tal função.”

A atuação dos comitês de auditoria depende da efetiva participação de seus membros em alguns principais temas, como por exemplo: (a) conhecimento relacionado a áreas de riscos e controles internos, como o COSO; (b) normas contábeis nacionais e internacionais (*United*

*States Generally Accepted Accounting Principles - USGAAP* ou *International Financial Reporting Standards - IFRS*); (c) normas e padrões de auditoria, nos quais as demonstrações financeiras são auditadas; (d) manutenção e acesso dos processos relacionados a denúncias e fraudes; e (e) conhecimento de leis e noções de direito societário e tributário. (PRICEWATERHOUSE, 2007).

### 2.3.1 Lei Sarbanes-Oxley (LSOX)

Segundo Borgerth (2007) a LSOX, em sua seção 301, passou a exigir que todas as empresas abertas, inclusive as estrangeiras, contassem com um comitê de auditoria com a finalidade de desvincular o serviço de auditoria independente da diretoria financeira das empresas.

Dentre as obrigações do comitê destacam-se (a) a seleção da empresa de auditoria; (b) supervisão de seu serviço; (c) a aprovação de eventuais serviços adicionais (proibidos no Brasil pela Instrução n. 308 da CVM); (d) a resolução de disputas entre a administração e os auditores, no que se refere a divergências de opinião relacionadas às demonstrações contábeis; (e) fornecer condições para que denúncias sobre fraudes relacionadas a auditorias e controles contábeis possam ser apresentadas sem risco para o denunciante.

Como um fator de contribuição à fidedignidade dos relatórios financeiros, os membros desse comitê devem ser independentes (*non-affiliated persons*), havendo, pelo menos, um especialista financeiro, que deverá atestar que possui conhecimento dos princípios contábeis geralmente aceitos, experiência na preparação ou auditoria de demonstrações contábeis, experiência em controles internos do ambiente de contabilidade e entendimento sobre o funcionamento de um comitê de auditoria. (CAMAZANO, 2008).

Além disso, o comitê de auditoria terá orçamento próprio que possibilite, se necessário, a contratação de advogados e consultores que opinem sobre os atos da administração e a atuação dos auditores. (BORGERTH, 2007).

### 2.3.2 Resolução 3.198 de 27/05/2004 do Bacen

A Resolução Bacen 3.198 de 27/05/2004 altera as Resoluções 3.081 de 29/05/2003 e 3.170 de 30/01/2004 e consolida a regulamentação relativa à prestação de serviços de auditoria independente para as instituições financeiras, demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen e para as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação.

Segundo a Resolução 3.198 o comitê de auditoria deve ser constituído nas instituições que apresentarem no encerramento dos últimos exercícios sociais: (a) Patrimônio de Referência (PR) igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou (b) administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$1.000.000.000,00 (um bilhão de reais); ou (c) somatório das captações de depósitos e de administração de recursos de terceiros em montante igual ou superior a R\$5.000.000.000,00 (cinco bilhões de reais).

O comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes, observado que o mandato máximo deve ser de cinco anos para as instituições com ações negociadas em bolsa de valores e sem mandato fixo para aquelas de capital fechado. Em sua composição, o comitê de auditoria ainda deve considerar, ao menos, um especialista financeiro com comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifiquem para a função. O integrante do comitê de auditoria somente pode voltar a integrar tal órgão na mesma instituição após decorridos, no mínimo, três anos do final do seu mandato anterior.

Dentre as atribuições do comitê de auditoria, destacam-se: (a) estabelecer as regras operacionais para seu próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração; (b) recomendar à administração da instituição a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente; (c) revisar, previamente à publicação, as demonstrações contábeis semestrais, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente; (d) avaliar a efetividade das auditorias independente e interna, inclusive quanto à verificação do cumprimento de dispositivos legais e normativos aplicáveis à instituição, além de regulamentos e códigos internos; (e) avaliar o cumprimento, pela administração da instituição, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou internos.

O comitê de auditoria deve elaborar, semestralmente, documento denominado relatório do comitê de auditoria contendo, no mínimo, as seguintes informações: (a) atividades exercidas no âmbito de suas atribuições no período; (b) avaliação da efetividade dos sistemas de controle interno da instituição, com ênfase no cumprimento do disposto na Resolução 2.554, de 24 de setembro de 1998, e com evidenciação das deficiências detectadas; (c) descrição das recomendações apresentadas à diretoria com evidenciação daquelas não acatadas e respectivas justificativas; (d) avaliação da efetividade das auditorias independente e interna; (e) avaliação da qualidade das demonstrações contábeis relativas aos respectivos períodos, com ênfase na aplicação das práticas contábeis adotadas no Brasil e no cumprimento de normas editadas pelo Bacen, com evidenciação das deficiências detectadas.

As Resoluções Bacen 3.416 de 24/10/2006, 3.606 de 11/09/2008 e 3.771 de 26/08/2009 alteram a Resolução 3.198, entretanto não foram citadas neste estudo, pois os artigos modificados não comprometem nem interferem nos itens considerados relevantes sobre o tópico comitê de auditoria.

### 2.3.3 Resolução 118 de 22/12/2004 da CNSP

A Resolução CNSP 118 de 22/12/2004 dispõe sobre a prestação de serviços de auditoria independente para as sociedades seguradoras, de capitalização e entidades abertas de previdência complementar e sobre a criação do comitê de auditoria. Segundo a Resolução, o comitê de auditoria deve ser constituído nas sociedades que apresentarem no encerramento dos últimos exercícios sociais: (a) Patrimônio Líquido Ajustado (PLA) igual ou superior a R\$ 500.000.000,00 (quinhentos milhões de reais); ou (b) Provisões Técnicas em montante igual ou superior a R\$ 700.000.000,00 (setecentos milhões de reais).

O comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes, observado que o mandato máximo deve ser de cinco anos. Pelo menos um dos integrantes deve possuir comprovados conhecimentos nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifiquem para a função. O integrante somente pode voltar a integrar tal órgão, na mesma sociedade supervisionada, após decorridos, no mínimo, três anos do final do seu mandato anterior.

Semelhante a Resolução 3.198 do Bacen, destacam-se as seguintes atribuições do comitê de auditoria, conforme exigência da Resolução CNSP 118: (a) estabelecer as regras operacionais para seu próprio funcionamento; (b) recomendar, à administração da sociedade supervisionada, a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a substituição do prestador desses serviços, caso considere necessário; (c) revisar, previamente à publicação, as demonstrações contábeis, inclusive notas explicativas, relatórios da administração e parecer do auditor independente; (d) avaliar a efetividade das auditorias, independente e interna; (e) avaliar o cumprimento ou a justificativa para o descumprimento, pela administração da sociedade supervisionada, das recomendações feitas pelos auditores independentes ou pelos auditores internos.

O comitê de auditoria deve elaborar, semestralmente, documento denominado relatório do comitê de auditoria contendo, no mínimo, as seguintes informações: (a) atividades exercidas no âmbito de suas atribuições, no período; (b) avaliação da efetividade dos controles internos da sociedade supervisionada com evidenciação das deficiências detectadas; (c) descrição das recomendações apresentadas à presidência ou ao diretor presidente, com descrição daquelas não acatadas e respectivas justificativas; (d) avaliação da efetividade da auditoria independente e da auditoria interna; (e) avaliação da qualidade das demonstrações contábeis relativas aos respectivos períodos, com ênfase na aplicação das práticas contábeis adotadas no Brasil e no cumprimento de normas editadas pelo CNSP e pela SUSEP, com evidenciação das deficiências detectadas.

## 2.4 RESPONSABILIZAÇÃO

A responsabilização é a definição de responsabilidade e devidas punições pelo não cumprimento das obrigações pelos administradores, que têm como dever se responsabilizar por qualquer ação dentro da empresa, pelos relatórios financeiros ou qualquer informação divulgada aos investidores. (ZACHARIAS, 2006).

### 2.4.1 Lei Sarbanes-Oxley (LSOX)

Segundo Borgerth (2007) a LSOX tem como objetivo restaurar o equilíbrio dos mercados e cuidar do interesse dos *stakeholders*, por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida.

Com a mesma linha de pensamento, Lima (2008) descreve que a LSOX trouxe à tona a responsabilidade da administração em fornecer, além de uma gestão lucrativa, a garantia de

atuação responsável para resguardar a estrutura das companhias e, conseqüentemente, de todos aqueles às quais se relacionam como clientes, fornecedores e empregados.

O incremento conceitual de responsabilidades aos executivos exigido pela LSOX foi colocado como uma forma de fazer com que o CEO e CFO efetivamente se responsabilizem pela base de elaboração, pelo conteúdo e pela fidedignidade das informações divulgadas ao mercado, fazendo parte do processo e conseqüentemente tendo o pleno domínio dos riscos aos quais estão expostas as organizações. (CAMAZZANO, 2008).

Nesse contexto a LSOX, em suas seções 302, 304, 307, 906 e 1.102, traz em seu corpo a responsabilidade do presidente, da diretoria, das firmas de auditoria e dos advogados contratados em quaisquer atitudes tomadas de alta relevância na empresa.

A seção 302 impõe aos CEO e CFO se declararem responsáveis pelo estabelecimento e manutenção da estrutura de controles internos e informarem terem divulgado ao comitê de auditoria e à auditoria independente as deficiências simples, significativas e fraquezas materiais encontradas nos controles. (LÉLIS, 2008).

Segundo Borgerth (2007) a seção 304 menciona que caso uma empresa venha a republicar suas demonstrações por omissões ou negligência consideradas materiais, o CEO e o CFO deverão devolver à empresa todo e qualquer bônus e/ou participação no resultado, e mesmo lucros auferidos com a venda de títulos e valores mobiliários no período.

A seção 307, segundo Zacharias (2006), define as responsabilidades dos advogados, sendo esses obrigados a relatar ao chefe de assuntos legais qualquer evidência material de violação da LSOX pela empresa ou qualquer membro da força de trabalho. Esse fato ainda deve ser

levado ao conhecimento do comitê de auditoria e/ou do conselho de administração caso o chefe de assuntos legais não tome medidas apropriadas.

Segundo Lélis (2008) para atender a seção 404 o relatório de controles internos da empresa deve afirmar a responsabilidade dos administradores por estabelecer e manter uma estrutura e procedimentos de controles internos adequados para os relatórios financeiros. O documento também deve conter uma avaliação da efetividade dessa estrutura de controles.

A seção 906 facilita a eventual instauração de um processo criminal contra os executivos que, comprovadamente, disponibilizarem informações falsas para o mercado ao atenderem as seções 302 e 404 da Lei. (BORGERTH, 2007).

A seção 1.102, ainda segundo Borgerth (2007), refere-se a procedimentos relativos às fraudes corporativas, mais especificamente adulteração ou destruição de arquivos. Nesses casos estão previstas multas e pena de até 20 anos de prisão.

Assim, segundo Camazzano (2008), um importante benefício conferido pela LSOX foi o fato de terem sido introduzidas exigências que obrigam a revisão conceitual acerca da responsabilidade dos executivos, propiciando a existência de uma estrutura organizacional com definições claras acerca de atribuição de responsabilidades, autoridade e delegação, bem como a criação de mecanismos que facilitam a imputação de responsabilidades em casos de fraudes corporativas, negligências ou omissões.

#### 2.4.2 Lei 10.303 de 31/10/2001

A Lei 10.303 de 31/10/2001 altera e acrescenta dispositivos na Lei 6.404, de 15/12/1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei 6.385, de 7/12/1976, que dispõe sobre o

mercado de valores mobiliários e cria a CVM. No que se refere a responsabilização, a Tabela 3 apresenta os crimes e respectivas punições previstas na Lei 10.303.

| <b>CRIME</b>                                                 | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>PUNIÇÃO</b>                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manipulação do Mercado                                       | Realizar operações simuladas ou executar outras manobras fraudulentas, com a finalidade de alterar artificialmente o regular funcionamento dos mercados de valores mobiliários em bolsa de valores, de mercadorias e de futuros, no mercado de balcão ou no mercado de balcão organizado, com o fim de obter vantagem indevida ou lucro, para si ou para outrem, ou causar dano a terceiros.                                                                                                  | Reclusão, de 1 (um) a 8 (oito) anos, e multa de até 3 (três) vezes o montante da vantagem ilícita obtida em decorrência do crime.  |
| Uso Indevido de Informação Privilegiada                      | Utilizar informação relevante ainda não divulgada ao mercado, de que tenha conhecimento e da qual deva manter sigilo, capaz de propiciar, para si ou para outrem, vantagem indevida, mediante negociação, em nome próprio ou de terceiro, com valores mobiliários.                                                                                                                                                                                                                            | Reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa de até 3 (três) vezes o montante da vantagem ilícita obtida em decorrência do crime. |
| Exercício Irregular de Cargo, Profissão, Atividade ou Função | Atuar, ainda que a título gratuito, no mercado de valores mobiliários, como instituição integrante do sistema de distribuição, administrador de carteira coletiva ou individual, agente autônomo de investimento, auditor independente, analista de valores mobiliários, agente fiduciário ou exercer qualquer cargo, profissão, atividade ou função, sem estar, para esse fim, autorizado ou registrado junto à autoridade administrativa competente, quando exigido por lei ou regulamento. | Detenção de 6 (seis) meses a 2 (dois) anos, e multa.                                                                               |

**Tabela 3 – Crimes e Punições Previstas na Lei 10.303 de 31/10/2001**  
**Elaboração: O Autor.**

As multas referentes aos crimes de manipulação do mercado e de uso indevido de informação privilegiada deverão ser aplicadas em razão do dano provocado ou da vantagem ilícita auferida pelo agente; entretanto nos casos de reincidência, a multa pode ser de até o triplo dos valores mencionados na Tabela 3.

