
A Implementação dos Controles Internos e do Comitê de Auditoria Segundo a Lei SOX: o Caso Petrobras

Karina Lima da Silva ¹
Marcelle Colares Oliveira ²
Marcia Martins Mendes De ³
Osório Cavalcante Araújo ⁴

•Artigo recebido em: 15/12/2008 •• Artigo aceito em: 27/05/2009 ••• Segunda versão aceita em: 17/06/2009

Resumo

A globalização do mercado de capitais intensificou a necessidade de solução dos problemas identificados nas companhias de capital aberto, como a estrutura de propriedade, o conflito de interesses entre acionistas e gerentes, a falta de transparência e a conduta nem sempre correta com acionistas minoritários, fortalecendo assim o movimento de Governança Corporativa. Criada em 2002, com o objetivo de recuperar a credibilidade do mercado de capitais norte-americano, a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX) trouxe a implementação de controles internos confiáveis e a constituição do Comitê de Auditoria como desafios para as empresas brasileiras com ações negociadas no mercado dos Estados Unidos. O estudo tenta elucidar a seguinte questão: Quais os procedimentos adotados pela Petrobras para implementação das determinações expressas nas seções 301 e 404 da Lei SOX? O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar a evolução da Governança Corporativa e a implantação das seções de controle interno e do Comitê de Auditoria na Petrobras, em conformidade com a Lei SOX. A metodologia compreende uma pesquisa exploratória, de natureza qualitativa, baseada em pesquisa documental, bibliográfica e estudo de caso da Petrobras. A análise dos dados coletados leva a concluir que a Petrobras busca as melhores práticas de Governança Corporativa – com transparência, confiabilidade e credibilidade –, e que estas convergem para o atendimento do preconizado nas seções da Lei SOX e contribuem para melhorar o relacionamento com investidores, gestores, funcionários e clientes.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX); Petrobras.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis pela Universidade Federal do Ceará. Endereço: Rua 1149 nº 96 - IV etapa - Cj. Ceará, Fortaleza, CE, Brasil, CEP 60533-490. Tel.: 8532663106. E-mail karinals@hotmail.com

² Dra. em Contabilidade e Controladoria pela USP. Professora Titular da Universidade de Fortaleza. Professora Adjunta da Universidade Federal do Ceará. Endereço: Rua Barão de Aracati, 2715, apto. 1301, Fortaleza, CE, Brasil, Cep 60115-082. Telefone (085) 34773229. E-mail: marcellecolares@unifor.br

³ Dra. em Contabilidade e Controladoria pela USP. Professora Adjunta da Univ. Federal do Ceará. End.: R. Cel. Jucá, 1000/1501 - Aldeota - 60170-320. Tels.: (85) 33667802 E-mail: marcia@mmconsultoria.srv.br

⁴ Mestre em Contabilidade e Controladoria pela USP. Professor Assistente da Universidade Federal do Ceará. End.: Av. da Universidade, 2341, Benfica, Fortaleza, CE, Brasil, Cep 60155-050 Telefone: (85) 33667802

Nota: este artigo foi aceito pela Editora Científica Jacqueline Veneroso Alves da Cunha e passou por uma avaliação *double blind review*.

The Implementation of Internal Controls and Audit Committee under the SOX Act: the case Petrobras

Abstract

The capital market's globalizations intensified the need to solve the problems identified in open capital companies, like the structure of ownership, the interests' conflict between shareholders and managers, the transparency's lack and not always correct conduct with minority shareholders; and it strengthened the movement of Corporate Governance. Established in 2002, aiming to restore the credibility of the north-American capital market, the Sarbanes-Oxley Law (SOX) brought the implementation of reliable internal controls and the audit committee as challenges for the Brazilian companies with shares traded in U.S.'s market. The study attempts to clarify the following question: What are the procedures adopted by Petrobras to implement the determination expressed in sections 301 and 404 of SOX Law? The aim of this research is to analyze the evolution of Corporate Governance and the deployment of sections of internal control and audit committee in Petrobras, according to the SOX Law. The methodology includes an exploratory search, of a qualitative nature, based on documental research, bibliographic and a study of Petrobras' case. The collected data's analysis leads to the conclusion that Petrobras is seeking the best practices of Corporate Governance - with transparency, reliability and credibility - and that they converge to meet the recommendations in sections of the SOX Law and contribute to improving the relationship with investors, managers, employees and customers.

Keywords: Corporate Governance; Sarbanes-Oxley Law (SOX); Petrobras.

1. Introdução

Devido ao processo de globalização e de desenvolvimento do mercado de capitais, tornou-se essencial para a empresa um bom relacionamento com seus acionistas e demais *stakeholders*, como forma de assegurar a sua continuidade e a sustentabilidade dos negócios. A estrutura de propriedade das companhias abertas, o conflito de interesses entre acionistas e gerentes, a falta de transparência das organizações e a sua conduta nem sempre correta com acionistas minoritários vêm sendo frequentemente apontados como causas e origens do mau funcionamento do mercado acionário, acarretando graves consequências para a eficiência da economia como um todo.

Dessa forma, para se aumentar o valor da empresa, de modo a assegurar investimentos e aporte de novos recursos, tornou-se fundamental atitudes, posturas e ações como a transparência das informações contábeis e da gestão empresarial, a equidade no tratamento dos acionistas e a periódica prestação de contas, assim como a criação do Conselho de Administração nas empresas e de comitês que o assessoram, bem estruturados, competentes e responsáveis, voltados para uma gestão ética, transparente e igualitária entre os acionistas, compreendendo, enfim, toda uma estrutura de órgãos e agentes e a adoção de práticas de Governança Corporativa modernamente propugnadas nos mercados de capitais mais consolidados.

Os inúmeros debates sobre o tema não impediram que alguns escândalos e fraudes ocorressem em grandes e até então insuspeitáveis empresas de países como os Estados Unidos. Como consequência, em 2002 foi promulgada e sancionada naquele país a Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX), com o objetivo de inibir as fraudes corporativas e as manipulações das demonstrações contábeis. A SOX tem como premissa maior a boa Governança Corporativa e as práticas éticas do negócio.

