

**UNIVERSIDADE ABERTA/  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**



**MESTRADO EM CONTABILIDADE E AUDITORIA**

**IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO  
SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS  
EMPRESAS COTADAS NOS EUA**

**O CASO PORTUGUÊS**

por

Ana Isabel Marinho Pires, 62026

Junho de 2008



**UNIVERSIDADE ABERTA/  
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA**



**MESTRADO EM CONTABILIDADE E AUDITORIA**

**Orientador: Prof. Doutor José Joaquim Marques de  
Almeida**

**IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO  
SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS  
EMPRESAS COTADAS NOS EUA**

**O CASO PORTUGUÊS**

por

Ana Isabel Marinho Pires, 62026

Dissertação apresentada na  
Universidade Aberta –  
Portugal, como requisito para  
obter o título de Mestre em  
Contabilidade e Auditoria

Junho de 2008



# **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

## **DEDICATÓRIA**

Ao Jorge por todo o amor e apoio incondicional.

À Mafalda e ao Diogo por todas as horas em que não pudemos brincar juntos.

Aos meus pais, Isabel e Mário, aos meus sogros, Fernando e Maria, e aos meus avós, Milú e Álvaro, por todas as horas dedicadas aos meus filhos e por serem inextinguíveis no amor e na compreensão que sempre tiveram ao longo desta 'maratona'.

Ao Miguel e à Pê por todo o apoio e carinho.

À Sandra, à Catarina e à Carla pela sua amizade e pelo incentivo constante.

# **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Marques de Almeida, toda a sua disponibilidade e conselhos bem como a inspiração que suscita em quem consigo tem o privilégio de privar.

Agradeço a todos os entrevistados, que colaboraram na realização deste estudo empírico, a prontidão com que aceitaram o convite e o tempo despendido na realização da entrevista e na validação dos dados recolhidos.

Agradeço aos meus colegas, do ISCAL e da PT, toda a paciência e compreensão.

# **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

## **ABSTRACT**

In response to a number of major corporate scandals and in order to restore public trust in accuracy and reliability of corporate business practices and reporting, was enacted on July 30, 2002, the Sarbanes-Oxley Act (SOX). One of its main provisions was to require public companies, listed in USA, to report on the effectiveness of internal controls over corporate reporting. The analysis of SOX impact, on those companies internal control systems, is the purpose of the present thesis, which will focus on the Portuguese case. Related with SOX compliance impacts on internal control systems, this paper seeks answers to the following matters: level of formalisation, controls maturity levels, harmonization of controls among the different departments of a firm, controls identification criteria, readiness of changes over controls and resources involved. The study relies on articles in scientific periodicals as well as professional literature and on a case-study, from which derive the empirical foundation of the thesis. The methodology is based on qualitative analysis from a case study witch successfully complied with SOX, supported by the literature review. We have come to the conclusion that the impacts on internal controls, related with SOX compliance, are: a higher level of maturity and formalisation of controls; harmonization of controls; a focus on financial related controls; and a process of constant actualization of this controls, with benefits that were assumed as exceeding their cost.

Keywords: Sarbanes-Oxley Act, Internal Control, Corporate Governance, Financial Reporting, SOX

# **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

## **SUMÁRIO EXECUTIVO**

Em resposta a uma série de grandes escândalos económicos e de forma a restaurar a confiança dos investidores na fiabilidade e adequação do relato financeiro e nas práticas empresariais, foi emitida em 30 de Julho de 2002, a *Sarbanes-Oxley Act* (SOX). Um dos seus principais objectivos foi o de requerer que as empresas, cotadas nos EUA, reportassem sobre a eficácia dos controlos internos sobre o relato financeiro. A análise do impacto da SOX nos sistemas de controlo interno daquelas empresas é o objectivo da presente dissertação, que se focará no caso português. Este documento procura respostas às seguintes questões, relacionadas com os impactos da conformidade SOX no sistema de controlo interno: nível de formalização, nível de maturidade dos controlos, harmonização de controlos entre diferentes departamentos de uma empresa, critérios de identificação dos controlos, tempestividade das alterações e recursos envolvidos. O estudo centra-se em artigos de revistas científicas, bem como na literatura emitida por empresas de auditoria e outra literatura profissional, e num estudo do caso, do qual deriva o fundamento empírico da dissertação. A metodologia baseia-se na análise qualitativa da informação recolhida num estudo de um caso bem sucedido na obtenção da conformidade com a SOX, suportado na revisão da literatura. Concluimos que os impactos no controlo interno, decorrentes da conformidade SOX, são: um maior nível de maturidade e formalização dos controlos; harmonização dos controlos; um enfoque nos controlos financeiros; e um processo de constante actualização destes controlos, com benefícios que assumidamente excederam os seus custos.

Palavras-chave: *Sarbanes-Oxley Act*, Controlo Interno, Governo das Sociedades, Relato Financeiro, SOX

# IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

## ÍNDICE

DEDICATÓRIA .....	I
AGRADECIMENTOS .....	II
ABSTRACT.....	III
SUMÁRIO EXECUTIVO.....	IV
ÍNDICE.....	V
LISTA DE ABREVIATURAS .....	7
LISTA DE FIGURAS.....	9
<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1. Enquadramento do tema.....	10
1.2. Relevância do tema .....	11
1.3. Objectivos esperados do estudo.....	12
1.4. Organização da dissertação .....	12
<b>2. OBJECTIVOS E ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO.....</b>	<b>15</b>
<b>3. REVISÃO DA LITERATURA .....</b>	<b>17</b>
3.1. A LEI SARBANES-OXLEY .....	17
3.1.1. Antecedentes históricos.....	17
3.1.2. Principais aspectos da Lei Sarbanes-Oxley .....	20
Título I – Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) .....	22
Título II – Independência do Auditor.....	23
Título III – Responsabilidade Colectiva ( <i>Corporate</i> ).....	24
Título IV – Divulgações Financeiras Relevantes .....	26
Título V – Conflitos de Interesses dos Analistas.....	27
Título VI – Recursos e Autoridade da Comissão (SEC) .....	28
Título VII – Estudos e Relatórios.....	28
Título VIII – Responsabilidade Criminal e Colectiva por Fraudes .....	28
Título IX – Penalidades Reforçadas por Crimes de Colarinho Branco .....	29
Título X – Declarações de Rendimentos .....	29
Título XI – Responsabilidade e Fraude Colectiva .....	30
3.1.3. Secções 302 e 404 .....	31
3.2. CONTROLO INTERNO.....	37
3.2.1. Definição.....	37
3.2.2. Enquadramento Histórico.....	39
3.2.3. Modelos de Controlo Interno .....	45
3.2.3.1. Relatório Turnbull.....	46
3.2.3.2. CoCo – <i>Criteria of Control Framework</i> .....	51
3.2.3.3. COSO e COSO-ERM.....	53
3.2.3.4. COBIT – <i>Control Objectives for Information and Related Technologies</i> .....	58
3.2.4. Maturidade do Sistema de Controlo Interno.....	60
3.3. IMPACTOS DA SOX NO CONTROLO INTERNO .....	67
3.3.1. Documentação dos controlos.....	67
3.3.2. Utilização de <i>User Developed Applications</i> .....	69
3.3.3. Estandarização dos processos.....	70

# **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

3.3.4.	Oportunidade de convergência com os processos ISO .....	71
3.3.5.	Abrangência do Sistema de Controlo Interno.....	72
3.3.6.	Ambiente de controlo .....	74
3.3.7.	Comité de Auditoria .....	75
3.3.8.	Automatização.....	76
3.3.9.	Outsourcings e parcerias .....	79
3.3.10.	Custos vs benefícios.....	80
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJECTO DO ESTUDO .....</b>	<b>84</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>89</b>
<b>6.</b>	<b>RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO.....</b>	<b>93</b>
6.1.	Impacto no modelo de Controlo Interno existente antes da conformidade com a SOX ...	93
6.2.	Abrangência do Sistema de Controlo Interno.....	96
6.3.	Impacto na automatização de controlos.....	98
6.4.	Impacto na utilização de User Developed Applications.....	99
6.5.	Impacto no relacionamento com Outsourcers .....	100
6.6.	Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	101
6.7.	Custos versus Benefícios.....	103
<b>7.</b>	<b>ANÁLISE.....</b>	<b>107</b>
7.1.	Impacto no modelo de Controlo Interno existente antes da conformidade com a SOX .	107
7.2.	Abrangência do Sistema de Controlo Interno.....	110
7.3.	Impacto na automatização de controlos.....	114
7.4.	Impacto na utilização de User Developed Applications.....	115
7.5.	Impacto no relacionamento com Outsourcers .....	116
7.6.	Avaliação do Sistema de Controlo Interno.....	116
7.7.	Custos versus Benefícios.....	118
<b>8.</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>120</b>
8.1.	Conclusões principais.....	120
8.2.	Conclusões acessórias .....	121
8.3.	Limitações .....	122
8.4.	Futuras linhas de investigação.....	122
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>124</b>
	<b>APÊNDICE A ENTREVISTAS REALIZADAS.....</b>	<b>139</b>
	<b>ANEXO I DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA PT, SGPS, SA .....</b>	<b>205</b>