#### 2.4.3 Lei 7.492 de 16/06/1986

A Lei 7.492 de 16/06/1986 define os crimes contra o sistema financeiro nacional. A Tabela 4 apresenta os principais crimes e respectivas punições previstas na Lei 7.492.

| <b>CRIME</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <b>PUNIÇÃO</b>                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Imprimir, reproduzir ou, de qualquer modo, fabricar ou pôr em circulação, sem autorização escrita da sociedade emissora, certificado, cautela ou outro documento representativo de título ou valor mobiliário.                                                                                                                                                                                                     | Reclusão, de 2 (dois) a 8 (oito) anos, e multa.  |
| Divulgar informação falsa ou prejudicialmente incompleta sobre instituição financeira.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Reclusão, de 2 (dois) a 6 (seis) anos, e multa.  |
| Gerir fraudulentamente instituição financeira.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Reclusão, de 3 (três) a 12 (doze) anos, e multa. |
| Apropriar-se, o controlador e os administradores de instituição financeira, de dinheiro, título, valor ou qualquer outro bem móvel de que tem a posse, ou desviá-lo em proveito próprio ou alheio.                                                                                                                                                                                                                 | Reclusão, de 2 (dois) a 6 (seis) anos, e multa.  |
| Induzir ou manter em erro, sócio, investidor ou repartição pública competente, relativamente a operação ou situação financeira, sonogando-lhe informação ou prestando-a falsamente.                                                                                                                                                                                                                                | Reclusão, de 2 (dois) a 6 (seis) anos, e multa.  |
| Emitir, oferecer ou negociar, de qualquer modo, títulos ou valores mobiliários: (a) falsos ou falsificados; (b) sem registro prévio de emissão junto à autoridade competente, em condições divergentes das constantes do registro ou irregularmente registrados; (c) sem lastro ou garantia suficientes, nos termos da legislação; (d) sem autorização prévia da autoridade competente, quando legalmente exigida. | Reclusão, de 2 (dois) a 8 (oito) anos, e multa.  |
| Fraudar a fiscalização ou o investidor, inserindo ou fazendo inserir, em documento comprobatório de investimento em títulos ou valores mobiliários, declaração falsa ou diversa da que dele deveria constar.                                                                                                                                                                                                       | Reclusão, de 1 (um) a 5 (cinco) anos, e multa.   |
| Efetuar operação de câmbio não autorizada, com o fim de promover evasão de divisas do País.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Reclusão, de 2 (dois) a 6 (seis) anos, e multa.  |

**Tabela 4 – Crimes e Punições Previstas na Lei 7.492 de 16/06/1986**  
**Fonte: O Autor.**

#### 2.4.4 Lei 7.913 de 07/12/1989

A Lei 7.913 de 07/12/1989 dispõe sobre a ação civil pública de responsabilidade por danos causados aos investidores no mercado de valores mobiliários. Com base nessa lei o Ministério Público, de ofício ou por solicitação da CVM, pode adotar medidas judiciais necessárias para

evitar prejuízos ou obter ressarcimento de danos causados aos titulares de valores mobiliários e aos investidores do mercado, especialmente quando decorrerem de: (a) operação fraudulenta, prática não eqüitativa, manipulação de preços ou criação de condições artificiais; (b) utilização de informação privilegiada; (c) omissão de informação relevante por parte de quem estava obrigado a divulgá-la.

### **3 PROJETO DE ATENDIMENTO À LEI SARBANES-OXLEY**

#### **3.1 CRIAÇÃO DO PRISMA E DA GERÊNCIA GERAL DE CONTROLES INTERNOS (GGCI)**

Com o objetivo de atender às exigências da LSOX, a Petrobras criou, em setembro de 2004, o PRISMA, vinculado a gerência de Auditoria Interna. O principal objetivo do projeto era a obtenção da primeira certificação da LSOX da Companhia, considerada a mais complexa da America Latina, em face do tamanho, diversidade e amplitude de suas operações. O PRISMA foi incluído na Agenda Estratégica da Companhia e contava com a participação das áreas de negócio, serviços, financeiras e das auditorias internas das empresas do escopo da certificação.

O programa alcançou a Petrobras, suas subsidiárias e controladas e foi monitorado pelo comitê de gestão de controles internos, composto por 12 gerentes executivos das áreas financeira, de negócio e de serviços da Companhia, além do diretor financeiro da Petrobras Distribuidora e coordenado pelo titular da Auditoria Interna, unidade vinculada ao conselho de administração da Petrobras. Operacionalmente, em sua fase inicial, o projeto foi conduzido pela gerência de certificação de controles internos, vinculada à estrutura da Auditoria Interna.

O PRISMA foi desenvolvido a partir de um criterioso planejamento, que contemplou a definição de escopo, desenho, avaliação e armazenamento de informações em um portal institucional para gestão integrada e compartilhada de riscos e controles contínuos e

monitorados sobre processos de negócios e serviços relevantes à Companhia, subsidiárias e controladas.

Para a Companhia era a oportunidade de reafirmar seu compromisso com a ética, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, bem como com bons controles internos e com a continuidade de suas ações para vinculá-los a uma adequada e íntegra governança corporativa.

A partir de outubro de 2004, o PRISMA mapeou, documentou e testou os processos e controles internos sobre riscos associados aos relatórios financeiros, assessorando os gestores nas remediações das deficiências. Todas as deficiências que pudessem comprometer a adequação da estrutura de controles internos foram remediadas. Toda a documentação do PRISMA foi apresentada, de forma totalmente transparente, aos auditores independentes da Companhia. Vide Tabela 1 abaixo com as fases do PRISMA.

| <b>FASE</b>                                      | <b>DATA</b>       | <b>DESCRIÇÃO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I - Desenho dos macrofluxos e processos          | 11/2004 a 04/2005 | Representa a fase de mapeamento dos processos do PRISMA, que baseou-se no entendimento, de forma ampla, de como o processo funcionava, por meio de entrevistas com os gestores responsáveis, refletindo esse entendimento através de macrofluxos, aprovados pelos respectivos gestores.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| II - Aplicação de matrizes de riscos e controles | 04/2005 a 09/2005 | Representa a fase de avaliação do desenho e controles do processo, que fundamentou-se, a partir do entendimento de cada processo, na definição das melhores práticas de controle para os processos e subprocessos. A partir desta definição, realizou-se a avaliação da situação atual frente às melhores práticas de controle requeridas. É importante ressaltar que os processos foram segregados em processos centralizados e descentralizados. Para os processos descentralizados, foram também agendadas visitas nas localidades do escopo para avaliação da situação atual (unidades de Exploração & Produção, do Abastecimento, do Compartilhado e da empresa Petrobras Distribuidora). |

(Continuação)

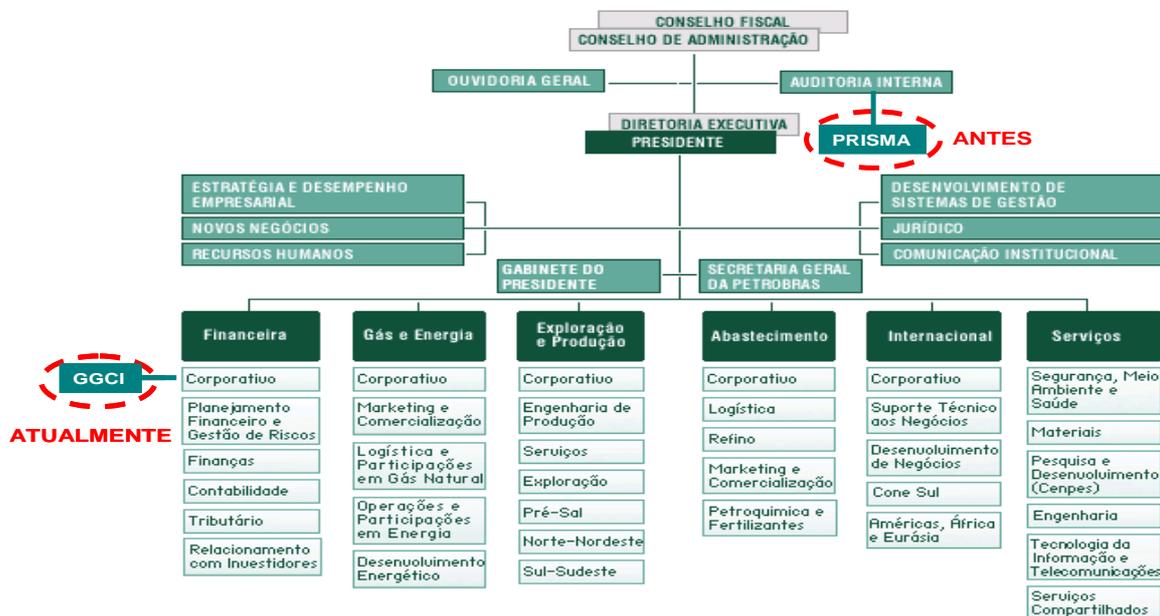
|                                                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| III - Teste piloto em processos mais críticos (2005)                      | 10/2005 a 03/2006 | Representa a fase de testes de efetividade realizados pela Auditoria Interna, que teve por objetivo antecipar eventuais deficiências de controles em processos-piloto, que abrangem pelo menos uma localidade de cada processo descentralizado e um processo de cada tipo, centralizado ou descentralizado.                                                                                                                                                |
| IV - Testes oficiais dos controles passíveis de testes nas fases II e III | 04/2006 a 02/2007 | Representa a fase de testes oficiais dos controles passíveis de teste nas fases 2 e 3 (sem deficiências ou remediados), realizados pela Auditoria Interna, utilizando-se massa de dados referente ao ano da certificação (2006).                                                                                                                                                                                                                           |
| V – Acompanhamento das remediações de controles                           | 05/2006 a 12/2006 | Representa a fase de monitoramento das remediações adotadas, realizada pela GGCI. São emitidas comunicações, através de DIP (Documento Interno Petrobras), para os gestores responsáveis, que respondem à GGCI, informando seus respectivos planos de remediação. Adicionalmente, é realizado um trabalho contínuo de monitoramento das remediações de controles, por meio dos coordenadores responsáveis pelos processos integrantes do escopo do PRISMA. |
| VI - Passagem dos processos testados à KPMG                               | 09/2006 a 02/2007 | Representa a fase após a realização dos testes pela Auditoria Interna, quando ocorre a passagem, gradativa, dos papéis de trabalho, referentes aos controles testados, aos auditores independentes da KPMG.                                                                                                                                                                                                                                                |
| VII - Reteste de controles da fase IV com gaps                            | 10/2006 a 02/2007 | Representa a fase de reteste pela Auditoria Interna dos controles que não foram considerados eficazes durante a fase IV (Testes) e tiveram que ser remediados. Tão logo ocorreram estas remediações, foi aguardada massa de dados suficiente para um novo teste.                                                                                                                                                                                           |
| VIII - Roll Forward                                                       | 12/2006           | Representa a fase de confirmação se os controles que foram testados ao longo do ano, muito antes de 31 de dezembro de 2006, não haviam sido alterados e ainda estavam operando de forma eficaz.                                                                                                                                                                                                                                                            |

**Tabela 5 – Fases do PRISMA**

**Fonte: O Autor. (Baseado no Relatório PRISMA 2007 – Petrobras)**

Devido a sua relevância e de modo a possibilitar o planejamento, operacionalização e monitoramento anual das ações de certificação de controles internos das empresas do Sistema Petrobras, foi criada em abril de 2006 a GGCI, vinculada ao Financeiro Corporativo e subordinada ao diretor financeiro (coresponsável pela certificação, juntamente com o

presidente). Com a criação desta gerência geral o PRISMA foi descontinuado (vide Figura 2: Posicionamento do PRISMA e da GGCI na estrutura organizacional da Petrobras).