As empresas brasileiras com papéis negociados no mercado de capitais norte-americano também precisaram adequar-se às normas e exigências da Lei SOX, atendendo às determinações expressas em suas diversas seções.

Constituem dois grandes desafios para as companhias o atendimento ao preconizado nas seções 301 e 404 da Lei SOX, que tratam, respectivamente, da criação do Comitê de Auditoria e de mecanismos de controle interno. No tocante à implantação dos mecanismos de controle interno, a Lei SOX é considerada uma das regulamentações mais rigorosas.

Diante do exposto, este estudo procura responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais os procedimentos adotados pela Petrobras para implementação das determinações expressas nas seções 301 e 404 da Lei SOX?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em investigar a implementação das seções de controle interno e do Comitê de Auditoria da Lei SOX na Petrobras.

Os objetivos específicos são: contextualizar as modernas práticas de Governança Corporativa; apresentar a Lei SOX, discutindo as seções 301 e 404, relativas ao Comitê de Auditoria e controles internos; discutir os impactos

da Lei SOX no Brasil; e investigar o processo de implantação das determinações da Lei SOX na Petrobras.

2. As Modernas Práticas de Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2004), a Governança Corporativa é o sistema de gestão pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Segundo Lodi (2000, p. 13), “chama-se de Governança Corporativa o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes e os executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”.

The Cadbury Report, primeiro código das práticas de Governança Corporativa, citado por Lodi (2000, p. 25), definiu-a como “o sistema pelo qual as companhias são dirigidas e controladas. Ele coloca os conselheiros no centro de qualquer discussão sobre Governança Corporativa”.

Diversos fatores impulsionaram o desenvolvimento das práticas e dos conceitos de Governança Corporativa no Brasil, destacando-se a globalização da economia, as privatizações, o mínimo poder de decisão atribuído aos acionistas minoritários pela Lei das Sociedades Anônimas e o movimento internacional de fusões e aquisições.

Nos vários Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa existentes no mundo, são tratados, dentre outros aspectos, aqueles relacionados às características dos conselhos de administração, como tamanho, origem dos membros, limite de idade e de tempo para permanência no colegiado; às características dos comitês de auditoria; ao exercício da presidência da empresa, como impossibilidade de acumulação do cargo de presidente do Conselho, e de fixação de sua remuneração.

Tomando-se por base a aplicação da Governança Corporativa nos países que lhe deram origem, observa-se que o exercício de suas práticas requer transparência, equidade de tratamento dos acionistas, periódica prestação de

contas e obediência às leis do país, o que constitui os quatro pilares de sustentação desse sistema.

Embora haja algumas divergências entre os aspectos de governança no Brasil e aqueles adotados em outros países, os órgãos e instituições nacionais não ficaram alheios ao desenvolvimento e aplicação de seus conceitos, adaptando-os à estrutura do capital brasileiro.

Entre as principais iniciativas de estímulo e aperfeiçoamento ao modelo de governança das empresas no Brasil, destacam-se a criação do Novo Mercado pela Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (Bovespa), a cartilha de Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e o Código das Melhores Práticas do IBGC. Além desses documentos, os seguintes marcos legais também contribuíram para o avanço da Governança Corporativa no Brasil: a reforma na Lei das Sociedades Anônimas, por meio da Lei nº 10.303/01; Lei nº 11.638, de 28/12/2007; Lei nº 10.406/02; do Novo Código Civil; a Instrução CVM nº 457, de 13/07/2007; e a Deliberação CVM nº 527, de 11/07/2007.

Tanto a Lei n. 11.638/07, quanto a Lei n. 10.303/01, ou ainda as diversas iniciativas da CVM, como a recente Instrução n. 457/07 e a Deliberação n. 527/07, abordam um dos aspectos cruciais da Governança Corporativa, qual seja, a convergência ou harmonização, como é mais conhecida, na elaboração e evidenciação de informações contábeis. Essas informações são apresentadas em forma de relatórios, os quais irão influenciar o processo decisório de seus usuários e deverão satisfazer às suas necessidades e as disposições legais que regem o país.

Percebe-se, assim, que no Brasil há toda uma série de iniciativas no sentido de fortalecer a Governança Corporativa das empresas, e que as práticas propugnadas convergem para aquelas internacionalmente aceitas.

Embora a Governança Corporativa seja comumente associada principalmente a aspectos da estrutura da alta gestão, em certa medida ela só é eficaz se também produz resultados positivos em todos os níveis internos da organização, compreendendo essencialmente a boa performance na gestão de riscos e controles internos, incluídas nisso as questões de comportamento e conduta ética, bem como a elaboração e evidenciação das informações.

3. A Lei SOX e as Exigências Relacionadas ao Comitê de Auditoria e aos Controles Internos

A Lei SOX foi aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, gerando uma ampla reforma nos relatórios financeiros e nas práticas de Governança Corporativa das companhias norte-americanas com ações nas bolsas de valores, atingindo também as empresas estrangeiras com recibos de ações *American Depositary Receipt* (ADR) negociados em bolsas dos Estados Unidos. A Lei SOX está fundamentada nos quatro valores fundamentais da Governança Corporativa (ANDRADE; ROSSETI, 2004): *compliance, accountability, disclosure e fairness*.

A Lei SOX surgiu como alternativa para aumentar o controle sobre as empresas que operam no mercado de capitais dos Estados Unidos, e, desse modo, diminuir a probabilidade de golpes bilionários, como os que ocorreram com a Enron, em 2001, e com a *WorldCom*, em 2003.

Essa lei impõe controles e procedimentos que intensificam e aumentam a responsabilidade dos executivos das empresas listadas no mercado de capitais norte-americano, regulamentado pela *Securities and Exchange Commission* (SEC), instituição equivalente à CVM do Brasil. Sua principal finalidade é restaurar a confiança dos investidores no mercado de capitais. A lei também criou uma comissão, a *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB), com representação do setor privado, sob supervisão da SEC, que tem poder de fiscalizar e regulamentar as atividades de auditoria e de punir os auditores que vierem a violar os dispositivos legais.