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

### **LISTA DE ABREVIATURAS**

AIA - American Institute of Accountants  
AIC – Auditoria Interna e Corporativa  
AICPA – American Institute of Certified Public Accountants  
AS2 – Auditing Standard n.º 2  
AS5 – Auditing Standard n.º 5  
BCCI – Bank of Credit and Commerce International  
CEO – Chief Executive Officer  
CFO – Chief Financial Officer  
CI – Controlo Interno  
CICA – Canadian Institute of Chartered Accountants  
CMVM – Comissão do Mercado de Valores Mobiliários  
COBIT – Control Objectives for Information and Related Technology  
COCO – Criteria of Control Framework, do CICA  
COSO – Committee of Sponsoring Organizations  
CPA – Certified Public Accountant  
CRA – Charles River Associates  
CSA – Control Self Assessment  
DF's – Demonstrações Financeiras  
DFN – Direcção Financeira  
ERM – Enterprise Risk Management  
EUA – Estados Unidos da América  
FASB – Financial Accounting Standards Board  
FPI's – Foreign Private Issuers  
FTE – Full-Time Equivalent  
GAAP – Generally Accepted Accounting Principles  
GAO – General Accounting Office  
ICAEW – Institute of Chartered Accountants in England and Wales  
IFAC – International Federation of Accountants

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

ISACA - Information Systems Audit and Control Association

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

ISO – International Organization for Standardization

ITIL – Information Technology Infrastructure Library

NAPQ – Núcleo de Análise de Participações Qualificadas

NYSE – New York Stock Exchange

PCAOB – Public Company Accounting Oversight Board

PT – Portugal Telecom, SGPS, S.A.

PWC – PriceWaterhouseCoopers

SAP - Systems, Applications and Products in Data Processing

SCI – Sistema de Controlo Interno

SEC – Securities and Exchange Commission

SI – Sistemas de Informação

SOX – Sarbanes-Oxley Act

TI – Tecnologias da Informação

TDP – Teledifusão de Portugal, S.A.

TLP – Telefones de Lisboa e Porto, S.A.

UDA's – User Developed Applications

USA – United States of America

VIVO – VIVO Participações, S.A.

**IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

**LISTA DE FIGURAS**

	Pág.
Figura 1 – Cubo COSO	54
Figura 2 – Cubo COSO – ERM	57

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Enquadramento do tema**

As sucessivas falências que periodicamente têm ocorrido nestas últimas décadas, aliadas à falta de resposta da contabilidade tradicional em medir a performance da empresa, têm levado a uma crescente ênfase das regras que devem pautar a boa gestão das empresas.

Se no passado os negócios eram conduzidos atendendo apenas àqueles que eram os interesses dos sócios/accionistas da empresa, hoje a gestão tem de promover o balanceamento entre os objectivos económicos e sociais e os objectivos individuais e comunitários, através do alinhamento dos interesses dos indivíduos, das empresas e da sociedade, adoptando os princípios da *corporate governance* (World Bank, 1999:vi).

Os desenvolvimentos ao nível da *corporate governance* têm estado na génese de relatórios e modelos de controlo interno como os Treadway, Cadbury, Turnbull, Cocco (Criteria of Control Framework), COSO (Committee of Sponsoring Organizations) e COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology), que foram os antecedentes e os sistematizadores das ideias contidas na *Sarbanes-Oxley Act* (SOX).

A SOX marca o princípio de uma nova era de relato, para as empresas cotadas em bolsa nos Estados Unidos da América (EUA), ao pretender assegurar a fiabilidade e a credibilidade da informação financeira, através da assumpção dos princípios de transparência, responsabilidade e integridade, assim como de novas penalidades pela prática de actos ilegítimos (PricewaterhouseCoopers, 2002:2).

Os impactos da SOX, nas empresas a ela sujeitas, são diversos, desde logo, na qualidade da informação prestada e na abrangência das divulgações a assegurar; na criação de um novo órgão regulador: o PCAOB (Public Company Accounting

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Oversight Board); no leque de serviços que os auditores externos lhes podem prestar; nas responsabilidades e na composição do Comité de Auditoria; no arquivo da documentação de suporte à informação prestada ao exterior; na conduta e no comportamento ético exigido à gestão de topo; nos tipos de crimes que são previstos e nas penalidades aos mesmos associadas; nos recursos e nos custos necessários para assegurar a conformidade com a mesma e no sistema de controlo interno da empresa.

Com a aprovação da SOX as empresas cotadas nas bolsas dos EUA viram-se perante a necessidade de estar em conformidade com aquela legislação, sob pena de não poderem transaccionar as suas acções naqueles mercados bolsistas e consequentemente perder esta fonte de financiamento.

Ainda que indirectamente, também os fornecedores e os concorrentes quer em termos de captura de clientes, quer em termos de captura de investidores, das empresas sujeitas à SOX, são afectados por aquela legislação. Os primeiros, por novas exigências que as empresas sujeitas necessitam de assegurar, por parte de quem lhes fornece bens ou serviços e os segundos, em termos das vantagens competitivas que poderão advir do facto de se ser *SOX compliance*, i.e., de estar em conformidade com a SOX.

De entre os impactos que a SOX aporta para as empresas a ela sujeitas, é no sistema de controlo interno do relato financeiro e na avaliação da sua adequação e eficácia, quer pela gestão, quer pelos auditores externos, que reside grande parte do trabalho associado ao processo de conformidade com esta legislação.

### **1.2. Relevância do tema**

A presente dissertação pretende identificar o impacto da *Sarbanes-Oxley Act*, no sistema de controlo interno das empresas a ela sujeitas, centrando-se, para o efeito nas empresas portuguesas e mais especificamente no estudo do único caso português de sucesso na obtenção da conformidade com a SOX.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Não consta da revisão de literatura, efectuada até ao momento, qualquer dissertação que se debruce sobre o impacto da SOX no sistema de controlo interno, pelo que, é expectável que as conclusões obtidas sejam relevantes para um conjunto alargado de empresas, entre as quais: as directamente afectadas (cotadas nos EUA); as que ponderam vir a estar cotadas nos EUA; as cotadas noutras bolsas de valores (atendendo à eventualidade de exigências semelhantes às da SOX poderem vir a ser adoptadas pelos respectivos organismos reguladores); as concorrentes e as fornecedoras de empresas directamente afectadas.

### **1.3. Objectivos esperados do estudo**

Relativamente ao sistema de controlo interno, a SOX não especifica que nível de maturidade lhe deve estar associado, designadamente se é ou não suficiente um sistema de controlo interno informal, ou se por outro lado, como é exigida a avaliação do mesmo quer pela gestão da empresa quer pelos auditores externos, se é indispensável a sua formalização.

A presente dissertação tem como objectivo comprovar que um dos impactos da *Sarbanes-Oxley Act*, nas empresas a ela sujeitas, é o da adopção de um sistema de controlo interno formal.

Através do estudo de um caso de sucesso, na obtenção da conformidade SOX, iremos igualmente analisar que impactos sofreu o seu Sistema de Controlo Interno a partir do momento em que se procurou a conformidade com aquela lei.

Os restantes impactos da SOX, nas empresas a ela sujeitas, não serão assim objecto desta dissertação, ficando em carteira para uma oportunidade futura.

### **1.4. Organização da dissertação**

A dissertação encontra-se organizada como segue:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- Na Introdução, o tema da dissertação é enquadrado no contexto da *corporate governance*, é apresentada a sua relevância, bem como os objectivos esperados do presente estudo.
- No capítulo dos Objectivos e Âmbito da Investigação, são apresentadas as questões para as quais se procura resposta bem como delimitado o âmbito da investigação.
- No capítulo Revisão da Literatura, são primeiramente expostos, os antecedentes históricos da Lei Sarbanes-Oxley, seguidos da exposição dos seus principais aspectos, com particular ênfase para as secções 302 e 404. Numa segunda parte é abordado o tema do Controlo Interno, sua definição, enquadramento histórico e modelos. O capítulo finaliza com a apresentação dos impactos da SOX no controlo interno das empresas.
- No capítulo Apresentação da Empresa Objecto do Estudo, enquadrámos histórica e contextualmente a empresa que foi objecto do estudo do caso.
- No capítulo Metodologia, são descritos os métodos nos quais a investigação é baseada e os fundamentos que contribuíram para a sua escolha.
- No capítulo Resultados do Estudo Empírico, são apresentados os resultados obtidos agrupados por impacto no Sistema de Controlo Interno.
- No capítulo da Análise, os resultados do estudo empírico são associados à revisão da literatura efectuada e a informação é analisada de forma a apurar os impactos da Lei Sarbanes-Oxley no controlo interno das empresas.
- No capítulo das Conclusões, as conclusões retiradas da análise realizada são apresentadas, são expostas as limitações associadas ao estudo efectuado e avançadas propostas para futuras linhas de investigação.

**IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO  
INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

## **2. OBJECTIVOS E ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO**

Com a presente dissertação, pretende-se identificar os impactos que, o processo de conformidade com a *Sarbanes-Oxley Act* acarreta para o sistema de controlo interno das empresas cotadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos da América.

O âmbito restringir-se-á às empresas portuguesas<sup>1</sup> afectadas pela *Sarbanes-Oxley Act*, procurando obter resposta para as seguintes questões:

- O sistema de controlo interno encontra-se suportado em documentação formal?
- O sistema de controlo interno é suportado por uma aplicação informática?
- O sistema de controlo interno encontra-se permanentemente actualizado?
- Foram envolvidos recursos adicionais na gestão do sistema de controlo interno?
- Todos os procedimentos de controlo interno associados a transacções/acometimentos com impacto nas demonstrações financeiras estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?
- Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?
- Existe harmonização de procedimentos de controlo interno, aplicáveis a diferentes departamentos da empresa?

O objectivo desta dissertação centra-se, essencialmente, na identificação das alterações no sistema de controlo interno, decorrentes do processo de conformidade com a SOX, nomeadamente quanto à sua: formalização, abrangência, harmonização, ao nível das diversas divisões funcionais, actualização e recursos alocados.

---

<sup>1</sup> O âmbito restringiu-se à Portugal Telecom, SGPS, pelo motivo exposto no fim deste ponto.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

De referir que este estudo surge no momento em que estas alterações já atingiram alguma maturidade nas empresas portuguesas sujeitas à Lei Sarbanes-Oxley desde o início da sua aplicabilidade, para as quais o processo de conformidade SOX, encontra-se presentemente a caminho do seu terceiro ano de certificação.

As empresas portuguesas abrangidas pela SOX eram, no início da nossa dissertação, a EDP – Electricidade de Portugal, S.A. e a Portugal Telecom SGPS, S.A, tendo a opção de se retirar da bolsa de Nova Iorque da primeira em Maio de 2007, restringido o nosso âmbito a esta última.

### **3. REVISÃO DA LITERATURA**

O objectivo deste capítulo é o de servir de base teórica quer à fundamentação, quer à compreensão do tema associado à presente dissertação.

#### **3.1. A LEI SARBANES-OXLEY**

##### 3.1.1. Antecedentes históricos

Foram os grandes escândalos ocorridos nos anos 80 e 90 do séc. XX, tais como os do Barings, da Savings and Loans, da Maxwell Communications ou o do BCCI (Bank of Credit and Commerce International), que estiveram na origem dos primeiros desenvolvimentos em termos de *Corporate Governance* que antecederam a SOX.

Como refere Matyjewicz (2003), historicamente o papel da *Corporate Governance* tem sido reactivo ao escândalo e não proactivo no sentido da criação de normas que o impeçam.

Em 1985, nos EUA (Estados Unidos da América), cinco organizações profissionais, sem fins lucrativos<sup>2</sup>, formaram a Comissão sobre o Relato Financeiro Fraudulento, conhecida como Comissão Treadway<sup>3</sup>. Em 1987 o relatório desta Comissão, salientava a necessidade de um ambiente de controlo adequado e de uma função de Auditoria Interna objectiva e confirmava o papel e a importância dos Comitês de Auditoria Independentes. Defendia ainda a existência de relatórios públicos sobre a eficiência do controlo interno e o estabelecimento

---

<sup>2</sup> Estas organizações eram: o AICPA (American Institute of Certified Public Accountants); a AAA (American Accounting Association); o IAA (The Institute of Internal Auditors); o IMA (Institute of Management Accountants) e o FEI (Financial Executives Institute)

<sup>3</sup> Esta designação deve-se ao facto de a comissão ter sido presidida por um anterior membro da SEC de nome James Treadway

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

de critérios de controlo interno que permitissem às empresas melhorar os seus controlos.

Tendo por base estas conclusões a Securities and Exchange Commission (SEC), em 1988, exigiu que todas as empresas por si reguladas, tivessem um comité de auditoria com uma maioria de administradores não executivos e criou uma comissão que recomendasse o reforço do papel dos Comités de Auditoria na supervisão do processo de relato financeiro corporativo.

Os resultados do Relatório Treadway acima aludidos foram ainda determinantes para que o COSO (Committee of Sponsoring Organizations)<sup>4</sup> procedesse ao desenvolvimento de um modelo integrado de controlo interno<sup>5</sup>, que estabeleceu critérios visando a avaliação pela gestão do sistema de controlo interno e orientações para o relato público dessa avaliação.

Entretanto no Reino Unido sucedem-se os escândalos e as falências e perante a desinquietude crescente originada pelas dúvidas dos investidores, da comunicação social e pelo público em geral sobre a eficácia dos conselhos de administração e a habilidade dos administradores não executivos e dos auditores para fazer frente a presidentes e a CEOs dominantes, é criada pela Bolsa de Valores de Londres em 1991 uma comissão sobre *Corporate Governance*, presidida por Sir Adrian Cadbury. O relatório a que deu origem, conhecido por Relatório Cadbury, centrou-se nos controlos internos e na necessidade de os Comités de Auditoria serem eficazes, recomendou a responsabilização da gestão pelo relato financeiro e uma separação clara entre as funções de presidente e de administrador executivo, para impedir estes últimos de se tornarem demasiado poderosos.

---

<sup>4</sup> Designação porque ficaram conhecidas as 5 organizações que estiveram na origem da Comissão Treadway

<sup>5</sup> Este modelo será mais aprofundado no título 3.2.3.3.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Em 1995, Sir Richard Greenbury, no que veio a ser conhecido por Relatório Greenbury, recomendou o reforço da relação existente entre a remuneração e o desempenho do conselho de administração, a divulgação das remunerações nos relatórios anuais e a criação de um Comité de Remunerações composto por administradores não executivos.

A Bolsa de Valores de Londres emitiu em 1998 o *Combined Code of Corporate Governance*, que resultou essencialmente da revisão feita pela Comissão Hampel aos relatórios Cadbury e Greenbury, com o objectivo de assegurar uma boa gestão das empresas pelos seus conselhos de administração.

Em 1999 foi elaborado um novo relatório, que consistia num guia baseado no *Combined Code*, que ficou conhecido por Relatório Turnbull, centrando-se nos aspectos relacionados com o controlo interno e com a gestão dos riscos pelas empresas. Constatou-se que o denominador comum por trás das falhas do mundo empresarial era a falta de uma gestão de risco efectiva. Passou assim a ser requerido ao conselho de administração a confirmação de que existia um processo recorrente de identificação, avaliação e gestão dos riscos chave do negócio. As suas propostas incluíam também a introdução de uma declaração dos deveres dos administradores; o dever de promover os objectivos da empresa; a necessidade da proactividade dos administradores em fornecer aos auditores toda a informação de que estes necessitam para realizar a sua missão e a submissão anual da empresa a uma análise operacional e financeira.

No princípio do séc. XXI, surgem os escândalos da Enron, da WorldCom e da HealthSouth entre outros que abalam profundamente a confiança do investidor, no relato financeiro das empresas, contribuindo para o abrandamento na performance do mercado de capitais dos EUA. Fica assim evidente que este tipo de escândalos não se limita no tempo nem no espaço e que aportam uma certa probabilidade de recorrência pelo que se torna necessário a exigência do cumprimento de regras mais rígidas e abrangentes.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

É como corolário de todos estes acontecimentos que surge a Lei Sarbanes-Oxley. Inicialmente preparada por Michael G. Oxley, membro da Câmara de Representantes, e intitulada de “Corporate and Auditing Accountability, Responsibility, and Transparency Act” ou “CAARTA”, foi com a aprovação deste órgão e com o apoio da SEC e do Presidente dos EUA remetida, em 25 de Abril de 2002, ao Comité de Comércio Bancário do Senado (Senate Banking Committee). Este era, à data, presidido pelo senador Paul Sarbanes, ele próprio autor de uma proposta versando o mesmo tema que estava a ser finalizada e que foi aprovada por esta comissão em 18 de Junho de 2002 e pelo Senado em 15 de Julho de 2002.