**Figura 2 – Posicionamento do PRISMA e da GGCI na estrutura organizacional da Petrobras**  
**Fonte: O Autor. (Baseado no site Petrobras: Relações com o investidor)**

Essa gerência ficou responsável pelo planejamento e operacionalização das ações de certificação de controles internos das empresas do Sistema Petrobras, incluindo avaliação de materialidade<sup>2</sup> e riscos para atender à LSOX, revisão de desenho de processos, avaliação e acompanhamento de autoavaliação de controles e da realização de testes de aderência pelas auditorias interna e independente, bem como de remediação pelos gestores, reportando os resultados ao presidente, diretor financeiro e comitê de auditoria e participando, ativamente, dos processos de remediação, de forma a assegurar seu cumprimento dentro dos prazos legais.

É de se destacar, ainda, a integração crescente dos outros órgãos da estrutura de governança da Companhia relacionada à gestão de riscos e controles internos: comitê de auditoria, ouvidorias, auditorias internas, comitê de riscos, comitê de gestão de controles internos e

<sup>2</sup> Valor definido como limite para considerar relevante uma conta contábil, que tornará a empresa e o processo, a ela vinculados, relevantes.

financeiro corporativo. Esta integração foi fundamental para evitar redundâncias, reduzir custos operacionais e criar sinergias.

### 3.2 DESAFIOS E SOLUÇÕES DO PRISMA

O PRISMA, criado em setembro de 2004, enfrentou diversos desafios para atingir seu principal objetivo: a obtenção da primeira certificação da LSOX para a Companhia. A partir de abril de 2006, com a criação da GGCI, o PRISMA foi descontinuado e as atribuições desse projeto passaram a ser de responsabilidade da nova gerência geral.

Da mesma forma, parte da equipe e coordenação do PRISMA foi deslocada para a GGCI. Por esse motivo, este estudo considerou como responsáveis pela certificação da LSOX na Petrobras a equipe do PRISMA, mesmo após a criação da referida Gerência Geral, pois na prática tratam-se dos mesmos empregados envolvidos com os mesmos objetivos.

Seguem abaixo os principais desafios e respectivas soluções encontradas pela equipe do PRISMA, para não comprometer a certificação da LSOX na Petrobras nos seus três primeiros anos:

#### **a) Desafio: Falta de Recursos Humanos no PRISMA (2006)**

Em outubro de 2004, visando ao cumprimento em tempo hábil do cronograma estabelecido para o PRISMA, houve necessidade de adequação de recursos humanos ao escopo do projeto de certificação. Por ser tratar de uma demanda pontual não havia uma área específica para se responsabilizar pela certificação da LSOX.

Como a Auditoria Interna tem como uma de suas funções avaliar o ambiente de controles da organização (auditoria operacional), esta foi a área inicialmente escolhida para gerenciar o PRISMA. Contudo a Auditoria Interna sozinha não poderia manter suas obrigações rotineiras (Plano Anual de Atividades de Auditoria) e ainda conduzir um projeto de tal abrangência. Assim, ficou evidente a necessidade de recursos humanos adicionais para concluir o projeto de obtenção da certificação da LSOX.

### ***Solução do Projeto***

Em julho de 2004 constitui-se um Grupo de Trabalho (GT) formado por gerentes executivos, que tinham a obrigação de implementar a seção 404 (certificação de controles internos) no âmbito das empresas do Sistema Petrobras abrangidas pela Lei.

O GT em seu relatório final encaminhou proposta ao diretor financeiro para a criação do PRISMA e a necessidade inicial de sessenta profissionais para integração nesse projeto, a serem cedidos pelas diversas gerências da Companhia.

Posteriormente, conforme a necessidade, outras Unidades também cederam empregados, ao PRISMA, como a área de Exploração e Produção, Recursos Humanos e Abastecimento. Nos períodos de maior carga de trabalho, o PRISMA chegou a ter cerca de cento e sessenta envolvidos com o processo de certificação, selecionados com base no currículo e/ou em sua experiência em determinado processo relevante da Companhia.

Em abril de 2006 foi criada a GGCI e os empregados da Auditoria Interna responsáveis pela certificação puderam optar entre ir ou não para a nova área. Um dos principais motivos para a separação das duas áreas (GGCI e Auditoria Interna) foi a necessidade de segregação de

funções. Enquanto GGCI revisa o desenho de processos, define as melhores práticas, avalia e acompanha a autoavaliação de controles, a Auditoria Interna se responsabiliza pelos testes de efetividade dos controles. A realização de todas essas atividades pela mesma área comprometeria a independência dos testes de controles, impossibilitando que a auditoria independente aceite os papéis de trabalho dos testes realizados pela Auditoria Interna.

Na ocasião da obtenção da primeira certificação, a GGCI contava com a lotação de trinta e dois empregados para dar continuidade à operacionalização e monitoramento da certificação de controles internos em nível de entidade, em processos e em Tecnologia da Informação (TI), em todas as empresas do Sistema Petrobras do escopo, bem como ao monitoramento da certificação de controles internos da Petrobras Argentina (PEPSA), que possui certificação independente.

#### **b) Desafio: Capacitação da Força de Trabalho do Projeto (2006)**

Após a chegada dos representantes indicados por cada área de negócio da empresa, houve a necessidade de nivelar o conhecimento, por meio de treinamentos. O objetivo era o desenvolvimento das competências internas a serem investidas nos trabalhos da primeira certificação e das futuras (que ocorreriam anualmente), bem como a criação de conceitos e procedimentos comuns para todos os envolvidos no projeto.

Muitos representantes já possuíam grande experiência na sua linha de atuação (Contabilidade, Tributário, Comercialização etc.), sendo empregados dessas áreas há mais de vinte anos; outros eram recém contratados da empresa. Entretanto, mesmo os mais experientes não se sentiam confortáveis em tratar sobre um tema tão novo quanto a LSOX.

### ***Solução do Projeto***

Por ser uma lei nova, a Petrobras necessitava capacitar seus empregados para atingir a meta da primeira certificação. Assim, optou-se pela contratação de uma empresa de consultoria para assessoramento ao PRISMA. Após o processo licitatório, a vencedora foi a Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte), que iniciou seus trabalhos em novembro de 2004. De acordo com os termos do contrato, a Deloitte realizou diversos treinamentos com o objetivo de capacitar a equipe do projeto e as auditorias internas do Sistema Petrobras, em diversos temas como: processos, riscos, controles, amostragem, LSOX etc.

Ocorre que a Lei concedeu uma vantagem para as empresas estrangeiras (denominadas de *Foreign Private Issuer – FPI*) em relação às norte-americanas: a possibilidade de postergar a sua certificação para 2006, enquanto que as empresas americanas tiveram que se adequar à Lei em 2004. Esse adiamento permitiu que as empresas estrangeiras pudessem buscar conhecimento com as empresas norte-americanas que já tinham se certificado dois anos antes.

A Petrobras se beneficiou ao contratar a Deloitte, pois esta havia enviado consultores experientes aos Estados Unidos para contribuir com o processo de certificação das empresas americanas. Dois desses consultores ao retornarem ao Brasil foram deslocados para o projeto de certificação da Petrobras, sendo que um deles havia trabalhado em Nova Orleans em outra empresa da indústria de petróleo.

### **c) Desafio: Determinação das Estruturas de Controles Internos e do Modelo para Definição do Escopo da Certificação (2006)**

Apesar da LSOX ter sido promulgada em julho de 2002, somente em agosto de 2004 o órgão regulador criado para fiscalizar as empresas de auditoria independente (chamado de PCAOB) emitiu um padrão de auditoria (conhecido como *Audit Standard* n. 2 ou AS2) com orientações sobre os itens que deveriam ser analisados, em princípio, pelas empresas de auditoria. Em virtude da ausência de um padrão específico para as empresas auditadas se basearem, estas também seguiram as orientações do AS2.

Simultaneamente, o PRISMA precisava determinar as estruturas a serem seguidas para guiar o levantamento de seu ambiente de controles internos e o modelo para seleção dos processos, sistemas de TI e controles relevantes para a certificação da LSOX. A gerência do projeto concluiu que inicialmente precisava selecionar uma estrutura de controles internos dentre aqueles disponíveis no mercado tanto para processos (COSO, COCO, Turnbull, ANZ etc.), quanto para governança em TI (CobiT, ISO 27000, etc.).

Após a definição das estruturas de controle utilizadas para a certificação da LSOX na Petrobras, o próximo desafio do PRISMA era determinar o modelo para definição do escopo da Lei, isto é, quais empresas, processos e controles seriam objeto da certificação.

#### ***Solução do Projeto***

Após a análise de todas as estruturas de controles internos e discussão com a equipe de consultoria optou-se pelo COSO/CobiT como estruturas de gestão de riscos e controles internos em processos e governança em TI, respectivamente, por serem as metodologias mais

utilizadas pelas empresas, facilitando assim o trabalho de pesquisa e identificação das melhores práticas já adotadas pelo mercado para atender as disposições contidas no COSO e CobiT. Além disso, o COSO foi a estrutura citada pelo PCAOB, em seu documento AS2, como exemplo de estrutura de controle a ser seguida pelas auditorias independentes quando do processo de certificação.

O COSO criou a estrutura de controles internos em nível de entidade e em nível de processo, elaborado por cinco das maiores associações profissionais norte-americanas, anteriormente citadas.

O primeiro objeto de estudo do COSO foi o controle interno, resultando na publicação em 1992 do trabalho “*Internal Control – Integrated Framework*”, que se tornou referência mundial para o estudo e a aplicação dos controles internos.

Em 2004, o COSO publicou a obra “Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada” de caráter mais amplo do que o controle interno, expandindo e acrescentado detalhes ao controle interno para formar uma conceituação mais robusta e totalmente focada em risco.



**Figura 3 – Cubo do COSO ERM**  
**Fonte: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004).**

Na Figura 3, visualiza-se o cubo do COSO *Enterprise Risk Management* (ERM), publicado em 2004, uma matriz tridimensional, que representa o relacionamento direto entre os objetivos e os componentes de gerenciamento de riscos corporativos de uma organização, demonstrados a seguir:

- a) **Objetivos:** estratégicos, operacionais, relatórios financeiros e conformidade.
- b) **Componentes:** ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta a risco, atividade de controle, informações e comunicações e monitoramento.
- c) **Organização:** nível de entidade, divisão, unidade de negócio e subsidiárias.

O CobiT é um modelo de estrutura de controles internos para TI, elaborado pelos profissionais da *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA) e orientado para o entendimento e o gerenciamento e riscos associados, além de assegurar a integridade da informação e dos sistemas de informação.

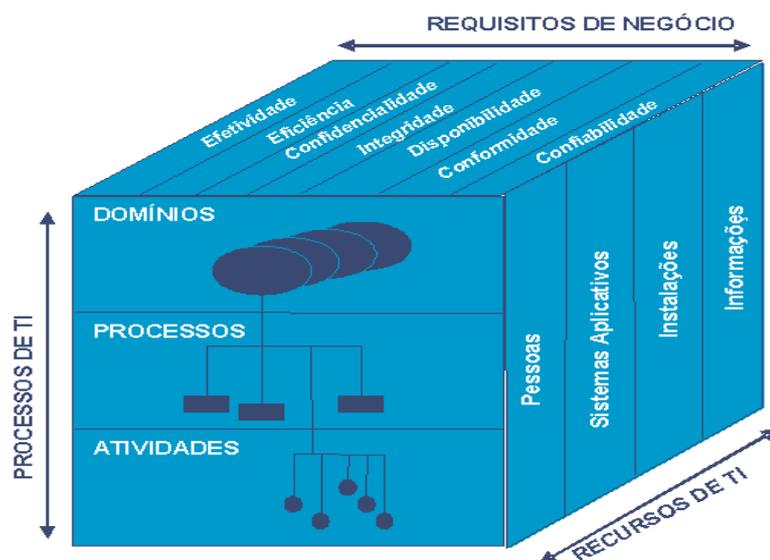
A ISACA é uma associação internacional, formada exclusivamente por profissionais que atuam nas áreas de auditoria de sistemas, segurança da informação e, principalmente, de governança de TI. Iniciou suas atividades em 1967, com um pequeno grupo de auditores que atuavam em empresas nas quais os sistemas informatizados começavam a cada vez mais a desempenhar operações críticas.

Na Figura 4, observa-se o cubo do CobiT, que atua como um integrador, resumizando os objetivos, alinhado com os requerimentos de governança e negócio, harmonizado com outros padrões e boas práticas de TI, seus componentes, que se inter-relacionam para suportar as diferentes necessidades de governança, gestão, controle e auditoria, conforme a seguir:

**Processos de TI:** representam os domínios, processos e atividades.

**Recursos de TI:** representam as aplicações, informações, infra-estrutura e pessoas.

**Requisitos de Negócios:** observam a efetividade, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, conformidade e confiabilidade dos processos e atividades.



**Figura 4 – Cubo do CobiT**

Fonte: Information Systems Audit and Control Association (2007).