Entre as mudanças introduzidas pela Lei SOX, destacam-se a obrigatoriedade do Comitê de Auditoria, a certificação das demonstrações contábeis, a maior transparência nos relatórios de informação e a total separação entre atividades de auditoria externa e contabilidade.

A Lei SOX responsabiliza formalmente a administração pela implementação e manutenção de uma estrutura de controle interno, bem como determina que os auditores externos opinem sobre a avaliação da efetividade da estrutura adotada pela empresa.

O processo de adaptação das empresas às determinações da Lei não foi fácil, principalmente no tocante ao atendimento do que dispõem as suas seções 301 e 404, que tratam da criação, respectivamente, do Comitê de

Auditoria e de mecanismos de controle interno.

3.1 A Lei SOX e o Comitê de Auditoria

Até a publicação da Lei SOX, os Comitês de Auditoria praticamente não existiam; hoje, ganharam destaque e já são considerados importantes instrumentos de gestão de risco e veículo de comunicação entre o Conselho de Administração, os auditores e, indiretamente, os acionistas das companhias listadas nos diversos mercados de capitais no mundo.

A legislação norte-americana determina que todas as companhias de capital aberto listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos ou com negócios na *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* (NASDAQ) instalem um Comitê de Auditoria responsável direto pela indicação, remuneração e supervisão da Auditoria Externa e também pela resolução de disputas entre a administração e a auditoria independente. A Lei SOX ainda prevê normas sobre a independência dos membros do Comitê de Auditoria e a divulgação do nome do expert financeiro do Comitê, bem como a transferência de parte dos poderes e das responsabilidades, exercidas pelos diretores executivos, para o Comitê de Auditoria (KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE, 2004).

A Lei SOX determina que o Comitê de Auditoria será composto por no mínimo três membros do Conselho de Administração, devendo um de seus membros ser um especialista financeiro (*financial expert*), com entendimento das demonstrações contábeis e princípios contábeis.

A seção 301 estabelece que, na qualidade de órgão do Conselho de Administração, o Comitê de Auditoria é responsável pela:

- contratação, substituição e supervisão da auditoria independente ou externa, incluindo a resolução de quaisquer conflitos entre a administração e os auditores independentes;
- criação de procedimentos para receber, processar e lidar com reclamações e/ou denúncias contra a administração, incluindo mecanismos de recebimento de denúncias anônimas e confidenciais por parte de empregados;
- interação e comunicação com os auditores externos e internos, Con-

-
- selho de Administração, diretoria, *controllers*, advogados, entre outros agentes do processo de elaboração das demonstrações contábeis;
- identificação de aspectos contábeis críticos e análise da adequada aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos;
 - avaliação dos controles internos e de riscos corporativos;
 - adesão a leis, regulamentos e código de ética; e
 - pré-aprovação dos serviços de não auditoria oferecidos pelo auditor independente.

A companhia que busca a eficácia de seu Comitê de Auditoria deve adotar os seguintes cuidados (COSO & PRICEWATERHOUSECOOPERS, 2007, p. 3):

- estabelecimento de um regimento interno formalizado, que forneça a estrutura do Comitê para a organização, bem como seu papel e os pré-requisitos a serem atendidos por seus membros;
- seleção de membros adequados; os membros são aprovados pelo Conselho de Administração, mas o Comitê de Auditoria deve indicar somente representantes que apresentem as qualificações e as experiências requeridas;
- definição de papéis e responsabilidades, que podem variar de acordo com as circunstâncias específicas da companhia. Geralmente, as responsabilidades referem-se aos sistemas de gestão de risco e controles internos, à apresentação dos relatórios financeiros e ao atendimento e cumprimento de leis, normas e regulamentos;
- consideração da independência dos seus membros, já que o Comitê é responsável pela supervisão do processo de elaboração de relatórios financeiros, podendo vir a questionar o que é estabelecido pela administração, e até mesmo ser contrário a decisões superiores;
- delimitação do período de duração do mandato dos seus membros;
- realização de reuniões apropriadamente agendadas, planejando cuidadosamente o cronograma, as pautas e os participantes;
- apresentação oportuna de assuntos com alto teor técnico em reuniões regulares;

- garantia de disponibilização de recursos suficientes e assessorias profissionais competentes para o Comitê, incluindo dotação orçamentária e autoridade para contratação de especialistas externos;
- orientação para seus novos membros, disponibilizando-lhes informações históricas de várias áreas para atualização sobre a companhia, o comitê, a administração, os auditores internos e os independentes.

3.2 O Comitê de Auditoria e o Conselho Fiscal no Brasil

No Brasil, ainda se travam discussões acerca de algumas semelhanças pontuais entre as funções do Conselho Fiscal e as do Comitê de Auditoria. Algumas empresas alegam que há sobreposição de funções, assim como que a implementação de um novo comitê, na forma exigida pela legislação norte-americana, acarreta elevadas despesas.

De acordo com as regras norte-americanas, o Comitê de Auditoria deve fazer parte do Conselho de Administração, e ser composto por pelo menos três membros independentes – não só da gestão e da auditoria externa, como também dos controladores. Logo, na maioria das empresas, a adoção do Comitê de Auditoria nos moldes norte-americanos implica alterações no Conselho de Administração, acarretando uma mudança na estrutura de poder, já que o Conselho Fiscal precisa ser independente apenas da Administração e da Auditoria Externa, não necessitando de independência em relação aos controladores.

A CVM e a Associação Brasileira de Companhias Abertas (Abrasca) protocolaram junto à SEC reivindicação no sentido de que as companhias brasileiras sejam desobrigadas de instituir o Comitê de Auditoria, sob o argumento de que o Conselho Fiscal poderia substituir aquele colegiado, já que legalmente exerce idênticas atribuições.

O IBGC não apoiava a substituição do Comitê de Auditoria pelo Conselho Fiscal, por considerar o Comitê de Auditoria o órgão do Conselho de Administração que melhor atendia às funções de controle e relacionamento com as auditorias interna e externa.

Em 2003, a SEC aprovou norma dispensando as companhias estran-

geiras de criarem o Comitê de Auditoria, referindo-se ao Conselho Fiscal das corporações brasileiras como órgão substitutivo.