O Senado e a Câmara de Representantes formaram então uma comissão para conciliar as diferenças existentes entre as propostas Sarbanes e Oxley. Em 24 de Julho de 2002 esta comissão aprovou uma proposta final que designou por “Sarbanes-Oxley Act of 2002”, profundamente baseada na proposta Sarbanes. Ambos, a Câmara e o Senado, aprovaram-na em 25 de Julho de 2002, sem qualquer alteração, tendo passado a Lei em 30 de Julho de 2002, após a assinatura do Presidente dos EUA.

### 3.1.2. Principais aspectos da Lei Sarbanes-Oxley

Com o objectivo de estabilizar os mercados bolsistas após os escândalos atrás aludidos, o Presidente Norte-americano assinou em 30 de Julho de 2002 a Lei de Melhoria da Contabilidade das Empresas e da Protecção dos Investidores (Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act), também conhecida por Lei Sarbanes-Oxley (*Sarbanes-Oxley Act*).

A SOX centra-se na revisão dos procedimentos de *corporate governance* para empresas cotadas, nacionais ou estrangeiras, especialmente os relacionados com a verificação da adequação da informação relativa a resultados e com a divulgação

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

do relato financeiro. Também estabelece a responsabilidade pessoal do CEO (Chief Executive Officer) e do CFO (Chief Financial Officer) pela adequação desta informação, disposições sobre protecção da fraude, incluindo requisitos para a independência do auditor, a rotação das empresas que prestam os serviços de auditoria, uso apropriado de medidas financeiras não-GAAP, protecção dos dispositivos de comunicação de práticas indevidas (*whistleblowers*).

Contudo e atendendo aos recursos necessários para as assegurar, é nas secções 302 e 404, relativas à avaliação pela gestão do sistema de controlo interno existente sobre o relato financeiro e subsequente avaliação pela auditoria, que se centram as preocupações da generalidade das empresas que procuram a conformidade com a SOX, como se depreende da análise que de seguida resumidamente se apresenta, sobre os principais conteúdos, de cada um dos onze títulos, que compõem a *Sarbanes-Oxley Act*.

O presidente da SEC, testemunhando sobre a implementação da SOX perante uma comissão do senado dos EUA, proferiu a seguinte afirmação, que aliás corrobora o acima aludido, “para muitas empresas, as novas regras de relato sobre o controlo interno, representarão o único requisito significativo associado à Lei Sarbanes-Oxley. A requerida avaliação anual do controlo interno sobre o relato financeiro, encorajará as empresas a devotar recursos e atenção adequados à manutenção de tal controlo. Adicionalmente, a avaliação deve ajudar a identificar fraquezas e deficiências potenciais previamente a um colapso do sistema, e pode ajudar as empresas a detectar mais cedo o relato financeiro fraudulento e talvez assim evitar a fraude financeira ou minimizar os seus efeitos adversos.”<sup>6</sup>.Donaldson (2003)

---

<sup>6</sup> Tradução livre.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Para os propósitos da presente dissertação, é também nas já referidas secções 302 e 404 que se centra a matéria em estudo, pelo que serão objecto de análise mais detalhada e individualizada no fim deste ponto.

### Título I – Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)

Cria o PCAOB, um Conselho independente e sem fins lucrativos, composto por 5 membros para mandatos de 5 anos. É através da sua composição que se procura aliar o *Know-how* à independência dos seus membros, já que dos 5 membros que o compõem, a tempo inteiro, dois devem ser ou ter sido CPA (Certified Public Accountant) condição que não pode ser observada pelos restantes três membros, sendo que a presidência, para ser assumida por um membro CPA, este não pode ter exercido a profissão nos cinco anos que antecederam a sua nomeação.

Define as atribuições do PCAOB como sendo as de:

- ✚ criação/adopção de padrões e regras, relativas à auditoria, à ética, ao controlo de qualidade, à independência ou outras relacionadas com o processo de relato;
- ✚ conduzir inspecções às empresas de auditoria. Estas serão pelo menos anuais ou trienais conforme auditem anualmente mais ou menos do que 100 emitentes;
- ✚ conduzir investigações e procedimentos disciplinares e estabelecer as sanções apropriadas;
- ✚ fazer cumprir a SOX.

Exige a emissão de normas de auditoria que estabeleçam: a revisão e aprovação por um segundo partner do relatório da auditoria; o arquivo durante 7 anos dos papéis de trabalho; a avaliação sobre se a estrutura e os

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

procedimentos de controlo interno incluem registos que reflectam com adequação as transacções e disposições dos activos

Estabelece as condições de inscrição de uma empresa no PCAOB. Esta inscrição deverá ser anual e será acompanhada da aceitação, pela empresa e pelos seus membros, da prestação dos depoimentos ou documentos que sejam, pelo PCAOB, solicitados e do reconhecimento da necessidade de tal cooperação.

Define que apenas as empresas de auditoria registadas podem auditar empresas cotadas. A este registo será associado uma taxa de registo e uma quota anual numa quantia tal que permita manter o Conselho.

Sujeita a registo as empresas de auditoria estrangeiras que auditem empresas cotadas nos EUA ou suas filiais desde que o trabalho de auditoria desenvolvido seja utilizado pelo auditor principal.

### **Título II – Independência do Auditor**

Estabelece como ilegais os trabalhos de não-auditoria realizados pelo auditor, contemporaneamente à auditoria, relacionados com a prestação de serviços de contabilidade, o desenho e implementação de sistemas de informação financeira, o outsourcing da auditoria interna, avaliações, funções de gestão ou de recursos humanos, serviços actuariais, corretagem, conselheiro de investimentos, serviços de investimento bancário, serviços jurídicos e de especialistas não relacionados com a auditoria ou quaisquer outros que o Conselho determine.

Todos os restantes trabalhos de não-auditoria ficam sujeitos a uma pré-aprovação do Comité de Auditoria, que será objecto de divulgação aos

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

investidores em relatórios periódicos, a menos que não perfaçam 5% do total da receita paga ao auditor.

Exige uma obrigatoriedade de rotação do partner e do partner revisor a cada 5 anos.

Determina que a empresa de auditoria reporte ao comité de auditoria todas as políticas e práticas contabilísticas utilizadas que considere críticas, todos os tratamentos alternativos da informação financeira que tenham sido debatidos com a gestão, os seus impactos e o tratamento preferido pelo auditor.

Identifica um conflito de interesses sempre que o CEO, *Controller*, CFO, *Chief Accounting Officer* ou pessoa equivalente tenha trabalhado para a empresa auditora no ano precedente à auditoria.

Quanto a uma possível exigência da rotação das empresas de auditoria, exige que o *General Accounting Office* (GAO) proceda ao estudo dos efeitos potenciais de tal medida. Este estudo divulgado em Novembro de 2003 revelou que existiriam custos financeiros adicionais para as empresas auditadas e perda de conhecimento da organização, ao passo que quaisquer benefícios que de tal medida pudessem advir seriam difíceis de prever e de quantificar, pelo que recomendou à SEC e ao PCAOB, que procedessem à monitorização e eficácia da actual lei antes de exigirem novos requisitos.

### Título III – Responsabilidade Colectiva (*Corporate*)

Exige que os membros do comité de auditoria pertençam ao conselho de administração e sejam independentes.

Define que se entende por ‘independente’ o que não recebe quaisquer outros honorários que não sejam os decorrentes do serviço prestado no

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

conselho de administração, não é associado da empresa cotada, nem de qualquer sua subsidiária. (A SEC pode conceder isenções caso a caso)

Estabelece que o comité de auditoria deve ser directamente responsável pela nomeação, remuneração e supervisão do trabalho dos auditores externos.

Indica que o comité de auditoria deve estabelecer procedimentos para a recepção, retenção e tratamento de reclamações relacionadas com controlo interno, contabilidade e auditoria, podendo caso entenda necessário recorrer a consultores e que lhe serão disponibilizados os recursos financeiros necessários à sua missão.

Determina a preparação de uma declaração pelo CEO e CFO, que acompanhará o relatório dos auditores, a certificar a correcção das demonstrações financeiras e das divulgações contidas no relatório periódico e a representação verdadeira, em todos os aspectos materiais, das operações e condições financeiras da empresa. Desta declaração constará igualmente a assumpção da responsabilidade pela implementação e eficácia do sistema de controlo interno, assim como as conclusões decorrentes da avaliação que sobre os mesmos foi realizada. (Secção 302)

Torna ilegal qualquer acção, de qualquer administrador ou director, com o objectivo de tornar as demonstrações financeiras enganadoras, para influenciar fraudulentamente, coagir, manipular ou enganar qualquer auditor envolvido na realização de uma auditoria,

Requer que, caso haja lugar à preparação de uma nova declaração devido ao não cumprimento material dos requisitos de relato financeiro, o CEO e o CFO reembolsem a empresa dos bónus ou outros incentivos recebidos

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

nos últimos 12 meses e de quaisquer ganhos realizados em vendas de títulos da empresa.