O escopo de trabalho foi definido em diversas reuniões, assessoradas pela consultoria Deloitte, com objetivo de analisar o balanço (USGAAP) referente a 30 de junho de 2004 e observando-se a tendência das atividades e números da empresa dos cinco trimestres anteriores à data analisada, de forma a eliminar qualquer evento pontual que pudesse enviesar a análise.

Para esta análise foi inicialmente definido um escopo de trabalho baseado em um cálculo de materialidade efetuado em cima do lucro líquido consolidado da Petrobras. O número encontrado seria utilizado como uma medida de valor para definir processos e contas contábeis de maior relevância para a Companhia. Assim, em 2005, que inicialmente era o

primeiro ano de certificação, o PRISMA identificou dezesseis macroprocessos (183 processos relevantes), com um total de 17.000 controles mapeados em 32 empresas integrantes do Sistema Petrobras, a partir de uma materialidade calculada em US\$211 milhões, que representava cinco por cento do lucro líquido consolidado da Petrobras.

O escopo sofria revisões trimestrais de forma a acompanhar possíveis alterações no valor utilizado como base para a materialidade do projeto e, conseqüentemente, influenciar a entrada de novos processos ou a saída de outros.

A Tabela 6 menciona o valor da materialidade calculada para os anos de 2006, 2007 e 2008, com as respectivas quantidades de processos e controles (autoavaliados e testados) definidos para atender a LSOX.

| <b>ANO</b> | <b>MATERIALIDADE (R\$ mil)*</b> | <b># PROCESSOS</b> | <b># CONTROLES AUTOAVALIADOS</b> | <b># CONTROLES TESTADOS</b> |
|------------|---------------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|
| 2006       | 1.707.200                       | 71                 | 8.283                            | 3.352                       |
| 2007       | 1.457.453                       | 72                 | 4.298                            | 1.977                       |
| 2008       | 2.059.325                       | 69                 | 2164                             | 975                         |

\*A materialidade representa 5% do lucro antes do imposto de renda na data base de 31/12/XX (valor retirado do balanço consolidado da Petróleo Brasileiro S.A.).

**Tabela 6 – Quantidade de Processos e Controles do Escopo da LSOX**

**Elaboração: O Autor.**

**Fonte dos Dados Primários: PETROBRAS (2009c).**

#### **d) Desafio: Prazo para a Certificação (2006)**

Em julho de 2004, a Petrobras iniciou os trabalhos para a certificação com a criação de um GT formado por gerentes executivos, que tinham a obrigação de implementar a seção 404 (certificação de controles internos) no âmbito das empresas do Sistema Petrobras, abrangidas pela Lei.

O GT em seu relatório final encaminhou proposta ao diretor financeiro para a criação do PRISMA que, a partir de outubro de 2004, começou a viabilizar recursos financeiros, humanos e de TI para a certificação. Como se tratava de uma lei nova e da certificação mais complexa da América Latina, em face do tamanho, diversidade e amplitude das operações da empresa, cada etapa consumia grande esforço e tempo para ser concluída. Isto preocupava muito a administração pelo curto prazo para a certificação, pois a princípio o primeiro ano de certificação para empresas estrangeiras era 2005.

### ***Solução do Projeto***

A coordenação do PRISMA, ciente do desafio de certificar a Petrobras ainda no ano de 2005, se empenhava em definir e executar as fases necessárias para a certificação ao mesmo tempo em que solicitava às áreas de negócios mais representantes (empregados) para integrar ao projeto. Nesse período, entretanto, não havia mais necessidade de uma aprovação formal do diretor financeiro da Petrobras para a transferência temporária do empregado de uma área de negócios para o PRISMA, bastando um contato telefônico da coordenação do projeto seguido por um e-mail de formalização.

Dessa forma, o processo de certificação progredia apesar das dificuldades de treinamento “em campo” dos empregados recém chegados ao projeto, somadas as barreiras culturais da empresa sobre a LSOX e controles internos (este último tema será debatido no desafio “F”). A coordenação do PRISMA estimulava os empregados envolvidos a trabalhar horas extras e se comprometer bastante com o projeto, pois uma ressalva dos auditores independentes teria graves conseqüências para as ações da Petrobras e reputação dos envolvidos.

Em conjunto com a grande demanda de trabalho dos empregados da Petrobras, a coordenação do PRISMA também solicitou dedicação da empresa de consultoria contratada para assessorar a Petrobras na certificação da LSOX. Assim, em épocas de pico de trabalho chegaram a se envolver 35 consultores da Deloitte no projeto que, semelhante aos empregados da Petrobras, mantinham uma elevada carga de trabalho.

Esse cenário foi amenizado quando a SEC, em 2005, anunciou uma extensão de prazo (conhecida como *waiver*) para as empresas estrangeiras que deveriam obter sua primeira certificação apenas em 2006. Isso permitiu que os prazos definidos pela coordenação do PRISMA pudessem ser estendidos, reduzindo a pressão sob os envolvidos no projeto, empregados e consultores.

#### **e) Desafio: Recursos Financeiros para a Contratação de Consultoria e do Auditor Independente e para Aquisição de Tecnologia (2006)**

Um projeto para certificar a maior empresa da América Latina necessitava de recursos financeiros compatíveis. Primeiramente, era preciso contratar uma empresa de consultoria, para assessoramento da Petrobras, pois, conforme citado anteriormente, tratava-se de uma lei nova.

Posteriormente, houve necessidade de definir ferramenta de controles internos para suportar a documentação gerada pelo projeto, que incluía o arquivamento de papéis de trabalho (em formato eletrônico) das autoavaliações e testes de controles das empresas e macroprocessos do escopo da certificação.

Por fim, a Petrobras precisava contratar uma empresa de auditoria independente, que pela LSOX passava a emitir parecer não somente em relação as demonstrações contábeis, mas também em relação ao ambiente de controles internos da empresa auditada.

### ***Solução do Projeto***

O GT formado por Gerentes Executivos com o intuito de implementar a seção 404 da LSOX encaminhou ao diretor financeiro proposta para contratação de empresa de consultoria, com o intuito de assessorar a Petrobras na certificação. Assim, foi definido orçamento para essa contratação, que, após o processo licitatório, apontou a Deloitte como empresa vencedora.

O contrato com a Deloitte envolvia um escopo bem definido de atividades a serem cumpridas. Entretanto, em virtude do grande número de deficiências de controles identificadas durante as fases de autoavaliação e de testes de efetividade dos controles, houve necessidade de aditamento no contrato. O caso foi levado ao departamento jurídico e ao diretor financeiro da Companhia que, após análise da questão, concordaram com a nova vigência e valor do aditamento.

Posteriormente, houve a necessidade de aquisição de ferramenta de controles internos para suportar a documentação gerada pelo projeto. Em novembro de 2004, formou-se um GT para analisar as ferramentas disponíveis no mercado, visando determinar a melhor opção para a Companhia (o desafio “i” aborda especificamente esse tema).

O GT concluiu pela indicação da ferramenta *Management of Internal Control* (MIC), desenvolvida pela empresa SAP, devido à conectividade com a plataforma já existente na Petrobras, referências de outros clientes de grande porte e custo envolvido. Entretanto, não foi

possível utilizar o MIC no primeiro ano de certificação, em virtude da necessidade de diversas customizações nesta ferramenta para se adequar aos padrões da Companhia.

Assim, a solução encontrada pela coordenação do PRISMA foi o desenvolvimento de ferramenta própria em planilha eletrônica, chamada PRISMA-MIC, que não demandou custo adicional, por não se tratar de aquisição de software comercial.

Com relação a contratação de serviços de auditoria contábil, o conselho de administração da Petrobras, conforme Ata CA 1.267, item 5, de 16 de dezembro de 2005, autorizou a abertura de procedimento licitatório. O edital mencionava que os serviços de auditoria contábil deveriam contemplar a Petrobras, suas subsidiárias e controladas, para os exercícios sociais de 2006, 2007 e 2008, sujeito à prorrogação por até dois anos. Após o processo licitatório, a empresa vencedora foi a KPMG, que foi responsável pela certificação da LSOX na Petrobras durante os três anos cobertos neste estudo.

#### **f) Desafio: Aculturação da Empresa sobre a LSOX e Controles Internos (2006)**

A equipe do PRISMA (posterior GGCI) estava diretamente envolvida com o processo de certificação da LSOX e também recebeu treinamentos da consultoria Deloitte sobre temas como: processos, riscos, controles, além da própria Lei. O próximo passo era informar aos gestores dos processos relevantes para a LSOX sobre a importância de conhecer melhor a Lei e as conseqüências para a Companhia no caso de uma ressalva no parecer do certificador.

No início do processo de certificação os gestores não eram muito participativos, pois consideravam a Lei uma burocracia a mais a ser atendida. Em virtude do rigor, até os gestores

mais conscientes sobre temas como *compliance*, riscos e controles não acreditavam que o esforço para a certificação seria compensado pelos benefícios trazido pela Lei.

Nesse cenário, a coordenação do PRISMA precisava definir os meios de divulgação da Lei e de seus principais conceitos (processos, riscos e controles internos) para assegurar o acultramento, primeiramente, dos gestores relacionados com os processos de certificação e, posteriormente, de toda a Companhia, pois a Lei exige um sistema de controle interno eficaz, que envolve desde o conselho de administração, passando pela administração até o corpo de empregados.

A intenção do PRISMA era conseguir reverter a percepção negativa dos gestores sobre a Lei, permitindo a contribuição de todos para o alcance da primeira certificação de controles internos da Petrobras.

### ***Solução do Projeto***

Durante o ano de 2006 a equipe do PRISMA (posterior GGCI) adquiriu conhecimento significativo sobre a LSOX, tornando-se apta a divulgar a importância da Lei, juntamente com seus devidos conceitos relevantes (processos, riscos e controles), aos gestores com quem tinham contato durante o processo de certificação.

Entretanto, mesmo após o primeiro contato com a equipe do PRISMA, certos gestores ainda resistiam em se envolver com o assunto certificação, dificultando o andamento do projeto por meio de situações, como por exemplo: (a) autoavaliações dos controles descritas pelo gestor não eram confirmadas no momento do teste de efetividade executados pela Auditoria Interna; (b) número elevado de deficiências de controles nos testes (muitas vezes pela falta de

evidência adequada da realização do controle); e (c) gestores que se recusavam a implementar controles essenciais ao seu processo.

Assim, ficou evidente para a coordenação do PRISMA a necessidade de investir mais na divulgação da Lei, com vistas a aculturar os gestores envolvidos sobre o tema e, conseqüentemente, obter o comprometimento destes para que a primeira certificação da LSOX na Petrobras fosse obtida.

A solução do PRISMA (posterior GGCI) foi o agendamento durante o ano de 2006 de aproximadamente 45 palestras realizadas pelo próprio Gerente Geral de Controles Internos em diversas localidades da Petrobras, para reunir o maior número de gestores envolvidos no processo de certificação.

O resultado das palestras foi percebido rapidamente. Ao entender claramente a dimensão e o objetivo do projeto, bem como suas conseqüências para a Companhia, os gestores (muitas vezes de hierarquia superior) se envolviam mais no projeto e cobravam de seus subordinados mais comprometimento com o tema. Assim, as situações que dificultavam o andamento do projeto se tornaram cada vez mais raras, acelerando o processo de certificação.

#### **g) Desafio: Negociação com a Certificadora (2006)**

Durante o processo de certificação da LSOX era necessário apresentar e validar com a certificadora (KPMG) ao menos uma amostra dos produtos finais de cada fase da certificação (vide Tabela 5 para a descrição das fases). Segundo o Padrão de Auditoria n. 2, vigente na época, o objetivo da certificadora em uma auditoria da LSOX era expressar opinião acerca da

avaliação da administração no que se refere à eficácia dos controles internos da Companhia sobre os relatórios financeiros.

Dessa forma, era necessária uma proximidade da coordenação do PRISMA com a KPMG, para que ambos estivessem alinhados quanto as suas expectativas e obrigações, evitando assim qualquer problema ou surpresa na avaliação da certificadora sobre os trabalhos da administração.

A coordenação do PRISMA (posterior GGCI) precisava definir um processo de acompanhamento periódico da certificação, que contemplasse as percepções da KPMG, para assegurar que todos os envolvidos diretamente com o processo estivessem de acordo com as decisões que estavam sendo tomadas.

### ***Solução do Projeto***

A coordenação do PRISMA (posterior GGCI) sempre se preocupou em obter as percepções da certificadora acerca dos trabalhos realizados. Entretanto, no início do projeto ainda não havia documentação significativa a ser disponibilizada à KPMG, para a obtenção de *feedback*.

A partir da fase VI da certificação (Passagem dos processos testados à KPMG) houve um aumento na demanda por reuniões de alinhamento com a KPMG e Deloitte, pois surgiram vários questionamentos por parte da primeira sobre os seguintes temas: (a) falta de compreensão e/ou invalidação das autoavaliações dos controles realizadas com o apoio da equipe do PRISMA; (b) falta de compreensão e/ou invalidação dos testes realizados pela Auditoria Interna; e (c) testes ineficazes realizados pela KPMG.