Nos termos expressos nas normas do CMN, do Conselho Nacional de Seguros Privados, da CVM, do IBGC e na nova regulamentação da SEC, as companhias brasileiras têm duas opções:

- adotar um Comitê de Auditoria nos exatos termos contidos nas normas da SEC; e
- constituir e/ou utilizar comitês equivalentes para o exercício das funções do Comitê de Auditoria (no caso do Brasil, o Conselho Fiscal).

Por meio da Resolução nº 3.081/03, inicialmente o Banco Central do Brasil seguiu o exemplo da SEC, ao permitir que as atribuições do Comitê de Auditoria pudessem também ser exercidas pelo Conselho Fiscal. Posteriormente, a Resolução n. 3.170/04, separou claramente o Conselho Fiscal do Comitê de Auditoria, inclusive estabelecendo a proibição de participar do Comitê de Auditoria quem seja ou tenha sido membro do Conselho Fiscal nos últimos 12 meses.

A SEC determina que os órgãos substitutos do Comitê sejam submetidos às regras de independência das leis do país ou às regras de listagem do país, o que no Brasil corresponde às regras da Lei n. 6.404/76. O Conselho Fiscal não tem independência suficiente para substituir o Comitê, pois é formado em sua maioria pelos representantes do controlador. Além disso, seus membros não possuem ampla visão da empresa, visto que não participam das decisões estratégicas da competência do Conselho de Administração.

A Lei nº. 6.404/76 define como uma das principais atribuições do Conselho Fiscal fiscalizar a companhia em defesa dos interesses dos acionistas, ao passo que uma das principais atribuições do Comitê de Auditoria consiste em atuar mais próximo da administração, o que torna impraticável a participação simultânea nos dois colegiados.

O Conselho Fiscal é uma ferramenta eminentemente institucional, de exercício do direito de fiscalização pelos acionistas, principalmente os minoritários, da gestão da administração, o que não atende à finalidade de um Comitê de Auditoria tradicional, que é um instrumento de gestão colocado à disposição do Conselho de Administração para o desempenho de suas funções.

No exercício de suas funções de supervisão da gestão, acompanhamento e avaliação dos controles internos da empresa, o Comitê de Auditoria contribui para o controle de riscos e para a qualidade das informações fornecidas ao próprio Conselho de Administração e ao mercado, papéis que o Conselho Fiscal não pode desempenhar.

Outra questão é que a Lei SOX qualifica o Comitê de Auditoria como responsável por contratar ou destituir a auditoria independente, o que vai de encontro à Lei das Sociedades Anônimas, caso as empresas brasileiras venham a atribuir essa função ao Conselho Fiscal, já que, pela lei, essa é uma atribuição do Conselho de Administração.

Por esses motivos, a empresa que não está disposta a conceder maiores poderes ao Conselho Fiscal prefere criar seu Comitê de Auditoria, em vez de utilizar o Conselho Fiscal para tal função.

Mesmo que a companhia decida não constituir um Comitê de Auditoria em separado, espera-se que o Conselho Fiscal adote os atributos mínimos, visando atender aos requisitos, aos padrões e às melhores práticas de um Comitê de Auditoria.

3.3 A Lei SOX e os Controles Internos

A seção 404 da Lei SOX determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos, devendo a administração da companhia apresentar relatório que:

- afirme sua responsabilidade pelo estabelecimento e pela manutenção de controles e procedimentos internos para a elaboração das demonstrações contábeis;
- avalie e apresente conclusões sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos; e
- declare que o auditor independente da companhia atestou e reportou a avaliação feita pela administração.

A seção 404 faz uma exigência mais abrangente, ao determinar que as companhias devem também criar e manter uma estrutura de controle interno que garanta a adequação dos processos relevantes com impacto nos

relatórios financeiros, cuja avaliação, pela própria empresa, deve ser divulgada pelo principal executivo e pelo diretor financeiro, e também certificada por seus Auditores Independentes.

Dessa forma, de acordo com o disposto na seção 404, o principal executivo e o diretor financeiro devem declarar formalmente que estabeleceram, avaliaram e monitoraram a eficácia dos controles internos sobre aqueles processos, em conformidade com as regras emanadas da Lei SOX e complementadas pela SEC e pelo PCAOB.

Para cumprimento da seção 404 da Lei SOX, Figueiredo (2007) sugere as seguintes etapas:

- seleção – a administração deve selecionar a estrutura de controle interno mais apropriada para a efetividade do controle, estabelecendo a metodologia a ser utilizada para avaliação e monitoramento da estrutura de controles internos da companhia;
- documentação – a administração deve documentar os controles internos da companhia no processo de elaboração dos relatórios financeiros;
- *Gap Analysis* – a administração precisa comparar e executar um *gap analysis* (análise de deficiências), comparando os controles existentes no processo de elaboração das demonstrações contábeis com a estrutura de controle interno selecionada;
- revisão/redesenho – a administração deve verificar se há necessidade de redesenhar processos com muitas deficiências identificadas, definindo e implantando planos de ação para a eliminação de gaps identificados;
- certificação – a administração é responsável por estabelecer um processo anual de certificação pelo CEO e pelo CFO, suportada por um processo de autoavaliação contínuo dos gestores e de testes independentes;
- divulgação – a administração é responsável por estabelecer um processo que a habilite a fazer divulgações no mercado;
- revisão – o auditor externo é requisitado para testar as divulgações da administração acerca da eficácia dos controles internos exis-

- tentes sobre o processo de elaboração dos relatórios financeiros; e
- monitoramento – a administração monitora continuamente os controles internos sobre os relatórios financeiros e suas modificações, inclusive o resultado das autoavaliações pelos gestores.

Com o objetivo de cumprir a Lei SOX, considerável número de empresas brasileiras e norte-americanas vem documentando a estrutura de controles internos de processos com base nas recomendações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), colegiado composto por representantes de reconhecidas entidades das áreas de Contabilidade e Auditoria nos Estados Unidos. Embora haja outras estruturas de controle interno, o Coso tornou-se o modelo prevaiente para o atendimento da seção 404.