Não admite a transacção de acções da empresa durante os períodos de blackout dos fundos de pensões.

### Título IV – Divulgações Financeiras Relevantes

Requer que cada relato financeiro reflecta todos os ajustamentos materiais identificados pelos auditores. Cada relato anual e trimestral deve divulgar todas as transacções materiais não reconhecidas no balanço, assim como outras relações com entidades não consolidadas que tenham um efeito presente ou futuro na situação financeira.

Estabelece que a SEC emitirá regras quanto à apresentação da informação financeira pró-forma, procurando evitar que seja enganadora.

Identifica a necessidade de um estudo sobre as divulgações fora do balanço, que dê origem a um relatório contendo recomendações ao Congresso. Este estudo divulgado em Junho de 2005 identifica a necessidade de reconsiderar a forma como são contabilizados e relatados os benefícios de reforma, os fundos de pensões e os arrendamentos, de continuar a explorar a viabilidade de relatar todos os instrumentos financeiros ao justo valor, de recomendar ao *Financial Accounting Standards Board* (FASB) a continuação das suas orientações sobre a consolidação de entidades para fins especiais e de organizar e integrar melhor as divulgações.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Proíbe os empréstimos pessoais aos administradores e directores, a menos que sejam praticadas as mesmas condições que são disponibilizadas ao público em geral.

Exige que os administradores, directores e detentores de pelo menos 10% das acções devam divulgar as transacções ao fim de dois dias após o negócio.

Requer que cada relatório anual contenha um relatório de controlo interno, o qual deve afirmar a responsabilidade da gestão por criar e manter uma adequada estrutura e procedimentos de controlo interno para o relato financeiro e conter uma avaliação, no final do ano fiscal, da eficácia da estrutura e dos procedimentos de controlo interno para o relato financeiro. Sobre esta avaliação pronunciar-se-ão os auditores no decurso da auditoria financeira. (Secção 404)

Dirige à SEC o ónus de requerer, à empresa cotada, a divulgação da adopção, ou não, de um código de ética para os seus directores financeiros seniores e o conteúdo de tal código, assim como se pelo menos um membro do comité de auditoria é um perito financeiro.

Exige uma divulgação rápida e real de informação sobre alterações materiais na situação financeira ou nas operações.

### Título V – Conflitos de Interesses dos Analistas

Indica que as bolsas nacionais e as associações de títulos registadas devem adoptar as regras para conflitos de interesses a analistas que recomendem acções em relatórios de investigação.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

### Título VI – Recursos e Autoridade da Comissão (SEC)

Divulga o acréscimo para \$776,000,000 em 2003 dos recursos financeiros da SEC e em 200 colaboradores, o aumento nos recursos humanos.

Estabelece que a SEC pode censurar qualquer pessoa, ou barrar ou negar temporariamente a qualquer pessoa, o direito de actuar ou aparecer perante a SEC, se a pessoa não tiver as qualificações necessárias para representar outros, tiver falhas de carácter ou de integridade ou violou intencionalmente as leis federais sobre títulos.

### Título VII – Estudos e Relatórios

Define os estudos que deverão ser realizados, entre os quais, o estudo e relatório da GAO sobre a consolidação de empresas de auditoria.

### Título VIII – Responsabilidade Criminal e Colectiva por Fraudes

Torna crime a destruição ou criação intencional de documentos que impeçam, obstruam ou influenciem quaisquer investigações em curso ou previstas ou a não manutenção pelo auditor, por um prazo de 5 anos, de todos os papéis de trabalho relativos à auditoria ou à sua revisão, penalizando-o com multa e até 10 anos de prisão.

Sujeita a prisão até 25 anos e a multa, qualquer pessoa que intencionalmente defraude os accionistas ou as empresas cotadas.

Aumenta os prazos para as queixas de fraude sobre títulos, para 5 anos desde a fraude ter ocorrido (eram 3 anos) ou dois anos após a fraude ter sido descoberta (era 1 ano).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Torna não aceites os encargos decorrentes da violação da lei de fraude sobre títulos

Protege os colaboradores da empresa que forneçam evidência de fraude (*whistleblowers*) e torna esta protecção extensível aos auditores.

### Título IX – Penalidades Reforçadas por Crimes de Colarinho Branco

Aumenta a penalização máxima do crime por fraude na Internet (*mail and wire fraud*) para 20 anos.

Concede autoridade à SEC para obter do tribunal o congelamento dos pagamentos extraordinários a administradores, gestores, etc.

Impede o acesso ao cargo de director ou de administrador de uma empresa cotada, a quem tenha sido condenado por fraude sobre títulos.

Exige a certificação pelo CEO e pelo CFO das demonstrações financeiras e que as demonstrações financeiras e as suas divulgações representem de forma verdadeira, em todos os aspectos materiais, a posição financeira e os resultados da empresa. Define em \$5,000,000 e/ou em 20 anos de prisão as penalizações máximas por incumprimento

### Título X – Declarações de Rendimentos

Exige a assinatura pelo CEO da declaração de rendimentos da empresa.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

### Título XI – Responsabilidade e Fraude Colectiva

Concede autoridade adicional aos reguladores e aos tribunais para tomarem várias acções, incluindo multas e aprisionamentos.

Estabelece o máximo de 20 anos de prisão, para quem modifique registos ou prejudique de outro modo uma acção oficial.

Decorrente desta análise podem-se sistematizar em seis os principais conteúdos da SOX, indo de encontro à opinião de Morales (2005):

- ✚ Maiores exigências na qualidade da informação pública e dos detalhes da mesma (e.g. secções 302, 401, 404, 409);
- ✚ Reforço das responsabilidades no *Corporate Governance* das empresas (e.g. secções 204, 301, 407);
- ✚ Incremento da responsabilização em termos de condutas e comportamentos éticos exigidos: maiores exigências de responsabilidade no que se relaciona com a gestão indevida de informação confidencial (e.g. secções 303, 403, 406, 806);
- ✚ Aumento da supervisão (e.g. secções 101, 102, 104, 108, 109, 407, 408);
- ✚ Agravamento do regime sancionador associado a incumprimentos (e.g. secções 105, 304, 802, 804, 906, 1102);
- ✚ Aumento da exigência e pressão sobre a independência efectiva dos auditores (e.g. secções 201, 202, 203, 206).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

### 3.1.3. Secções 302 e 404

A secção 302, intitula-se Responsabilidade Corporativa pelo Relato Financeiro e estabelece que a SEC deve, por regra, requerer, para cada empresa cotada, que o seu CEO e o seu CFO, certifiquem em cada relato anual ou trimestral que:

- procederam à sua revisão;
- baseado no seu conhecimento, o relatório não contém nenhuma declaração material falsa ou omissa, de modo a que as demonstrações financeiras não sejam enganadoras;
- baseado no seu conhecimento, a informação financeira contida no relatório, apresenta de forma verdadeira e apropriada, em todos os aspectos materiais, as posições financeiras e resultados das operações do emitente até, e para, os períodos apresentados no relato;
- são responsáveis por estabelecer e manter controlos internos;
- desenharam controlos que asseguram que informação material, relacionada com o emitente e com as suas subsidiárias é-lhes dada a conhecer por outros, particularmente durante o período de preparação do relato periódico;
- avaliaram a eficácia dos controlos internos, para uma data até 90 dias anterior à data do relato; e
- apresentaram no relato as suas conclusões sobre a eficácia dos seus controlos internos baseado naquela avaliação;
- foram divulgados ao auditor e à comissão de auditoria todas as deficiências significativas do desenho ou da operação dos controlos internos que poderiam adversamente afectar a capacidade do emitente para registar, processar, resumir e relatar informação financeira, quaisquer fraquezas materiais e qualquer fraude, material ou não, que envolva a administração ou outros empregados que tenham um papel significativo nos controlos internos

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- indicaram se houve, ou não, alterações significativas nos controlos internos ou noutros factores que possam significativamente afectar os controlos internos em data subsequente à da sua avaliação, incluindo quaisquer acções correctivas relacionadas com deficiências significativas e fraquezas materiais.

Verifica-se portanto que esta é uma secção toda centrada nas responsabilidades do CEO e CFO quanto ao relato financeiro, onde os controlos internos, seu desenho, avaliação, comunicação de deficiências/fraquezas e alterações são parte integrante das mesmas.