A solução da coordenação do PRISMA foi a definição de reuniões semanais, agendadas a partir de outubro de 2006 até fevereiro de 2007, sempre no mesmo dia/hora, com a participação da KPMG, Deloitte, Auditoria Interna e PRISMA.

Nas reuniões semanais as dúvidas da KPMG eram esclarecidas da seguinte forma:

- Questões relacionadas com a autoavaliação dos gestores dos processos do escopo da SOX eram dirimidas com a equipe do PRISMA (posterior GGCI);
- Questões sobre os testes de controle eram dirimidas com a Auditoria Interna;
- Questões sobre a metodologia utilizada e descrição dos controles implementados para a certificação eram dirimidas com a Deloitte.

Esse processo permitiu que as questões da certificadora fossem resolvidas e que a maioria das deficiências de controle fosse remediada. No final da certificação os controles que não se demonstraram eficazes na data-base de 31 de dezembro eram analisados e documentados em relatório denominado “*Framework 3*”, preparado pela equipe do PRISMA.

Nesse relatório as deficiências de controle existentes eram classificadas de acordo com o padrão de auditoria emitido pelo PCAOB, dividindo-se em três categorias: deficiência simples, deficiência significativa ou fraqueza material, sendo que somente a última classificação obriga o certificador a ressaltar seu parecer de auditoria das demonstrações financeiras.

Na Petrobras, desde a primeira certificação (2006) até a terceira (2008), ocorreram poucos casos de deficiências de controle, sendo todas classificadas como deficiência simples, que é a classificação menos severa dentre as três categorias.

#### **h) Desafio: *Sign off* eletrônico dos gestores (2006)**

O processo de *sign off* refere-se a assinatura dos administradores (Presidente - CEO e Diretor Financeiro - CFO) se responsabilizando pelo estabelecimento e manutenção da estrutura de controles internos da Companhia, tema que envolve as seções 302 e 404 da LSOX.

As penalidades para administradores que usarem de má-fé ou derem declarações falsas nos certificados previstos nessas seções podem chegar a multa de US\$5 milhões e 20 anos de prisão, nos casos mais graves.

Assim, a coordenação do PRISMA (posterior GGCI) precisava definir um processo de assinatura (do inglês: *sign off*), de forma a atender as exigências da Lei, bem como propiciar ao CEO e CFO a segurança de que, no que se refere ao ambiente de controles internos da Companhia, os principais riscos estivessem minimizados a níveis aceitáveis.

#### ***Solução do Projeto***

A coordenação do PRISMA (posterior GGCI) definiu que o processo de certificação da LSOX se encerraria na Companhia após a assinatura (*sign off*) dos administradores se responsabilizando por todo o ambiente de controles internos da Companhia, incluindo as deficiências de controle identificadas e reportadas ao comitê de auditoria e aos auditores independentes.

A intenção do PRISMA era implementar desde o primeiro ano de certificação a assinatura eletrônica no MIC, considerando não somente o CEO e CFO da Petrobras, mas todos os gestores dos processos do escopo da Lei, que atestariam ter conhecimento sobre a eficácia ou não de seus controles internos, corroborando com o que foi documentado.

Em 2006, entretanto, a Companhia utilizava a ferramenta PRISMA-MIC para documentar a certificação, que não permitia a assinatura eletrônica dos administradores, enquanto o MIC estava sendo configurado para se adequar às necessidades do projeto (vide desafio “i” que aborda especificamente esse tema).

Como não haveria tempo hábil para implementar no MIC as funcionalidades do *sign off* e treinar os gestores nesse processo antes da assinatura do FORM 20-F pelos CEO e CFO (este fato concluiria o processo de certificação da Lei perante os órgãos externos), o PRISMA optou por adiar seus planos de certificação eletrônica considerando todos os gestores envolvidos no escopo da LSOX.

Assim, a coordenação do PRISMA (posterior GGCI) levou o caso ao conhecimento do Comitê de Gestão de Controles Internos da Petrobras, que decidiu sob a assinatura (*sign off*) no MIC sendo realizada pelo Gerente Geral de Controles Internos e fundamentada pelas atas do referido Comitê e do Comitê de Auditoria do Conselho de Administração da Companhia, que aprovaram o resultado da certificação sobre os relatórios financeiros consolidados.

Nas certificações da LSOX que se sucederam em 2007 e 2008 as funcionalidades do *sign off* implementadas no MIC permitiram a participação dos diversos escalões da administração da Companhia na responsabilização dos controles sob sua gestão ou sob gestão de níveis hierárquicos inferiores.

Na Petrobras, os responsáveis pela assinatura da avaliação de controles internos são: (a) CEO (Presidente do Grupo de Empresas da Petrobras); (b) CFO – Diretor Financeiro da Petrobras; (c) Diretores; (d) Gerentes Executivos; (e) Gerentes Gerais; e (f) Gerentes. No total foram 289 assinaturas eletrônicas no MIC em 2007 e 439, em 2008.

#### **i) Desafio: Ferramentas de Controles Internos – MIC SAP (2007)**

Devido ao grande porte da certificação de controles internos da Petrobras, tornou-se fundamental a escolha de ferramenta apropriada para suportar a documentação gerada pelo projeto.

A ferramenta selecionada deveria documentar todas as informações sobre os processos do escopo do PRISMA, tais como: macrofluxos, atividades de controles e resultados das avaliações do PRISMA ou autoavaliações dos gestores e testes efetuados para garantir a eficácia dos controles internos implementados na Companhia, bem como o adequado gerenciamento automático de tarefas.

A escolha da ferramenta também deveria considerar a necessidade de manutenção íntegra e disponibilização por sete anos de toda a documentação da certificação, em atendimento às exigências da SEC/PCAOB.

#### ***Solução do Projeto***

Em novembro de 2004, formou-se um GT para analisar as ferramentas disponíveis no mercado, visando determinar a melhor opção para a Companhia. As ferramentas analisadas foram oferecidas pelas seguintes empresas: ARIS, IBM e SAP.

O GT concluiu pela indicação da ferramenta MIC, desenvolvida pela SAP, devido aos motivos já citados, bem como pelo fato dos testes realizados em cada uma das ferramentas apontarem o MIC como o de melhor desempenho aos requisitos do PRISMA.

Entretanto, no primeiro ano de certificação da LSOX a ferramenta MIC não pôde ser utilizada na Petrobras, em virtude da incompatibilidade com os padrões da Companhia. Assim, a coordenação do PRISMA (posterior GGCI) optou pela utilização da ferramenta PRISMA-MIC, desenvolvida pelos próprios integrantes do projeto, a partir da programação de macros<sup>3</sup> em planilha eletrônica.

O PRISMA-MIC cumpriu seu papel como repositório para a documentação da certificação da Lei para o ano de 2006 e também possuía funcionalidades, como a geração de relatórios, que contribuíram para o acompanhamento do progresso da certificação.

Entretanto, por se tratar de planilha eletrônica, o PRISMA-MIC possuía algumas limitações, como por exemplo: (a) impossibilidade de anexar arquivos e evidências das entrevistas e testes realizados (estes eram salvos na rede da Companhia e referenciados nos textos do PRISMA-MIC); (b) ausência de fluxo de tarefas, que informa automaticamente (por correio eletrônico) os empregados das diversas áreas envolvidas com a certificação sempre que houver uma atividade a ser realizada (autoavaliação, revisão, teste dos controles e remediações) sem a necessidade de contatos por telefone, e-mail etc; (c) falta de requisitos de segurança lógica e restrição de acesso ao conteúdo da documentação.

---

<sup>3</sup> Método para acionar automaticamente uma seqüência de funções de interface do usuário. Macros permitem aos usuários transformar seqüências amplamente utilizadas do menu de funções de uma planilha eletrônica em um simples comando.

Dessa forma, a coordenação do PRISMA (posterior GGCI) designou um grupo de trabalho para configurar o MIC, tornando-o aplicável ao processo de certificação da LSOX na Petrobras. Essa atividade demandou diversos contatos com a SAP na Alemanha, para desenvolver soluções que atendessem as necessidades da Companhia.

Com o fim das configurações, a documentação do PRISMA-MIC foi sendo transferida aos poucos para o MIC, de forma que ao final da primeira certificação, em março de 2007, toda a documentação da LSOX (macrofluxos, avaliação e testes dos controles, em processos, TI e em nível de entidade) estava cadastrada e atualizada na ferramenta MIC, tendo em vista as exigências da SEC para a sua manutenção íntegra e disponibilização por sete anos.

Até março de 2007, todos os gestores responsáveis por controles e apoiadores locais das Unidades foram treinados no MIC pela equipe do PRISMA (posterior GGCI), preparando-se para consulta aos relatórios gerenciais e para o *sign off* na ferramenta (este último tema tratado no desafio “h”).

#### **j) Adaptação ao novo padrão de auditoria emitido pela SEC/PCAOB (2008)**

Em 12 junho de 2007, em continuidade à normatização decorrente da LSOX, o PCAOB emitiu um novo padrão de auditoria (*Audit Standard* n. 5) a ser adotado pelos auditores independentes para a emissão de opinião independente acerca dos controles internos sobre os relatórios financeiros das companhias listadas no mercado de capitais norte-americano. Em 25 de julho de 2007 esse novo padrão foi aprovado por unanimidade pela SEC.

Ele orienta as companhias a identificarem e avaliarem os controles corporativos (no caso da Petrobras, normalmente realizados em nível das Gerências Executivas), denominados

controles em nível de entidade (*Entity Level Controls* - ELC), que se referem a aspectos mais amplos e abrangentes dentro da estrutura de controles da Companhia.

Segundo o Padrão de Auditoria n. 5 do PCAOB, controles em nível de entidade incluem: (a) controles relacionados ao ambiente de controle; (b) controles sobre intervenção pela Alta Administração (*management override*); (c) o processo de avaliação dos riscos da companhia; (d) controles para monitorar os resultados das operações; (e) controles para monitorar outros controles, inclusive atividades da função de auditoria interna, o conselho fiscal, e programas de autoavaliação; (f) controles sobre o processo de emissão de relatório financeiro do final do exercício; e (g) políticas e diretrizes tratando de controle sobre negócios relevantes e de práticas de gestão de risco.

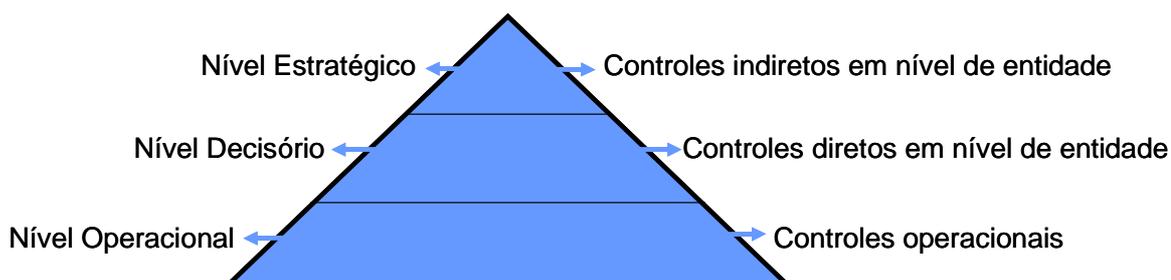
Ainda segundo o Padrão de Auditoria n. 5, os controles em nível de entidade variam em natureza e precisão, podendo ser classificados em indiretos ou diretos.

Os controles indiretos em nível de entidade (ELCs indiretos) são controles corporativos que não possuem atuação direta e claramente associada com a detecção de erros ou irregularidades (fraudes) em determinado(s) processo(s) e que poderiam resultar em impacto material nas Demonstrações Financeiras. Esses controles já haviam sido apresentados em 2002 pelo PCAOB no Padrão de Auditoria n. 2.

Controles diretos em nível de entidade (ELCs diretos), apresentados somente no Padrão de Auditoria n. 5, são controles corporativos de gerenciamento, desenhados para operar nos níveis de processo, transação ou aplicação, que podem prevenir ou detectar tempestivamente erros ou irregularidades de processo(s) operacionais que poderiam resultar em impacto material nas Demonstrações Financeiras. Esses controles também podem proporcionar

redução de custos na manutenção da estrutura de controles da empresa, pois normalmente exercem o monitoramento de vários controles operacionais de processos, cujos testes de efetividade podem ser substituídos pelos testes em nível de entidade diretos.

A Figura 5 descreve em linhas gerais as classificações dos controles segundo as novas regras.