O Coso é patrocinado por cinco prestigiadas associações de classe, relacionadas direta ou indiretamente ao informe financeiro empresarial:

- *American Institute of Certified Public Accountant* (AICPA);
- *American Accounting Association* (AAA);
- *Financial Executives International* (FEI);
- *Institute of Internal Auditors* (IIA); e
- *Institute of Management Accountants* (IMA).

A metodologia publicada pelo Coso identifica os objetivos essenciais do negócio de uma dada instituição e define o controle interno e seus componentes, fornecendo critérios a partir dos quais os sistemas de controle podem ser avaliados.

Segundo o Coso (1992 *apud* GHERMAN, 2005), controle interno é um processo que se torna efetivo através das pessoas, as quais devem assegurar com razoável grau de certeza de que serão atingidos os seguintes objetivos, fundamentais a qualquer negócio:

- economia e eficiência das operações, incluindo o alcance dos objetivos em termos de desempenho e segurança dos ativos contra perdas;
- veracidade das demonstrações financeiras; e
- *compliance* com as normas e legislação locais.

Ainda segundo o Coso, o sistema de controles internos é um instrumento de gestão, e não um substituto para a administração. Apesar de formarem um processo, os controles internos são avaliados em um ponto específico do tempo, e não ao longo do seu transcurso.

O modelo apresentado pelo Coso em julho de 1992 – *Internal Control – Integrated Framework* –, conhecido como Coso 1, definiu controle interno e deu critérios para avaliação dos sistemas de controle interno.

Em 2001, o Coso associou-se à *Pricewaterhouse-Coopers*, para desenvolver o projeto de um framework que efetivamente possibilitasse a identificação, a avaliação e o gerenciamento de riscos.

Em setembro de 2004, o Coso estabeleceu o documento denominado *Enterprise Risk Management (ERM) – Integrated Framework*, conhecido informalmente como Coso 2.

O Coso 2 ampliou o conceito de controle interno e o estruturou em oito componentes, ampliando três deles em relação ao Coso 1 (PETERS, 2007, p. 44).

Pelo exposto, verifica-se que a implementação da Lei SOX tem grandes impactos sobre as companhias, valendo, porém, destacar que, segundo a Deloitte (2006), o processo poderá ser facilitado, dado que geralmente as companhias de capital aberto já possuem alguma estrutura de controle interno, ainda que informal e não suficientemente documentada; muitas companhias poderão adaptar os processos já existentes para cumprir as medidas de controle interno determinadas pela Lei SOX; e a construção de uma forte estrutura de controle interno para atender às exigências da Lei SOX pode gerar benefícios que extrapolam o cumprimento das regras.

Por fim, vale registrar que em 2006, durante uma mesa-redonda sobre a Lei SOX e Avaliação de Ambientes de Controle, a KPMG realizou uma consulta a empresas que se encontravam implementando as principais seções da Lei SOX. A pesquisa revelou que o benefício citado pela grande maioria dos pesquisados relaciona-se ao aperfeiçoamento dos controles internos, que se tornaram mais eficazes, mais bem documentados e com uma maior conscientização dos gestores sobre a sua importância (KPMG, 2006).

4. Metodologia de Pesquisa

Quanto aos objetivos específicos, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa exploratória. Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa, em que se procurou estudar o processo de implantação das seções 301 e 404 da Lei SOX na empresa Petróleo Brasileiro S. A. (Petrobras). Quanto ao delineamento, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, documental e com estudo de caso.

A pesquisa documental, caracterizada como uma coleta de dados junto a documentos, escritos ou não, constitui as fontes primárias de pesquisa. Já a pesquisa bibliográfica constitui as fontes secundárias, abrangendo toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema. (LAKATOS, 2005). Segundo Manzo (1971 *apud* LAKATOS, 2005, p. 185), a bibliografia já existente “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Este trabalho de pesquisa teve como fontes, livros, artigos científicos, teses, apresentações orais, bem como acesso aos *sites* de empresas de consultoria, revistas e periódicos que abordam e tratam do assunto. A literatura disponível foi utilizada tanto como fonte primária como secundária, fornecendo informações relevantes para a consecução da pesquisa.

O estudo de caso caracteriza-se por uma pesquisa de campo, implementada com o objetivo de se “conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou refutar, ou ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles” (LAKATOS, 2005, p. 188).

A escolha da Petrobras deveu-se ao fato de se tratar da maior empresa brasileira em faturamento, segundo a publicação Balanço Anual 2007 da revista Gazeta Mercantil, e de integrar o grupo das grandes companhias que adotam as melhores práticas de Governança Corporativa, sendo referência no mundo corporativo. A coleta de dados foi realizada nos *sites* institucionais internos e externos da companhia.

Os dados levantados foram analisados de acordo com as categorias de análise construídas com base no referencial teórico, abordando:

- etapas de implementação do Controle Interno; e
- etapas de implementação do Comitê de Auditoria.

5. Resultados da Pesquisa

5.1. A Companhia

A Petrobras é uma sociedade de economia mista, constituída sob forma de sociedade anônima de capital aberto, que atua de maneira integrada e especializada em segmentos relacionados à indústria de óleo, gás e energia. Foi criada em 1953, pela Lei nº. 2.004, que estabelecia o monopólio da União Federal sobre as atividades integrantes da indústria do petróleo.

Em 1997, o Brasil ingressou no seleto grupo de 16 países que produzem mais de 1 milhão de barris de petróleo por dia. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Lei nº. 9.478, que abriu as atividades da indústria petrolífera no país à iniciativa privada.

No contexto de abertura do setor petrolífero brasileiro, a empresa mantém o crescimento e a liderança no país, e a cada dia tem investido para se tornar uma empresa de energia com atuação internacional. Adotou como visão de futuro ser uma empresa de energia com forte presença internacional e líder na América Latina, atuando com foco na rentabilidade e na responsabilidade social.

O sistema Petrobras (posição de março/2007) compreende 243 empresas, sendo 147 controladas, 61 controladas em conjunto e 35 coligadas. Com atuação em 19 países, a holding se consolida como empresa integrada de energia com atuação internacional e liderança na América Latina. A companhia participa de toda a cadeia de operações da indústria de petróleo, gás natural e energia elétrica no continente, ao tempo que amplia a participação em empreendimentos na América do Norte, na África e na Ásia.