Por seu lado a secção 404, intitulada Avaliação pela Administração dos Controlos Internos, requer que a SEC estabeleça regras que estipulem que cada relato anual deva conter um relatório sobre controlo interno, que:

- ateste a responsabilidade da gestão por estabelecer e manter uma estrutura e procedimentos de controlo interno adequados para o relato financeiro;
- contenha uma avaliação, até ao fim do mais recente ano fiscal, da eficácia da estrutura e procedimentos de controlo interno sobre o relato financeiro.

É ainda esta secção que requer que cada empresa de auditoria certifique e relate sobre a avaliação feita pela gestão, de acordo com as normas emitidas ou adoptadas pelo PCAOB, não devendo ser objecto de um compromisso separado.

De entre os normativos emitidos pelo PCAOB destacam-se, pela sua relevância para este tema, a *Auditing Standard n.º 2 (AS2)* e a *Auditing Standard n.º 5 (AS5)*, que a revogou.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A AS2, emitida pelo PCAOB e aprovada pela SEC em Junho de 2004, sob o título “Uma Auditoria ao Controlo Interno sobre o Relato Financeiro realizada em conjunto com uma Auditoria às Demonstrações Financeiras”, veio regular o trabalho a realizar pelo auditor externo em conformidade com a secção 404 da SOX.

As áreas chave da AS2 são: Responsabilidades da gestão; Deficiências de Controlo Interno; Responsabilidades do Auditor; Uso do trabalho da gestão e outros; Avaliação dos resultados dos testes e Relato e Comunicação.

Na AS2 merece destaque os seguintes temas:

- Estabelece uma avaliação rigorosa do SCI pela gestão, com suporte em evidências e documentação;
- Integra, como parte da avaliação dos componentes ambiente de controlo e monitorização, a avaliação da eficácia da Comissão de Auditoria;
- Requer que o auditor retire as principais evidências a partir do seu trabalho e não do trabalho da gestão ou de outros;
- Considera os controlos de compensação na avaliação das deficiências de controlo interno;
- Requer, perante uma fraqueza material, uma opinião adversa quanto à eficácia do controlo interno.

A AS5, designada por “Uma Auditoria ao Controlo Interno sobre o Relato Financeiro que está integrada com uma Auditoria às Demonstrações Financeiras” foi aprovada pela SEC em Julho de 2007 e revoga a AS2.

Surge como resultado da monitorização feita sobre a AS2, quer na sequência das inspeções realizadas, quer decorrente de debates entre as várias entidades interessadas, procurando reduzir os custos associados ao trabalho de auditoria,

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

que aparentavam ser superiores aos necessários, para uma auditoria eficaz ao controlo interno sobre o relato financeiro.

A AS5 foi desenhada para aumentar a probabilidade de descoberta de uma fraqueza material no CI antes de causar um erro material nas DF's e desviar o auditor de procedimentos desnecessários ao alcance dos benefícios pretendidos, focar o auditor nos controlos mais importantes e enfatiza a relevância da avaliação do risco, eliminar procedimentos desnecessários e tornar a auditoria ajustável a empresas mais pequenas e/ou menos complexas.

Como grande novidade nesta matéria, a AS5 traz a retirada da obrigatoriedade de avaliação, pela auditoria externa, da avaliação feita pela gestão do sistema de controlo interno existente sobre o relato financeiro e o encorajamento a um maior uso do trabalho de outros, requerendo aos auditores a avaliação do trabalho de outros para reduzir os seus testes.

Assim podemos sintetizar as áreas relevantes objecto de alteração na AS5, como sendo:

- Alinhamento com as orientações para a gestão, adopção dos mesmos conceitos de erro material e deficiência significativa;
- Abordagem *Top-Down*, para a selecção pelo auditor dos controlos a testar, centrada no teste dos controlos que mitigam o risco de erros em asserções relevantes;
- Ênfase nos controlos de fraude, logo na avaliação do risco através da abordagem *Top-Down* e identificação da fraude da gestão como uma área de risco elevado;
- Controlos ao nível da entidade, que podem contribuir para seleccionar, reduzir ou até mesmo dispensar o teste de outros controlos relacionados com uma asserção relevante;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- *Walkthroughs*, inquéritos, observação e inspecção de documentos. Centra a preocupação do auditor no alcance dos objectivos, reconhecendo os *walkthroughs* como um dos melhores meios para o fazer;
- Avaliação e comunicação de deficiências à comissão de auditoria. Enfatiza que o auditor não precisa de dimensionar a auditoria de modo a identificar todas as deficiências significativas existentes;
- Dimensionar a auditoria, aplicável, com base no risco, a todas as empresas. Descreve como adaptar a auditoria a uma empresa mais pequena e/ou menos complexa;
- Uso do trabalho de outros, permite o seu uso para obtenção de evidência sobre desenho e eficácia dos controlos, eliminando a regra de obtenção das principais evidências pelos auditores. A medida de utilização do trabalho de outros depende, em parte, do risco associado ao controlo a testar e, em parte, da relação entre o risco e a competência e objectividade daqueles que o executam. Limita o uso em áreas de risco elevado. Permite, para obter evidência que suporte a avaliação do risco de controlo para efeitos da auditoria às DF's, o uso de trabalho relevante desenvolvido por outros na avaliação dos controlos internos pela gestão.

Para dar cumprimento ao estabelecido nas secções 302 e 404 da SOX, a SEC aprovou, em 2003, regras para o relato da administração quanto ao controlo interno sobre o relato financeiro. SEC (2003)

Assim, o relato sobre o controlo interno, segundo aquelas regras, tem de incluir:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- uma declaração quanto à responsabilidade da administração em estabelecer e manter um adequado controlo interno sobre o relato financeiro para a empresa;
- uma declaração identificando o modelo utilizado pela administração para avaliar a eficácia daquele controlo interno;
- a avaliação da administração quanto à eficácia deste controlo interno, a partir do fim do mais recente ano fiscal;
- uma declaração de que o seu auditor emitiu uma certificação sobre a avaliação da administração.

De acordo com estas regras é requerido à empresa a inclusão da certificação dos auditores externos como parte do seu relato financeiro anual, bem como é requerido à administração que avalie, trimestralmente, qualquer alteração no controlo interno sobre o relato financeiro que tenha materialmente afectado ou que seja razoavelmente provável afectar o controlo interno da empresa sobre o relato financeiro.

Em 2007 a SEC emitiu orientações sobre esta regra, designadamente, estabeleceu uma abordagem de avaliação do controlo interno sobre o relato financeiro *top-down*, baseada no risco, portanto em consonância com o estabelecido na AS5 pelo PCAOB. SEC (2007)

Mais recentemente a SEC (2008) emitiu uma brochura com orientações, para as pequenas empresas cotadas, sobre a avaliação do seu controlo interno sobre o relato financeiro, onde refere a responsabilidade da administração por manter um suporte razoável da sua avaliação, devendo este incluir registos escritos do seguinte:

- Desenho dos controlos;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- O modo como se compilou e avaliou as evidências;
- A base para a avaliação da eficácia.

### **3.2. CONTROLO INTERNO**

#### 3.2.1. Definição

O PCAOB na sua AS5 (2007: 431/2), para efeitos da avaliação pela gestão e da auditoria ao controlo interno sobre o relato financeiro, define este último conceito como: um processo desenhado pela, ou sob a supervisão, da gestão da empresa, e por si efectivado, para promover uma segurança razoável sobre a fiabilidade do relato financeiro e a preparação de demonstrações financeiras para fins externos de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites e inclui aqueles princípios e procedimentos que:

- Respeitam à manutenção dos registos que, com detalhe racional, razoável e imparcialmente, reflectem as transacções e utilização dos activos da empresa;
- Prestam segurança razoável que as transacções são registadas quando necessárias para permitir a preparação das demonstrações financeiras de acordo com os princípios contabilísticos geralmente aceites, e que as receitas e as despesas da empresa são efectuadas de acordo com as autorizações da gestão e da direcção da empresa;
- Promovem segurança razoável quanto à prevenção ou detecção atempada de aquisições não autorizadas, uso ou retirada dos activos da empresa, que possam ter um efeito material nas demonstrações financeiras.