**Figura 5 – Classificação dos Controles Segundo o Padrão de Auditoria n. 5**  
**Elaboração: O Autor.**  
**Fonte: Padrão de Auditoria n. 5 do PCAOB (2007)**

Os ELCs indiretos são normalmente autoavaliados pelos executivos das diversas empresas ou unidades por meio de um questionário anual elaborado pela GGCI da Petrobras, com o objetivo de padronizar os requisitos mínimos de governança corporativa associados à estrutura do COSO-ERM. Dentre os exemplos de controles indiretos, pode-se citar a existência de: código de ética/conduta, supervisão do conselho de administração, capacitação dos empregados, avaliação de riscos relevantes, canal de denúncia, entre outros.

Os ELCs diretos são realizados pela média e alta gerência para monitorar o ambiente de controles dos processos. Dentre os exemplos de controles diretos pode-se citar: documentos com análise de variação entre períodos, reuniões de análise crítica de acompanhamento periódico; relatórios de análise de índices financeiros e econômicos; relatórios de análise de desempenho de processos, etc.

Os controles operacionais estão na base da pirâmide e são classificados como controles ligados diretamente aos processos. São realizados por empregados da área ou por supervisores, como por exemplo: conferência de cálculos de valorização de estoques por funcionário independente daquele que o realizou, conferência de lançamentos contábeis, conferência do preenchimento e lançamento de ordens de pagamento, *checklist* de fechamento contábil, entre outros.

Nesse cenário, o desafio para a Petrobras era identificar e avaliar os controles diretos em nível de entidade nos processos relevantes para a LSOX, em virtude da possibilidade de redução dos esforços para a certificação da Lei, com a diminuição no número de controles a serem testados pela Auditoria Interna.

Com referência aos controles indiretos em nível de entidade, as novas regras da SEC/PCAOB não alteraram seu conceito previamente definido no Padrão de Auditoria n. 2. Assim, não houve desafio enfrentado pela GGCI para essa classificação de controle, que manteve inalterada sua forma de autoavaliação e teste desde 2006 até 2008, somente aumentando o escopo dos executivos respondentes do questionário anual elaborado pela GGCI da Petrobras (2006 – 31 executivos; 2007 – 32 executivos; 2008 – 36 executivos).

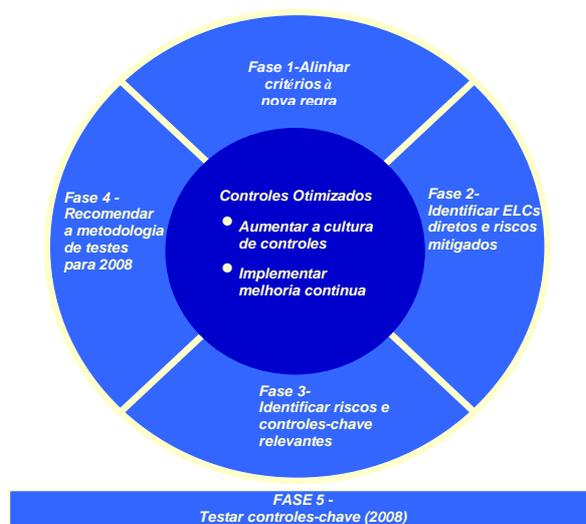
### ***Solução do Projeto***

Em aderência às orientações do novo padrão de auditoria emitido pela SEC/PCAOB, a GGCI iniciou, em novembro de 2007, projeto, aprovado pela diretoria financeira, para identificação, avaliação e posterior teste dos ELCs diretos. A responsabilidade pela definição das fases desse projeto foi da GGCI, que contou com o assessoramento da empresa de consultoria

PricewaterhouseCoopers. Cada fase do projeto era discutido previamente e os resultados revisados pela GGCI.

Assim, a Petrobras foi uma das primeiras empresas brasileiras com certificação da LSOX a desenvolver projeto com o objetivo de aproveitar os ganhos com a implementação das novas regras da SEC/PCAOB.

O projeto objetivou não somente alcançar os benefícios e reduções de custos facultados pelas novas regras da LSOX, mas também fortalecer a gestão e a avaliação anual dos controles corporativos. A Figura 6 resume as etapas do trabalho.



**Figura 6 – Etapas do Projeto de Controles Diretos em Nível de Entidade**  
**Fonte: PETROBRAS (2009b).**

FASE 1 – Alinhar critérios ao novo padrão – Identificar e proceder às alterações na metodologia de definição do escopo de processos para a certificação da LSOX ocasionadas em decorrência do novo padrão de auditoria emitido pela SEC/PCAOB;

FASE 2 – Identificar ELCs diretos e riscos mitigados - A partir da seleção dos processos baseados na nova metodologia (FASE1), visitar as áreas de negócio respectivas e entrevistar as gerências para identificar controles de monitoramento denominados de ELCs diretos;

FASE 3 – Identificar riscos e controles-chave relevantes – Correlacionar os controles operacionais dos processos selecionados com os ELCs diretos que os suportam, identificados na FASE 2.

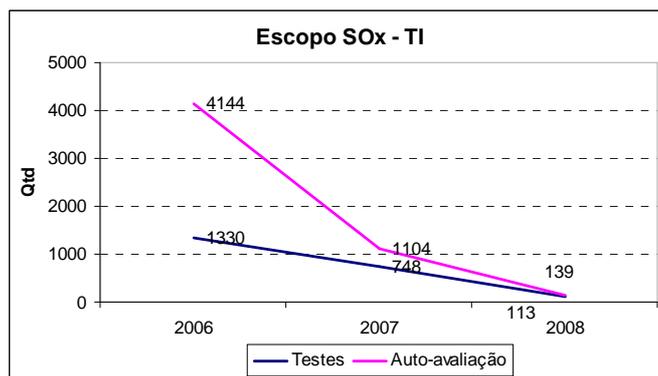
FASE 4 – Recomendar a metodologia de testes para 2009 – Analisar os resultados da FASE 3 e identificar a estratégia de testes a ser adotada para cada processo selecionado para o escopo da certificação: (a) para aqueles processos com controles ELCs operando e com evidência de documentação, a estratégia seria testar os ELCs; (b) para aqueles processos em que os controles ELCs não estivessem operando ou com falhas na documentação, a estratégia seria testar os controles operacionais (ligados diretamente aos processos).

FASE 5 – Testar controles-chave – Encaminhar a sugestão de controles a serem testados para a equipe da Auditoria Interna.

Para realizar o trabalho de identificação dos ELCs diretos existentes nos processos, as gerências responsáveis por cada processo do escopo da LSOX foram entrevistadas com foco nos seguintes aspectos principais: (a) entendimento da gestão de riscos efetuada em nível da Gerência Geral; (b) entendimento da estrutura de controles corporativos executados em nível da Gerência Geral; (c) identificação e avaliação de controles corporativos executados em nível da Gerência Geral que possam ser classificados como ELC diretos; (d) identificação de quais controles em nível de processo poderão ser eliminados em face da efetiva operação dos ELC diretos.

O resultado do trabalho foi assim evidenciado:

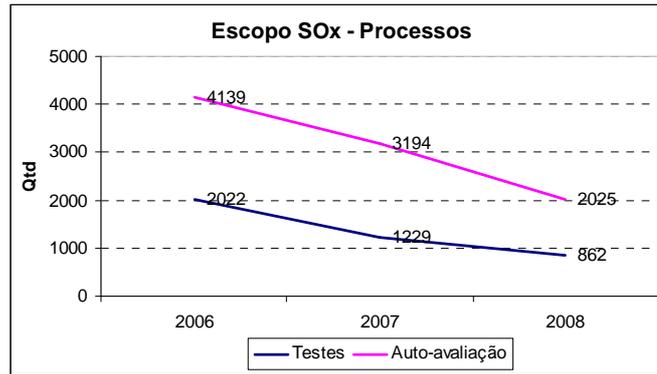
Nos processos de TI, todo o ganho decorrente das novas regras foi obtido ainda em 2008. A redução de testes apurada foi de 85% do total de controles de processos de TI, conforme demonstrado na Figura 7.



**Figura 7 – Redução dos Controles Autoavaliados e Testados em TI**  
**Fonte: PETROBRAS (2009b).**

Com relação aos processos operacionais, o percentual de redução no número de testes de controles totalizou 30% de otimização (montante de 264 controles) em 2008, conforme demonstrado na Figura 8. Entretanto, a expectativa de otimização seria ainda maior em 2009 em decorrência de remediações referentes a:

- controles que estão sendo aprimorados quanto à documentação para serem evidenciados até o final de 2008, segundo requerimentos da Lei; ou
- controles que estão em fase de análise pelos Gerentes Gerais ou Gerentes Executivos quanto à efetividade da sua cobertura para redução de testes de controles de processo.



**Figura 8 – Redução dos Controles Autoavaliados e Testados em Processos**  
**Fonte: PETROBRAS (2009b).**

Estima-se que o potencial de otimização adicional de controles de processo para 2009 com a utilização de melhores práticas de ELCs direto ainda não implementadas em 2008 seja da ordem de 37%, conforme Figura 9.

| <b>Potencial De Otimização Nos Processos Escopo SOX</b> |                                                      |                     |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------|
| <i>Quantidade de controles</i>                          | <i>Controles a serem otimizados com ELCs diretos</i> | <i>% otimização</i> |
| <b>1134</b>                                             | <b>424</b>                                           | <b>37%</b>          |

**Figura 9 – Potencial de Otimização nos Processos do Escopo SOX (2009)**  
**Fonte: PETROBRAS (2009b).**

### 3.3 PRÓXIMOS PASSOS DA GERÊNCIA GERAL DE CONTROLES INTERNOS (GGCI)

Em 2008, a GGCI identificou a oportunidade de aproveitar o esforço anual da certificação da LSOX, que exige o cumprimento de um dos objetivos do COSO (o de divulgação de relatórios financeiros confiáveis), para implementar na Companhia uma visão completa de riscos e controles voltada para a Gestão de Riscos Corporativa (ERM), que corresponde ao cumprimento dos quatro objetivos do COSO.

Essa iniciativa partiu do fato da Petrobras, com o propósito de atender a LSOX, já verificar anualmente os riscos e controles relevantes que podem comprometer a divulgação de relatórios financeiros confiáveis, que é um dos objetivos para a implementação de uma Gestão

de Riscos Corporativa, segundo o COSO (2004). Assim, para a Petrobras implementar o ERM de forma completa faltaria considerar os riscos e controles sobre os seguintes objetivos, conforme a seguir:

- a) Estratégico: questões políticas e metas gerais, alinhadas com a sua missão;
- b) Operacional: utilização eficaz e eficiente dos recursos;
- c) Conformidade: cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

Dessa forma, a GGCI solicitou à administração da Petrobras autorização para criar GT com o objetivo de estudar, dentre outros assuntos, o processo de implementação na Companhia de uma visão de riscos e controles voltada para o ERM. O GT foi criado com membros das seguintes áreas: GGCI, Tecnologia da Informação e Comunicação, Planejamento Financeiro, Auditoria Interna e Contabilidade.

Durante o período de atuação do GT foram ouvidas as consultorias PricewaterhouseCoopers, KPMG, Deloitte, Protiviti e Ernst & Young, além de apresentações com as visões das áreas GGCI e Planejamento Financeiro. Também ocorreram visitas técnicas a empresas no exterior e a participação no evento SAP GRC 2008.

O GT verificou uma tendência das empresas de grande porte em investir em processos de gestão de riscos (ERM) para melhorar a qualidade das informações gerenciais de seus executivos. Estas iniciativas estão sendo verificadas pelas agências de *rating*, como a Standard & Poor's, que passou a incluir uma verificação detalhada das práticas de gerenciamento de riscos no seu processo de mensuração do risco das organizações analisadas.

Dentre as ferramentas avaliadas para permitir a implementação do ERM, o Módulo SAP GRC ERM, parte integrante do pacote GRC (Governance, Risk & Compliance) da SAP, foi

classificado como o de melhor visão futura de integração e de funcionalidades, inclusive com dados de gestão de riscos financeiros e com os outros módulos da solução GRC da SAP. Porém, a versão da época ainda não entregava estas funcionalidades nem a integração prevista. O GT, então, recomendou aguardar a próxima versão da ferramenta para tomar uma decisão sobre sua adoção pela Petrobras.

O GT também recomendou na época (2008) a inclusão de membros de outras áreas da Companhia no grupo (Exploração & Produção, Abastecimento, Gás & Energia, Internacional, Saúde, Meio Ambiente e Segurança do Trabalho, Desenvolvimento de Sistemas de Gestão, e Estratégia), bem como a realização das seguintes atividades: (a) uniformização do entendimento e da aplicação dos conceitos de gestão de riscos na Companhia; (b) definição quanto à adoção da metodologia COSO-ERM no Sistema Petrobras para gerenciamento integrado dos riscos corporativos; (c) definição do escopo e da orçamentação para contratação de consultoria especializada em gestão corporativa de riscos; (d) pesquisa junto à Alta Administração quanto a sua visão sobre os riscos relevantes e quanto a sua tolerância aos mesmos; (e) seleção dos processos relevantes para o projeto.