A busca pelo aprimoramento do sistema de Governança Corporativa na Petrobras acompanha a evolução natural do processo de desregulamentação do setor petrolífero, consolidando-se com a abertura do capital da companhia no Brasil. A venda de ações no exterior, ocorrida em 2000, levou

à adoção de padrões internacionais de transparência e contabilidade. Ao reestruturar seu estatuto social, a Petrobras adequou-se à nova Lei das Sociedades Anônimas, mediante inclusão dos requisitos necessários para inserção no nível 2 de Governança Corporativa da Bovespa e redefinição das atribuições do Conselho de Administração e da diretoria executiva, aproximando-se das melhores práticas de Governança Corporativa (PETROBRAS, 2007d).

No Brasil, a Petrobras está sujeita às regras da CVM e da Bovespa. No exterior, submete-se às normas da SEC e da *New York Stock Exchange* (Nyse), nos Estados Unidos; do Latibex, da Bolsa de Madri; e da Bolsa de Buenos Aires.

Antes da Lei do Petróleo, promulgada em 1997, os membros do Conselho de Administração e da diretoria executiva eram nomeados pelo presidente da República, com mandato de três anos; toda a diretoria tinha assento no conselho; e o presidente da companhia tinha poder de veto sobre as decisões do conselho.

Com a primeira grande reforma estatutária, ocorrida em 1999, foram introduzidas importantes alterações no modelo de gestão da companhia, tais como (PETROBRAS, 2007d):

- a diretoria executiva passou a ser nomeada pelo Conselho de Administração, e este pela Assembleia Geral;
- foram eliminadas todas as restrições à detenção de ações ordinárias por minoritários;
- os diretores executivos deixaram de pertencer ao Conselho de Administração; o presidente da companhia deixou de exercer a presidência do conselho; e o número de membros do conselho foi reduzido de 12 para nove; e
- ficou estabelecido o direito dos acionistas minoritários de elegerem um membro do conselho da companhia.

Durante os anos seguintes, a empresa implementou programa de expansão da base de acionistas, por meio da oferta pública de ações ordinárias e preferenciais. Também foi feita uma reformulação de toda a estrutura organizacional da companhia, que passou a ser gerida profissionalmente e

a focar em rentabilidade com responsabilidade social e ambiental. No final de 2001, foi realizada outra reforma estatutária, desta feita para elevar ao máximo os seus padrões de Governança Corporativa, garantindo e conferindo direitos adicionais aos minoritários e aumentando a transparência.

Em 2002, além da reforma estatutária, o Conselho de Administração aprovou o Código de Boas Práticas, as Diretrizes de Governança Corporativa e os Regimentos Internos do Conselho de Administração, do Comitê de Negócios e dos Comitês de Gestão (PETROBRAS, 2007c).

Em 2005, foi implementada nova reforma no estatuto. Em 2006 foi lançado o seu Novo Código de Ética (PETROBRAS, 2007e).

Atualmente, a estrutura de Governança Corporativa da Petrobras compreende um Conselho de Administração, com seus respectivos Comitês, uma Diretoria Executiva, um Conselho Fiscal, uma Auditoria Interna, uma Ouvidoria Geral, um Comitê de Negócios e alguns Comitês de Gestão.

Na Petrobras, o processo de adaptação à Lei SOX foi conduzido e é acompanhado internamente em cinco diferentes níveis (PRISMA, 2007):

- pelo presidente e pelo diretor financeiro, que reconhecem a responsabilidade de assegurar o cumprimento das regras e transmitir as informações à alta administração e aos empregados;
- pelo Comitê Gestor de Controles Internos, composto por executivos das áreas de negócios e serviços, o qual coordena o envolvimento de suas unidades com as auditorias internas e órgãos de controle do sistema Petrobras, procurando alcançar as melhores práticas de gestão de riscos e controle;
- pelos gestores das unidades, que realizam autoavaliações de riscos e controles;
- pela Auditoria Interna, que testa o funcionamento dos controles internos; e
- pelo Conselho de Administração, que supervisiona o compromisso com a tarefa.

No processo de adesão à Lei SOX (PRISMA, 2007), a companhia adotou os seguintes procedimentos:

- constituição de um novo balanço, com base na média dos saldos das contas de ativo e passivo dos balanços consolidados em US-GAAP;
- anualização do resultado consolidado em US-GAAP de jun./2004 (último disponível à época do escopo);
- análise dos fatores quantitativos, incluindo a seleção, no novo balanço, de todas as contas cujos saldos, individualmente, por empresa, fossem superiores à materialidade, com base no resultado consolidado anualizado;
- análise de fatores qualitativos, com o exame do relatório FORM 20-F e das notas explicativas de balanço, para inclusão de processos relevantes, não explicitados no balanço (reservas, garantias, política de seguro e *hedge*, etc.);
- abertura das contas selecionadas e respectivas subcontas, para identificação de processos e sistemas relacionados, a serem mapeados e testados;
- identificação da probabilidade de riscos específicos adicionais à materialidade;
- análise das rubricas cujos saldos se apresentaram abaixo da materialidade com relação ao risco de algum fator qualitativo que pudesse acarretar erro material, justificando o não enquadramento como conta significativa; e
- avaliação de riscos específicos, se existentes, em subsidiárias não incluídas no escopo, visando ao levantamento e teste de controles desses riscos.

Segundo especialistas, o maior desafio das empresas para se adequar às normas é atender aos artigos 404 e 301, que tratam dos Controles Internos e da criação do Comitê de Auditoria.

5.2 A Implementação dos Controles Internos

Em 2004, a Petrobras lançou o Programa Integrado de Sistemas e Métodos de Avaliação de Controles Internos (Prisma), que ampliou as ações de Governança Corporativa e atendimento à Lei SOX. Como desdobra-

mento desse projeto, foi constituída a Gerência Geral de Controles Internos, que passou a fazer parte da área financeira da empresa.