Já para o IFAC (2007: 150) Controlo Interno é o processo desenhado e efectivado por aqueles encarregues da governação, gestão e outro pessoal para providenciar uma segurança razoável acerca do alcance dos objectivos da entidade relacionados com a fiabilidade do relato financeiro, eficácia e

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

eficiência das operações e conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis, consistindo nos seguintes componentes:

- O ambiente de controlo
- O processo de avaliação de riscos da entidade
- O sistema de informação, incluindo os processos de negócio relacionados, relevante para a comunicação e relato financeiro
- Actividades de controlo
- Monitorização dos controlos

Como verificamos, a definição de controlo interno não é pacífica e para o facto somos alertados pelo COSO, no seu documento *Internal Control – Integrated Framework*, onde desde logo refere que a expressão *controlo interno* significa coisas diferentes para pessoas diferentes, o que causa confusão entre gente do meio empresarial, legisladores, reguladores, e outros. Enfatizando que as falhas de comunicação daí resultantes e as diferentes expectativas da gestão e de outros causam problemas dentro de uma empresa, que se agravam quando o termo, se não claramente definido, é escrito em lei, regulamento ou regra.

O COSO neste seu documento define controlo interno como um processo efectivado pelo conselho de administração, gestores e outro pessoal da entidade, desenhado para providenciar uma segurança razoável sobre o alcance dos objectivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações
- Fiabilidade do relato financeiro
- Conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis

A primeira categoria respeita aos objectivos de negócio básicos da entidade, incluindo objectivos de desempenho e de lucratividade e a salvaguarda dos recursos. A segunda relaciona-se com a preparação de informação financeira publicada fiável, incluindo demonstrações financeiras intercalares e condensadas e dados financeiros seleccionados derivados dessas

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

demonstrações, tais como informações de resultados reportados publicamente. A terceira trata de cumprir com aquelas leis e regulamentos aos quais a entidade está sujeita. Estas categorias distintas mas sobrepostas abordam diferentes necessidades e possibilitam uma focalização directa no seu alcance.

### 3.2.2. Enquadramento Histórico

O Controlo Interno enquanto conjunto de procedimentos, que procura assegurar o alcance dos objectivos de uma entidade, remonta às primeiras civilizações.

Refere Gupta (1991) que existem evidências, que remontam ao Império Babilónico (5000 A.C.), de um sistema elaborado de verificações e reverificações para a apropriada contabilização e cobrança dos impostos, a que se encontravam sujeitos indivíduos e empresas, e também para minimizar erros e salvaguardar os activos do estado de cobradores de impostos desonestos.

Já Stone<sup>7</sup>, citado por Lee (1971: 151), afirma que os primeiros sinais de controlo interno podem ser encontrados nos registos de uma civilização Mesopotânica, os Sumérios, por volta dos anos 3600 a 3200 A.C., nomeadamente, procedimentos de segregação de funções, de aprovações e de verificações associados às colheitas de milho e descritos em figuras encontradas no templo de Chnemhôtep.

---

<sup>7</sup> Willard E. Stone (1969), *Antecedents of the accounting profession*, The Accounting Review, Abril, 1969

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Stone, citado por Lee (1971: 152) e citando Brown (1905)<sup>8</sup>, descreve como também nas cidades estado da Grécia, por volta de 500 A.C., eram utilizados oficiais de verificação, como parte do controlo das receitas e dos pagamentos estatais. Já naquele tempo todos os recebimentos e pagamentos estatais tinham de ser legalmente autorizados e ordenados por magistrados.

Por seu lado, os Romanos, segundo Brown (Ibid.), instituíram um sólido sistema de controlo interno para as suas actividades governamentais, particularmente para as relacionadas com a cobrança dos impostos, que se traduziam numa nítida distinção entre as pessoas que impunham os impostos e autorizavam despesas, e as pessoas responsáveis pelos recebimentos e pagamentos.

A própria Bíblia contém alusões a procedimentos de controlo interno, tais como: o acesso limitado a activos; a dupla custódia de activos; auditorias-surpresa; cuidados a observar na selecção de trabalhadores; e aspectos relacionados com a separação de funções, explicando que o racional de tais controlos decorre da probabilidade dos empregados apropriarem-se indevidamente ou roubarem os dinheiros dos seus senhores, se lhes fosse proporcionada tal oportunidade (Gupta, 1991).

Refere Lee (1971: 153/4) que após a queda da civilização romana e até ao início do séc. XII, rapidamente as economias existentes rejeitaram os sistemas monetários implementados e retomaram a troca directa (em especial no período entre 300 e 600 D.C.).

Contudo, por volta de 1100 a 1200 A.C. foi introduzido o tally stick, considerada por Apostolou e Crumbley (2008: 61), como a primeira

---

<sup>8</sup> Richard Brown (1905), *A History of Accounting and Accountants*, Edinburgh: Jack

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

ferramenta de controlo interno, sendo utilizados como forma de escrituração e registo contabilístico, quer de quantidades físicas, quer de dinheiro

Outro instrumento de controlo interno, utilizado naquela época, foi o “Pipe Roll” ou “Great Roll of the Exchenquer” (Lee, 1971: 154), documento destinado ao controlo anual das rendas, multas e taxas devidas à Coroa de Inglaterra.

O aparecimento do método contabilístico das “partidas dobradas” originou um longo período de “indiferença” relativamente à necessidade de controlo interno, devido à confiança que era depositada na capacidade desse método em verificar e controlar plenamente o comportamento humano nas empresas Yamey et al. (1963).

O livro “Verreching Van Domeine”, publicado no início do século XVII por Simon Stevin, que trabalhou como contabilista e auditor, destaca a importância do que o próprio designou como “mecanismos engenhosos” e que hoje denominamos de controlos internos (Geijsbeek<sup>9</sup>, citado por Lee, 1971: 157).

Apesar destas raízes antigas, em que se suportam os actuais procedimentos de controlo interno, foi, de acordo com Brown (1962), citado por Heier et al. (2005), apenas em 1905, com a publicação por Lawrence Dicksee do seu livro “Auditing” que teve início o reconhecimento da importância dos controlos internos. De facto, naquele livro foi incluída uma secção designada por “Sistema geral de verificação interna”, onde é referido que um tal sistema, apropriado, frequentemente obvia a necessidade de uma auditoria detalhada e para além disso possui a importante vantagem de levar a que as

---

<sup>9</sup> John B. Geijsbeek (1914), *Ancient Double Entry Bookkeeping*, Denver: Geijsbeek

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

irregularidades sejam corrigidas de imediato em vez de permanecerem até à próxima visita do auditor.

Entretanto, como refere Heier et al. (2005) a Auditoria evoluiu da protecção dos bens do proprietário único do negócio para a protecção dos inúmeros stakeholders, numa economia americana onde a posse e a gestão das empresas haviam ficado divorciadas uma da outra, levando a que em 1918 fosse emitido pelo Conselho da Reserva Federal, um panfleto focado na verificação interna e intitulado: Métodos Aprovados para a Preparação de Balanços (desenvolvido e compilado pelo American Institute of Accountants: AIA), que viria a ser revisto, aumentado e clarificado em 1929, tendo passado a sua designação a: Verificação de Demonstrações Financeiras.

Com o grande *crash* dos mercados de capitais em 1929, o congresso dos EUA reagiu aprovando duas leis, para estabilizar os mercados e garantir um relato apropriado aos investidores (Heier et al., 2005):

- *Securities Act 1933*, que requeria que as empresas cotadas registassem os seus valores mobiliários e fizessem divulgação financeira regular
- *Securities Act 1934*, que criou a SEC, um organismo orientado para a regulação das transacções e dos corretores, bem como para a monitorização das divulgações financeiras das empresas cotadas

Em resposta a estas alterações foi em 1936 emitida a última iteração ao panfleto de 1918 da Reserva Federal dos EUA, com um aumento do foco no controlo interno, passando este a ser determinante para a natureza e extensão do exame do auditor. (Heier et al., 2005)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Com a expansão da economia verificada após o fim da Segunda Grande Guerra Mundial, o Comité de Procedimentos de Auditoria da AIA emitiu, em Outubro de 1948, uma declaração onde referia que deveria haver um estudo e avaliação do controlo interno como base de confiança e para a determinação da extensão a que devem ser restringidos os procedimentos de auditoria. Ainda neste mesmo ano emitiria também um relatório intitulado: Relatório Especial sobre Controlo Interno, que incluía a definição de controlo interno. (Heier et al., 2005)

Heier et al. (2005) refere que em meados dos anos 50, com a epidemia de roubos e desfalques por empregados, a necessidade de um auditor interno e de um sistema de controlo interno tornou-se evidente.

Em 1969 Roth, citado por Heier et al. (2005), escreveu: “Outro desafio que eu penso que deva ser satisfeito brevemente é a sugestão recorrente dos banqueiros...que os auditores relatem sobre a adequação dos controlos internos dos seus clientes. A sugestão surge muito logicamente da compreensão de que o grau de conforto que um credor tem durante o ano [entre auditorias] depende consideravelmente da fiabilidade do controlo interno da empresa. Presentemente, não se encontram estabelecidos critérios para determinar a adequação relativa dos controlos internos, nem quaisquer normas para relatar publicamente sobre a sua adequação. ... Parece-me não só possível mas até provável que, possuindo a competência para apoiar os clientes na instituição da controlos de gestão eficazes... [auditores] ... seja expectável que relatem sobre a sua própria avaliação da eficácia dos sistemas de informação dos clientes cuja sistemas financeiros eles auditam.”