Assim, a administração da Petrobras está analisando o relatório final elaborado pelo GT e, dependendo de sua decisão, a GGCI poderá dar continuidade ao trabalho do GT ou até mesmo já iniciar a implementação parcial ou integral das recomendações desse grupo.

Outro projeto de destaque na GGCI fruto desse GT foi a implementação da ferramenta SAP GRC-PC para o processo de certificação dos controles internos da Petrobras em 2009, em substituição a ferramenta da SAP denominada MIC, utilizada nas certificações de 2007 e 2008.

O GT, após análise do pacote SAP GRC, concluiu que a Petrobras poderia prosseguir com a implementação da ferramenta SAP GRC Process Control, pois se mostrava alinhada com a arquitetura tecnológica adotada pela Companhia e permitiria a implementação do *Continuous Control Monitoring* (CCM), com a finalidade de reduzir os custos dos testes para a LSOX, além de melhorar a qualidade das informações sobre os controles internos para a administração.

Assim, a GGCI obteve sucesso na implementação da ferramenta GRC-PC em 2009. Entretanto ainda pretende, no curto prazo, implementar a funcionalidade de CCM, que refere-se à configuração na ferramenta de limites e indicadores que, se forem alcançados, os responsáveis e seus superiores são automaticamente notificados por e-mail, permitindo o tratamento imediato de não conformidades.

Segundo o Plano de Negócios 2009-2013, a Petrobras tem como um de seus objetivos a otimização de custos, por meio da mitigação de riscos em projetos e de um maior acompanhamento físico e financeiro dos empreendimentos (PETROBRAS, 2009a). Nesse sentido, no médio prazo, a GGCI poderá ser mais solicitada pela Companhia a analisar e implementar controles chave em projetos e empreendimentos relevantes, criando oportunidades para o crescimento da gerência.

No longo prazo, as perspectivas da GGCI são boas, pois o acultramento da Companhia sobre os conceitos de riscos e controles, trazido pela LSOX e reforçado anualmente por sua certificação, poderá refletir no aumento da importância da gerência, que atuaria não somente nos processos do escopo da Lei, mas em todos os processos relevantes da Petrobras. Assim, dependendo principalmente da comprovação dos ganhos obtidos pela gerência (redução de custos e identificação de oportunidades), esta poderá se tornar uma diretoria e o cargo de

Gerente Geral de Controles Internos passar a Diretor de Controles Internos, como já ocorre em empresas nacionais e internacionais.

Nesse estágio será comum a mensuração dos ganhos com a implementação de controles chave para os processos relevantes da Companhia. Para isso, uma opção é o levantamento do histórico da atividade antes e após a implementação do controle, de forma a permitir a quantificação do ganho ou até da perda, em alguns casos. É importante ressaltar que é possível mensurar a aplicação de qualquer controle. Entretanto, sabe-se que é mais fácil mensurar controles de natureza financeira do que de natureza operacional, estratégica ou de conformidade.

## **4 CONCLUSÃO**

Em uma análise preliminar, a LSOX foi considerada muito rígida e complexa pelas companhias que possuíam ações listadas nas bolsas de valores americanas. Entretanto, ao menos para os tópicos controles internos, transparência, comitê de auditoria e responsabilização da alta administração, demonstrou-se que as exigências da LSOX são semelhantes às regulamentações já existentes para bancos e seguradoras internacionalmente ativos, contribuindo para reduzir a aparente complexidade da Lei.

O processo de certificação da LSOX na Petrobras começou com a criação, em setembro de 2004, do PRISMA, cujo principal objetivo era a obtenção da primeira certificação da LSOX da Companhia, que em 2006 possuía 240 empresas entre subsidiárias, controladas e coligadas.

O PRISMA deu origem a GGCI, criada em abril de 2006, para possibilitar o planejamento, operacionalização e monitoramento anual das ações de certificação de controles internos das empresas do Sistema Petrobras. Desde sua criação, o principal objetivo desta gerência geral é a coordenação dos esforços para a certificação da LSOX na Petrobras.

Dentre os três anos de certificação, o primeiro (2006) foi sem dúvida o mais desafiador para a Companhia, não somente pela maior quantidade de desafios enfrentados ou pelo caráter

inovador da Lei, mas também pela necessidade de definições estruturais e conceituais tão importantes, cujas conseqüências poderiam comprometer todo o processo de certificação.

As soluções propostas para os desafios enfrentados em 2006 tiveram, em alguns casos, impacto nas certificações seguintes, como por exemplo:

(a) Falta de recursos humanos no PRISMA: parte dos profissionais disponibilizados para o PRISMA (projeto de certificação da LSOX) optou por ficar na GGCI após a conclusão do projeto em 2006. Esses profissionais também participaram das certificações de 2007 e 2008;

(b) Capacitação da força de trabalho do projeto: o conhecimento adquirido no primeiro ano contribuiu para as certificações seguintes;

(c) Determinação das estruturas de controles internos e do modelo para definição do escopo da certificação: as estruturas de controles internos utilizadas na Petrobras (COSO – processos e CobiT – TI) são as mesmas desde o primeiro ano de certificação. Por outro lado a definição do escopo foi a mesma em 2006 e 2007, sofrendo alterações somente na certificação 2008, quando as novas regras da SEC/PCAOB foram adaptadas na Companhia;

(d) Aculturação da empresa sobre a LSOX e controles internos: a realização de palestras e o compartilhamento do conhecimento pelos empregados do PRISMA sobre temas relacionados a LSOX e controles internos permitiu o aculturação da empresa no primeiro ano de certificação. Para os anos seguintes, a própria força de trabalho se encarregava de transmitir os conceitos relevantes para os novos empregados envolvidos com a certificação da Lei.

(e) Negociação com a certificadora: no primeiro ano de certificação foram definidas reuniões semanais com os envolvidos diretamente com a certificação, para obter as

percepções da empresa certificadora (KPMG) e assegurar que todos os envolvidos diretamente com o processo estivessem de acordo com as decisões que estavam sendo tomadas. Esse modelo de reunião continuou o mesmo para as certificações seguintes.

No segundo ano de certificação (2007), como a GGCI já estava estruturada e não havia mais questões conceituais sobre a Lei, o desafio tornou-se a configuração da ferramenta utilizada para gerenciamento dos controles internos da Companhia (MIC), objetivando tanto a redução dos esforços para as futuras certificações, em virtude das novas funcionalidades da ferramenta, quanto o atendimento às exigências da SEC, no que se refere a manutenção íntegra e disponibilização da documentação da LSOX por sete anos.

O terceiro ano de certificação (2008) foi marcado pela iniciativa da GGCI de implementar na Companhia as novas regras emitidas pela SEC/PCAOB em 2007. Assim, o desafio foi a condução de um projeto de grandes proporções, em virtude do tamanho da empresa, que ainda lidava diretamente com a alta administração da Petrobras, objetivando a redução dos esforços para a certificação da Lei, com a diminuição no número de controles a serem testados pela Auditoria Interna.

Apesar de todos os desafios enfrentados desde a primeira certificação em 2006 até 2008, a Petrobras obteve nesses três anos pareceres favoráveis (sem ressalvas) da empresa de auditoria independente (certificadora) acerca de seus controles internos sobre os relatórios financeiros. Adicionalmente, nesse período ocorreram poucos casos de deficiências de controle, sendo todas classificadas como deficiências simples, que é a classificação menos severa dentre as categorias definidas pelo PCAOB.

Com a tendência de redução dos esforços para a certificação da LSOX, a alta administração da Petrobras precisará definir o futuro da GGCI. No médio prazo a GGCI pode continuar apenas com sua atribuição inicial de monitoramento anual das ações de certificação de controles internos das empresas do Sistema Petrobras ou aproveitar o esforço anual da certificação da LSOX, para implementar na Companhia uma visão de riscos e controles voltada para a Gestão de Riscos Corporativa.

Caso a alta administração da Petrobras opte pelo ERM, a GGCI necessitará revisar suas atribuições, recursos (financeiros, tecnológicos e humanos) e talvez até seu posicionamento na estrutura da organização, com vistas a assegurar maior autoridade e independência no tratamento com as demais áreas da Companhia, na busca pelo melhor desempenho de suas novas atividades.

Em um aspecto mais amplo, o futuro da LSOX pode contemplar empresas de médio e pequeno porte, listadas ou não nas bolsas de valores norte-americanas, pois a experiência dos seis anos de certificação para empresas americanas (2004 a 2009) e de quatro para as estrangeiras (2006 a 2009) demonstra que é importante para qualquer organização nacional ou internacional atender, ao menos, a certos itens da Lei, como: (a) implementar um sistema efetivo de controles internos, (b) divulgar dados relevantes, que possam impactar a decisão do investidor; (c) criar, se a estrutura permitir, um comitê de auditoria vigilante e ativo (ou contar com o próprio conselho de administração); e (d) definir regras claras sobre a responsabilização da alta administração, com punições severas nos casos de faltas graves.

Para contribuir com esse possível cenário, uma das principais críticas da LSOX, o alto custo de implementação, vem se reduzindo com o passar dos anos, principalmente com a emissão do Padrão de Auditoria n. 5 pela SEC/PCAOB. Juntamente com essa melhoria, a qualidade

das informações financeiras divulgadas tem aumentado e, segundo Jeffrey (2008), algumas empresas estão utilizando a LSOX como trampolim para a implementação de uma Gestão de Riscos Corporativa.

Adicionalmente, empresas de pequeno e médio porte, bem como organizações sem fins lucrativos (que também não precisam se certificar), podem obter vantagens com a implementação antecipada da LSOX, como: (a) redução de custos de financiamento; (b) aumento na confiança de investidores e doadores (no caso de instituições sem fins lucrativos); e (c) redução da exposição a fraude. (JEFFREY, 2008).

No caso de empresas de capital fechado as vantagens também incluem a valorização em processos de aquisição e o fato de estarem melhor preparadas para a abertura de capital. (JEFFREY, 2008).

Por fim, acredita-se que se não for a LSOX, algo semelhante será exigido no futuro às empresas nacionais ou internacionais de pequeno ou médio porte, que hoje não precisam se certificar. Isso se deve ao fato dos investidores, doadores e o mercado com um todo estarem cada vez mais exigentes sobre onde investir e/ou doar seu capital. Portanto, empresas que se anteciparem terão uma vantagem competitiva enquanto seus concorrentes estiverem se adequando a Lei.

Em virtude da pouca divulgação dos dados sobre os processos de certificação da LSOX nas empresas que possuem ações listadas nas bolsas de valores americanas, bem como pelo fato desse tema permitir diversos tipos de abordagens qualitativas e quantitativas, ainda há margem para o desenvolvimento de mais pesquisas, como: (a) verificar o processo de certificação da LSOX na Petrobras nos três anos seguintes (de 2009 a 2011) e comparar com

os dados deste estudo (de 2006 a 2008); (b) comparar o processo de certificação da Petrobras com as das demais empresas brasileiras com ações nas bolsas de valores norte-americanas; (c) comparar o processo de certificação das principais empresas de petróleo mundiais com o da Petrobras.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, V. C. P.; PARENTE, G. G. C. A informação de crédito e a importância da central de riscos de crédito para a supervisão bancária. In: DUARTE JÚNIOR, A. M.; VARGA, G. **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria Ltda., 2003.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **História do BC**. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?HISTORIABC>>. Acesso em: 29 dez. 2009.

BASEL COMMITTEE ON BANKING SUPERVISION. **Enhancing bank transparency**. Basel: Bank for International Settlements, 1988.

BORGERTH, V. **SOX**: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley. Rio de Janeiro: Ed. Thompson, 2007.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION – COSO. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. COSO, 2004.

DUARTE JÚNIOR, A. M. Alocação de capital em conglomerados financeiros no Brasil. **Revista Tecnologia de Crédito**, n. 48, p. 7-23, 2005.

DUARTE JÚNIOR, A. M.; LELIS, R. J. F. Alocação de capital em bancos no Brasil. **Revista Tecnologia de Crédito**, n. 31, p. 6-28, 2002.

\_\_\_\_\_. Unificando a alocação de capital em bancos e seguradoras no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 73-84, 2004.

DUARTE JÚNIOR, A. M.; MELLO, L. M. Gestão de riscos de crédito no mercado segurador brasileiro. **Revista Tecnologia de Crédito**, v. 7, n. 41, p. 8-31, 2004.

DUARTE JÚNIOR, A. M.; MOREIRA, R. L. A administração das tesourarias nos bancos brasileiros sob o Novo Acordo de Capital da Basiléia. **Revista de Administração**, v. 40, n. 1, p. 96-102, 2005.

DUARTE JÚNIOR, A. M.; VARGA, G. **Gestão de riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria Ltda., 2003.

ESTADOS UNIDOS. **Financial Regulatory Reform**. Department of the Treasury. Washington, 2009. Disponível em: <<http://www.ustreas.gov>>. Acesso em 4 Jul. 2009.