A Gerência Geral de Controles Internos tem como principal função o planejamento e a operacionalização das ações de melhoria e certificação de controles internos das empresas do sistema Petrobras, incluindo (PETROBRAS, 2007a):

- avaliação de materialidade e riscos com vistas à definição de escopo para atendimento da Lei SOX;
- desenho de processos do escopo;
- avaliação (2006) e acompanhamento de autoavaliação dos gestores (2007) sobre os controles;
- acompanhamento do resultado dos testes de aderência pelas Auditorias Interna e Externa;
- assessoramento aos gestores nas remediações de controles e;
- reporte dos resultados ao presidente, ao diretor financeiro, ao Comitê Gestor de Controles Internos e ao Comitê de Auditoria.

O Prisma tem participação das áreas financeira, de negócios e serviços e nas auditorias internas do sistema Petrobras. Com consultoria especializada, o Prisma abrange 32 empresas (PETROBRAS, 2007a).

O escopo do Prisma é estabelecido com base na revisão permanente das demonstrações financeiras e de outras informações dos relatórios financeiros consolidados. A metodologia segue as orientações do PCAOB e do Coso para as melhores práticas de controle aplicáveis aos processos de negócios e serviços.

Para atender às determinações da seção 404 da Lei SOX, a Petrobras cumpriu as seguintes etapas (FIGUEIREDO, 2007):

- constituição de um Grupo de Trabalho (GT) para definir o escopo de programa de trabalho para a seção 404, em julho de 2004;
- aprovação das proposições do GT, que previa a inclusão do Projeto de Certificação de Controles Internos na Agenda Estratégica da Petrobras, em setembro de 2004;
- criação do Comitê Gestor de Controles Internos;

- criação da Gerência de Certificação de Controles Internos na Auditoria Interna da Petrobras, para implementar operacionalmente o projeto;
- contratação da consultoria Deloitte, para ministrar treinamentos para capacitar a equipe do programa e das auditorias internas, e também prestar assessoramento, desde abril de 2004, até julho de 2006;
- definição da equipe do projeto com integrantes da auditoria e profissionais das áreas de negócios do sistema Petrobras, em outubro de 2004;
- definição de aplicativo para documentação dos controles internos no período de novembro de 2004 a janeiro de 2005;
- definição dos processos/empresas relevantes e alinhamento com a auditoria externa, no período compreendido entre novembro de 2004 e dezembro de 2006; e
- alinhamento periódico das ações adotadas com o Comitê Gestor de Controles Internos / Diretoria Financeira / Conselho de Administração.

O processo de certificação dos controles internos compreendeu sete fases, discriminadas no Quadro 1.

Toda a documentação dos controles internos foi cadastrada em um portal específico na intranet da Petrobras, viabilizando o gerenciamento integrado do desenho dos processos, riscos e controles pela alta administração, auditoria interna e Comitê de Auditoria.

Ao longo do exercício, as frequentes reuniões da KPMG com o Conselho de Administração e Comitê de Auditoria da empresa foram importantes para a atualização sobre a condução dos trabalhos.

Os testes dos controles internos para atendimento da Seção 404 da lei Sarbanes-Oxley na Petrobras não revelaram deficiências significativas ou materiais que não tenham sido remediadas até o fim do exercício de 2006.

O trabalho de atendimento da seção 404 da Lei SOX teve continuidade, com vistas à manutenção de uma estrutura de controles internos e procedimentos para adequação dos relatórios financeiros consolidados, com o primeiro arquivamento na SEC, relativo ao exercício

de 2006, em 30 de junho de 2007. A Petrobras avançou no monitoramento, na padronização e na gestão integrada desses controles, com ênfase naqueles que têm impacto sobre os relatórios financeiros.

Quadro 1 - Etapas de atendimento à certificação dos controles internos

Fase I – Desenho dos Macrofluxos de Processos – período: 11/2004 a 04/2005
Etapa I – Elaboração do desenho do processo
Etapa II – Aprovação formal do gestor
Etapa III – Cadastramento do desenho do processo no Prisma-MIC
Fase II – Aplicação de matrizes de riscos e controles – período: 04/2005 a 09/2005
Etapa I – Elaboração da matriz de riscos e controles
Etapa II – Aprovação formal do gestor
Etapa III – Cadastramento da matriz de riscos e controles no Prisma-MIC
Fase III – Teste-piloto em processos mais críticos – período: 10/2005 a 03/2006
Etapa I – Planejamento e execução dos testes
Etapa II – Cadastramento dos resultados dos testes no Prisma-MIC
Fase IV – Testes oficiais dos controles passíveis de testes nas Fases II e III – período: 04/2006 a 02/2007
Etapa I – Planejamento e execução dos testes. Contratação da Auditoria Externa KPMG, mediante procedimento licitatório em 04/2006, para serviços de auditoria contábil nos exercícios de 2006, 2007 e 2008
Fase V – Acompanhamento das remediações de controles – período: 05/2006 a 12/2006
Etapa I – Implementação do plano de remediação de gaps no desenho dos controles (Fases II e III)
Etapa II – Implementação do plano de remediação de gaps na efetividade dos controles (Fase IV)
Fase VI – Passagem dos processos testados à KPMG – período: 09/2006 a 09/2007
Etapa I – Envio do material aos auditores externos
Etapa II – Acompanhamento do andamento dos testes do auditor externo
Etapa III – Acompanhamento da eficácia dos controles do auditor interno
Fase VII – Reteste de controles da Fase IV com gaps – período: 10/2006 a 02/2007
Etapa I – Planejamento e execução dos testes dos controles remediados

Fonte: Prisma (2007).

A Petrobras cumpriu todas as exigências da Lei SOX para companhias estrangeiras. A empresa conseguiu cumprir as etapas para aderência à seção 404 da Lei SOX, e obteve a certificação relativa às demonstrações financeiras findas em 31.12.2006, com a obtenção do parecer em 05.04.2007 (BARROS, 2007).

O processo de certificação de controles internos do sistema Petrobras foi desenvolvido a partir de um criterioso planejamento: definição de escopo,

desenho, avaliação e armazenamento em um portal institucional, para gestão integrada e compartilhada de riscos e controles contínuos e monitorados sobre processos de negócios e serviços relevantes para a companhia e suas subsidiárias e controladas.

Após a conquista da primeira certificação de controles internos pela Petrobras, em atendimento à Lei *Sarbanes-Oxley*, o planejamento da certificação tornou-se um processo contínuo de responsabilidade da Gerência Geral de Controles Internos do Financeiro Corporativo.

5.3 A Implementação do Comitê de Auditoria

Em 2002, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou a designação do Comitê de Auditoria para atender aos requisitos de boas práticas de Governança Corporativa difundidas no mercado brasileiro. Seus membros foram nomeados em 27.06.2003.

Em 2005, o Conselho de Administração aprovou a constituição de um novo Comitê de Auditoria, em substituição ao primeiro, para atender às exigências da seção 301 da SOX e sua regulamentação. Foram promovidos, assim, ajustes nas competências do órgão de forma a incluir, entre suas atribuições, aquelas exigidas pela lei SOX, sem conflitos com a legislação brasileira. Seus membros foram renomeados nessa mesma data, e seu regimento interno foi publicado de acordo com o estatuto da companhia.

O Comitê de Auditoria da companhia é composto por três membros independentes do Conselho de Administração, sendo seu presidente um especialista financeiro – de acordo com as definições da SEC –, que tem como função analisar questões relacionadas à integridade dos relatórios financeiros em US-GAAP e à eficácia dos controles internos, assim como supervisionar os auditores externos e internos e ações da Ouvidoria (PETROBRAS, 2007b).

6. Conclusão

Desde a desregulamentação do setor em que atua no Brasil e a abertura de capital, a Petrobras tem procurado implementar as mudanças necessárias na sua estrutura de Governança Corporativa e nos níveis internos da organização, no sentido de se adaptar com agilidade às determinações da Lei SOX.

Com relação ao atendimento da seção 404, que trata dos controles internos, a companhia obteve sua certificação em maio de 2007, sem ressalvas nos exames e testes realizados pelos auditores independentes. A certificação foi considerada a mais complexa da América Latina, devido ao tamanho, à diversidade e à amplitude de suas operações.

A implementação dos controles internos requereu um grande esforço para consolidação de todos os processos existentes nas diversas unidades e regiões onde atua a companhia. As áreas de negócios, serviços financeiros, controles internos e auditorias internas reuniram-se, e, com a parceria de uma empresa de consultoria, procedeu à revisão de conceitos e ao mapeamento de processos e controles.

A companhia procurou integrar os diversos órgãos da sua estrutura de governança, no sentido de evitar redundâncias no trabalho, reduzir custos operacionais e criar sinergia.

A adoção das determinações da seção 404 tem ajudado os gestores da companhia a conhecer melhor os processos, de modo a poderem melhorá-los e torná-los mais eficientes, e, principalmente, fazer com que o presidente e o diretor financeiro, que precisam atestar os relatórios financeiros finais e os controles internos existentes, adquiram ciência de conjunto mais amplo de informações da empresa, bem assim a forma como elas são geradas.

Ainda em 2002 foi criado o Comitê de Auditoria, que posteriormente sofreu aperfeiçoamento na sua estrutura de funcionamento, com base em um novo regimento interno.

A companhia não teve dificuldades na implementação do Comitê de Auditoria, pois já fazia parte de suas ações para cumprir as boas práticas de governança corporativa. Ao longo dos anos, ela só precisou adequá-lo de acordo com as exigências da lei Sarbanes-Oxley.

Referências

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. São Paulo: Atlas, 2004.

BARROS, Luana Paula de Souza. O processo de conformidade com a lei Sarbanes-Oxley de uma empresa estatal brasileira. In: SEMINÁRIO TÉCNICO DA ÁREA FINANCEIRA, 4., 2007.

- COSO & PRICEWHITEHOUSECOOPERS. *Sumário executivo e estrutura e gerenciamento de riscos corporativos*. Trad. Audibra & Pricewaterhousecoopers, 2007.
- DELOITTE. Atendimento à seção 404 da lei Sarbanes-Oxley. In: FÓRUM TRIBUTÁRIO DO SISTEMA PETROBRAS, 1. Prisma, 2006.
- FIGUEIREDO, Pedro Gauziski de Araújo. *Petrobras: governança, controles internos, SOX e caminhos de integração com o gerenciamento de riscos empresariais*, 2007.
- GHERMAN, Marcelo. *Controles internos: buscando a solução adequada – partes I e II. Módulo Risk Manager*, 2005. Disponível em <http://www.checkuptoll.com.br/artigo_04.htm>. Acesso em: 12 abr. 2007.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2004. Disponível em: <http://www.ecgi.org/codes/documents/ibgc_may2004_pt.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2006.
- KPMG'S AUDIT COMMITTEE INSTITUTE. *Como estrutura um comitê de auditoria efetivo*. 2004.
- LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.
- LODI, João Bosco. *Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PETERS, Marcos. *Implantando e gerenciando a lei Sarbanes-Oxley: governança corporativa agregando valor aos negócios*. São Paulo: Atlas, 2007.
- PETROBRAS. *Constituição Prisma*. 2007a. Disponível em: <<http://prisma.petrobras.com.br/paginadinamica.asp>>. Acesso em: 10 out. 2007.
- _____. *Fases de implementação de controles internos*. 2007b. Disponível em: <<http://prisma.petrobras.com.br/paginadinamica.asp>>. Acesso em: 6 set. 2007.
- _____. *Responsabilidades: gerência controles internos*. 2007c. Disponível em: <<http://prisma.petrobras.com.br/paginadinamica.asp>>. Acesso em: 10 out. 2007.
- _____. *Governança corporativa: diretrizes da Petrobras*. 2007d. Disponível em: <<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/GovernancaCorporativa/DiretrGovCorpImp.asp>> Acesso em: 10 out. 2007.
- _____. *A Petrobras e a governança corporativa: comunicação institucional*. 2007. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br>>. Acesso em: 6 set. 2007.
- PRISMA. *Fundamentos de gerenciamento de controles internos (com Sarbanes-Oxley)*. Petrobras, fev. 2007.