EUROPEAN COMMISSION. **Basic Architecture**. Bruxelas: European Commission, 2009. Disponível em: <[http://ec.europa.eu/internal\\_market/insurance/solvency/architecture\\_en.htm](http://ec.europa.eu/internal_market/insurance/solvency/architecture_en.htm)>. Acesso em 6 Jul. 2009.

HAMILTON, S.; FRANCIS, I. **The Enron collapse**. Lausanne: International Institute for Management Development, 2003.

HAWKINS, D. F.; COHEN, J. **Arthur Andersen LLP**. Boston: Havard Business School, Fev. 2003.

INFORMATION SYSTEMS AUDIT AND CONTROL ASSOCIATION. **Control Objectives for Information and Related Technology**. Illinois: IT Governance Institute, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 1999.

JEFFREY, C. Internal Control at Private Companies and Nonprofits. **The CPA Journal**, v. 78, n. 9, p. 52-54, 2008.

KAPLAN, R. S.; KIRON, D. **Accounting fraud at WorldCom**. Boston: Harvard Business School, Jul. 2004.

LÉLIS, D. L.; PINHEIRO, L. E. **A reestruturação dos controles internos para aderência à Lei Sarbanes-Oxley: um estudo de caso voltado para os benefícios percebidos pelos gestores em seus processos, comparativamente aos custos incorridos**. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LIMA, D. A.; MACIEL, C. V.; LIBONATI, J. J. **Os Impactos Gerados na Adequação da Estrutura de Controles Internos de uma empresa brasileira às exigências da seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley: um Estudo de Caso**. In: Anais do XXXII Encontro da ANPAD, 2008, Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PAINE, L. S.; WEBER, J. **The Sarbanes-Oxley Act**. Boston: Harvard Business School, Jul. 2004.

PARLAMENTO EUROPEU. **Comunicado de imprensa - Seguros**: Parlamento Europeu aprova novas regras Solvência II. Bruxelas: Parlamento Europeu. 2009.

PETROBRAS. **Plano de Negócios 2009-2013**. Rio de Janeiro, 2009a. Disponível em: <[http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/EstrategiaCorporativa/pdf/PN\\_2009-2013\\_Port.pdf](http://www2.petrobras.com.br/ri/port/ConhecaPetrobras/EstrategiaCorporativa/pdf/PN_2009-2013_Port.pdf)>. Acesso em: 4 Jan. 2010.

\_\_\_\_\_. **Relações com o investidor**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <[http://www2.petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/Petrobras/portugues/perfil/per\\_organograma.htm&lang=pt&area=a\\_petrobras](http://www2.petrobras.com.br/portal/frame.asp?pagina=/Petrobras/portugues/perfil/per_organograma.htm&lang=pt&area=a_petrobras)>. Acesso em: 6 Nov. 2009.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades do PRISMA**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2007.

\_\_\_\_\_. **Relatório de atividades do projeto de controles diretos em nível de entidade.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2009b.

\_\_\_\_\_. **Relatório do sistema de avaliação de riscos em processos no escopo da SOX.** Rio de Janeiro: Petrobras, 2009c.

PONCINELLI FILHO, C. A. **Mapeamento de processos baseado em controles para a governança de tecnologia da informação.** Campinas: PUC, Curso Pós-Graduação, 2007.

PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD. **Audit Standard n. 2.** Washington, 2002. Disponível em: <[http:// www.pcaob.org](http://www.pcaob.org) >. Acesso em 23 Abr. 2009.

\_\_\_\_\_. **Audit Standard n. 5.** Washington, 2007. Disponível em: <<http://www.pcaob.org>>. Acesso em 23 Abr. 2009.

SUPERINTENDÊNCIA DE SEGUROS PRIVADOS. **Atribuições da SUSEP.** Brasília, 2009. Disponível em: <[http://www.susep.gov.br/menu/susep/apresentacao\\_susep.asp](http://www.susep.gov.br/menu/susep/apresentacao_susep.asp)>. Acesso em: 29 Dez. 2009.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YOSHIDA, M. H. **Alinhamento dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley com Rup para o processo de desenvolvimento de sistemas.** São Paulo: Escola Politécnica da USP, Curso de Programa de Educação Continuada, 2007.

ZACHARIAS, C. C. **Uma análise comparativa das regulamentações existentes para empresas, bancos e seguradoras, com ênfase na Lei Sarbanes-Oxley.** Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração), Faculdades Ibmecc RJ, Rio de Janeiro, 2006.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

ALMEIDA, M. C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTHONY, N.; GOVINDARAJAN, V. **Management control systems**. 9. ed. New York: Irwin McGraw-Hill, 1998.

BERRY, J.; BROADBENT, J.; OTLEY, D. **Management control: theories, issues and practices**. London: Macmillan Press Ltd, 2005.

BRASIL. **Lei Federal nº 10.303/01**.

BRASIL. **Lei Federal nº 7.492/86**.

BRASIL. **Lei Federal nº 7.913/89**.

BRASIL. **Resolução 118 do Conselho Nacional de Seguros Privados – 22/12/2004**.

CHILD, J. **Organization**. 2. ed. London: Harper & Row, 1984.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPERS, Pricewaterhouse **Comparação conceitual do Audit Standard n. 2 com o Audit Standard no 5**. São Paulo: Pricewaterhouse Coopers, 2008.

\_\_\_\_\_. **Comitês de auditoria no Brasil: melhores práticas de governança corporativa – o desafio continua**. 2. ed. São Paulo: Pricewaterhouse Coopers, 2007.

EDSTROM, A.; GALBRAITH J. Transfer of managers as a co-ordination and control strategy in multinational organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 22, p. 248-263, 1977.

FLAMHOLTZ, E. Effective organizational control: a framework, applications and implications. **European Management Journal**, v. 14, p. 596-611, 1999.

\_\_\_\_\_. Organizational control systems as managerial tool. **California Management Review**, v. 22, n. 2, Winter 1979.

FRAULOB, S. M. **Controle gerencial em empresas internacionalizadas: caso Petrobras Uruguay Distribución**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)-Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

GOMES, J.; SALAS, J. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GOMES, J. S.; RODRIGUES, A. Controle gerencial em empresas internacionalizadas: o caso da construtora Norberto Odebrecht S.A. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 1, n. 5, p. 75-96, 2006.

ITO, S.; COUTINHO, A.; AZEVEDO, S. Governança corporativa e Sarbanes-Oxley: o dia seguinte. **KPMG Business Magazine**, São Paulo, v. 3, p. 16, 2005.

KPMG. **2o estudo sobre as melhores práticas de governança corporativa no Brasil e nos Estados Unidos**. São Paulo: KPMG, 2007.

MOSIMANN, C.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OPEN COMPLIANCE AND ETHICS GROUP. **Measurement and metrics guide: performance measurement approach and metrics for an integrated governance, risk, compliance and ethics capabilities**. Phoenix: Open Compliance and Ethics Group, 2007.

PADOVEZE, C. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Thompson, 2005. p. 96.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1982.

STEINBERG, R. Debunking SOX theories, one bad idea at a time. In: ERM & Internal Controls. **Compliance WeeK**, Washington, p. 48-49, Oct. 2008. Disponível em: <<http://complianceweek.com>>. Acesso em 11 Mar. 2009.

TOHMATSU, Deloitte Touche. **Lei Sarbanes-Oxley: guia para melhorar a governança corporativa através de controles internos**. São Paulo: Deloitte Touche Tohmatsu, 2003.

\_\_\_\_\_. **Putting risk in the confort zone: nine principles for building the risk intelligent enterprise**. New York: Deloitte Touche Tohmatsu, 2008.

WARD, A. **Projeto Barracuda e Caratinga: um estudo de caso de gestão de risco em financiamento de projetos do setor de petróleo**. Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Administração)- Faculdades Ibmecc RJ, Rio de Janeiro, 2006.

WHITEHOUSE, T. PCAOB promises hard push on Audit Standard 5. In: Accounting & Auditing. **Compliance Week**, Washington, p. 24-25, Jul. 2008. Disponível em: <<http://complianceweek.com>>. Acesso em 11 Mar. 2009.

## **APÊNDICE A - REVISÃO GERAL DA LEI SARBANES-OXLEY**

Pode-se resumir os 11 capítulos da LSOX, conforme abaixo:

Capítulo I – Criação do *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB) Órgão de Supervisão do Trabalho dos Auditores Independentes – entidade privada criada em 2002 pela Lei Sarbanes-Oxley (LSOX), sob supervisão da SEC, sua missão é supervisionar o trabalho de auditoria das companhias abertas, com o objetivo de proteger os interesses dos investidores e o interesse público na preparação de informativos. O Órgão deverá ser uma instituição sem fins lucrativos e perdurar até que seja dissolvido pelo Congresso americano.

Capítulo II – Independência do Auditor – estabelece novas regras para o conceito de independência dos auditores, tais como: a proibição da prestação de alguns serviços não relacionados à auditoria; que haja um rodízio do sócio encarregado da conta (a cada 5 anos); que o auditor deverá se reportar ao comitê de auditoria, e não mais à diretoria financeira da empresa; e a proibição de prestação de serviço de auditoria se o presidente, diretor financeiro, diretor contábil, controller ou funções equivalentes da empresa auditada era empregado da empresa de auditoria a menos de um ano, a fim de evitar conflitos de interesse.

Capítulo III – Responsabilidade Corporativa – define que as empresas abertas inclusive as estrangeiras deverão implementar um comitê de auditoria. Os membros do comitê devem ser

independentes e se reportar diretamente ao conselho de administração. O comitê também será responsável por resolver disputas entre a administração e os auditores, no que se refere a divergências de opinião relacionadas às demonstrações contábeis e fornecerá condições para que denúncias sobre fraudes relacionadas à contabilidade, controles contábeis e auditorias possam ser apresentadas de forma anônima e confidencial pelo denunciante. Esse capítulo ainda menciona a necessidade da certificação trimestral e anual pelo presidente e diretor financeiro sobre os controles e procedimentos de divulgação, assumindo sua responsabilidade pelos relatórios financeiros.

Capítulo IV – Aumento do Nível de Divulgação de Informações Financeiras – determina que as demonstrações contábeis deverão refletir correções materiais que tenham sido identificadas como necessárias pelos auditores independentes da companhia. Adicionalmente, passa a proibir empréstimo pessoal aos diretores da empresa, como forma de evitar conflito de interesse; exige que os relatórios financeiros da empresa apresentem avaliação sobre os sistemas de controles internos. As empresas também devem declarar se possuem ou não código de ética para executivos sênior (presidente, diretor financeiro e funções similares) e se têm ao menos um especialista financeiro em seu comitê de auditoria.

Capítulo V – Conflito de Interesse de Analistas de Mercado – trata da independência dos analistas de mercado sobre a situação e as perspectivas de ganho ou perda de uma empresa.

Capítulo VI – Recursos e Autoridade da Comissão (referente à SEC) – define orçamento para cobrir o aumento das despesas da Comissão conforme aumento em seu alcance de atuação.

Capítulo VII – Estudos e Relatórios – determina que a Controladoria Geral Norte-Americana (equivalente no Brasil à Controladoria Geral da União – CGU), realize estudos sobre temas,

tais como: fatores que levaram a fusão de grandes empresas de auditoria independente; atuação das agências de classificação de riscos (*rating*); identificação das áreas mais propícias a fraude e manipulação.

Capítulo VIII – Fraudes Corporativas Contábeis e Criminais – estabelece as penalidades a serem impostas aos praticantes de fraudes, no que se refere, por exemplo, a: destruir, alterar ou falsificar documentos que são objeto de investigação federal; proteger empregados que prestam informações às investigações de crimes corporativos; e trapacear acionistas de empresas abertas.

Capítulo IX – Aumento das Penalidades para Crimes de “Colarinho Branco” – estabelece penalidades mais severas para os crimes de “colarinho branco”, como por exemplo: tentativas de fraude desta categoria resultam nas mesmas penalidades da fraude efetivamente cometida; estão previstas multas de até 5 milhões e pena de até 20 anos de prisão, para os administradores que usarem de má-fé ou derem declarações falsas nos certificados previstos nas seções 302 e 404.

Capítulo X – Restituição de Impostos Corporativos – a restituição do imposto de renda da empresa deverá ser assinada por seu presidente.

Capítulo XI – Fraudes Corporativas e Prestação de Contas – estabelece mais alguns procedimentos relativos às fraudes corporativas, como por exemplo: adulterar, destruir, ocultar documentos, registros ou outros objetos com intenção de prejudicar sua integridade gera multa e/ou prisão de até 20 anos; retaliação a informantes sobre fraudes gera multa e/ou prisão de até 10 anos; e a SEC adquire autoridade para proibir que envolvidos em fraudes ocupem cargos executivos (presidência, diretoria ou função similar) em companhias abertas.

# Livros Grátis

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

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

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

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

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