Nos Estados Unidos da América as preocupações com um sistema de controlo interno que servisse os interesses da empresa em geral e dos seus accionistas em particular, ganhou ênfase com a emissão em 1977 do Foreign Corrupt

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Practices Act, diploma legislativo onde era especificamente requerido (secção 13(b)(2)) que as empresas cotadas implementassem *um razoável sistema de controlo interno contabilístico*. Este diploma emanado ainda no rescaldo do escândalo Watergate, pode ser considerado como o corolário das preocupações sentidas naquela década quanto à adequação do controlo interno das organizações, consubstanciando-se num dos temas mais importantes em termos de regulação do mercado de capitais. Ainda nesta década chegou a ser proposto pela SEC, para posteriormente vir a ser retirado, um requisito para a gestão avaliar e reportar os seus controlos internos sobre a informação financeira. (Langevoort, 2005: 4)

Contudo, este diploma por si só não se revelaria suficiente para garantir a implementação de um razoável sistema de controlo interno, como aliás se foi verificando. De facto, só na sequência da constatação de relatos fraudulentos ou com erros materiais por parte do emitente é que se reconhecia a falha dos controlos que o deveriam ter prevenido, o que era claramente uma redundância.

É assim, com este pano de fundo, que, por iniciativa privada, é criada em meados dos anos 80 a já referida Comissão sobre Relato Financeiro Fraudulento e que viria a ser conhecida por *Treadway Commission*. Foram várias as recomendações que esta comissão preparou para tratar de problemas relacionados com o ambiente de controlo interno. (Langevoort, 2005:7)

Entre essas recomendações encontrava-se a do relato sobre o controlo interno existente na organização, como forma de enfatizar a responsabilidade da administração em estabelecer e manter a estrutura de controlo interno (Eaton e Tansey, 2004: 145).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Em 1988, a SEC, voltou a propor formalmente que a gestão procedesse à avaliação e relato dos seus controlos internos, contudo esta medida não foi, de novo, implementada.

Um estudo realizado por Shapiro e Matson (2007) documenta como, de 1976 a 2001, organizações e indivíduos poderosos empregaram estratégias eficazes para derrotar, com sucesso, propostas que teriam requerido que todas as empresas cotadas avaliassem e divulgassem um relatório do seu controlo interno sobre o relato financeiro, como só em 2002, com a SOX, veio a ocorrer.

Documenta também aquele estudo como, durante esse período, a SEC vacilou entre o advogar activamente o relato sobre o controlo interno e o aceitar passivamente as exigências de relato voluntário sobre o controlo interno, das empresas e da Casa Branca. O resultado foi a de uma aparente eficácia das iniciativas voluntárias, cujos escândalos financeiros e contabilísticos subsequentes vieram negar, provavelmente precipitando a obrigatoriedade do relato e da avaliação do controlo interno.

Portanto, é apenas em 2002 com a emissão da Lei Sarbanes-Oxley que a proposta de avaliação e relato dos controlos internos é convertida em diploma legislativo, designadamente através das suas secções 302 e 404, forçando a adopção, por parte das empresas cotadas, de um modelo de controlo interno que possibilite a conformidade com este diploma.

### 3.2.3. Modelos de Controlo Interno

O Controlo Interno assume um papel central na concepção da SOX. De facto as secções mais relevantes do documento, secção 302 e secção 404, ambas se

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

referem ao controlo interno e requerem que sobre o mesmo se proceda a avaliações sobre o seu desenho e eficácia.

De forma a dar cumprimento ao que a SOX exige em termos de controlo interno torna-se imprescindível a adopção de um modelo de controlo interno.

A questão que se coloca de seguida é: Que modelo escolher? Tendo estes últimos anos sido pródigos em escândalos, não que os anos a esses anteriores o também não tivessem sido, mas estes foram-no de forma mais mediatizada, diversos foram os modelos de controlo interno desenvolvidos, como forma de vender credibilidade.

De facto, como refere Gherman (2005) a dificuldade em se criar um sistema de controlo interno estruturado e adequado às necessidades da empresa (e.g. gestão de risco, protecção do negócio, segurança das operações) levou à procura de modelos prontos e flexíveis (*frameworks*) que se centrassem nos objectivos do negócio e na missão da empresa e que pelo menos assegurassem a gestão dos riscos corporativos e a conformidade com as normas reguladoras aplicáveis.

Desde logo, em 1987, as conclusões do Relatório Treadway apontavam como causas mais comuns para a falência de uma empresa, a falta de ética, a corrupção, a incompetência e a falta de comunicação.

Como resposta a estas conclusões vários foram os modelos de controlo interno publicados, que não se limitaram a preconizar um bom desenho do sistema de controlo, antes procuravam ajudar as empresas a avaliar e a melhorar o seu sistema de controlo interno.

### 3.2.3.1. Relatório Turnbull

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Em 1991 é criada, pela Bolsa de Valores de Londres, a Comissão sobre os Aspectos Financeiros da *Corporate Governance*, presidida por Sir Adrian Cadbury. Fortemente influenciada pelas conclusões do Relatório Treadway, emite em 1992 um relatório, intitulado Código de Melhores Práticas, que viria a ser conhecido por Relatório Cadbury.

O Relatório Cadbury, extremamente abrangente em termos de *Corporate Governance*, abordou temas como controlo interno, necessidade de comités de auditoria eficazes, administradores não executivos, remunerações da administração e segregação das funções de presidente do conselho de administração e de CEO.

De facto, no seu ponto 4.32, o Relatório Cadbury recomenda que os administradores se pronunciem, no relatório e contas, sobre a eficácia do seu sistema de controlo interno e que sobre aquela declaração se pronunciem também os auditores. Recomenda ainda, no seu ponto 5.16, que auditores e contabilistas liderem o desenvolvimento de padrões para avaliar a eficácia do controlo interno, guias para o relato das empresas sobre o mesmo e orientações para auditores sobre os procedimentos de auditoria relevantes.

Três anos após a emissão do Relatório Cadbury, é formada a Comissão Greenbury em resposta à preocupação do público em geral sobre aquilo que era visto como remunerações excessivas pagas a administradores de empresas cotadas. Esta comissão recomenda que a comissão de remunerações deve ser composta apenas por administradores não executivos, que não devem ter quaisquer outros interesses pessoais, que não os de accionistas, nas decisões da comissão.

Ainda em 1995, a Comissão Hampel publicou um relatório, no qual revia a implementação dos resultados dos relatórios Cadbury e Greenbury,

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

recomendando a divulgação no relato anual, pelas administrações, dos administradores considerados independentes e alertando para a necessidade de estarem preparados para justificar eventuais contestações de tal informação.

Aquelas recomendações foram incluídas no *Combined Code*, publicado em 1988 pela Bolsa de Valores de Londres, que em termos de controlo interno, e na linha dos resultados do relatório Cadbury, defendia que a administração deve manter um adequado SCI para salvaguardar o investimento dos accionistas e os activos da empresa e os gestores devem, pelo menos anualmente, rever a eficácia do SCI, abrangendo todos os controlos materiais (financeiros, operacionais e de conformidade) e os sistemas de gestão do risco e relatá-lo aos accionistas.

Este Código, em 2003, foi objecto de revisão centrada nas comissões de auditoria e no papel e eficácia dos administradores não executivos

Entretanto, em 1999, havia sido emitido, pelo ICAEW (Institute of Chartered Accountants in England and Wales), o *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, que por ter sido presidido por Nigel Turnbull, ficou conhecido como Relatório Turnbull, que viria a ser revisto pelo Financial Reporting Council em 2005, para assumir aquela que é a sua versão actual.

Este relatório foi elaborado como documento orientador para a adopção de um sistema de controlo interno eficaz, de acordo com o disposto no *Combined Code*.

As orientações do Relatório Turnbull (FRC, 2005) são baseadas na adopção, pelo conselho de administração da empresa, de uma abordagem baseada no

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

risco para estabelecer um sistema de controlo interno sólido e na revisão da sua eficácia.

Assim, a título orientador, refere o Relatório Turnbull no seu §21 que o controlo interno deve:

- estar implantado nas operações da organização;
- ser reactivo à alteração dos riscos dentro e fora da organização;
- incluir procedimentos para relatar imediatamente as falhas ou deficiências ao apropriado nível da gestão, junto com as acções correctivas a adoptar.

O Relatório Turnbull pretende: possibilitar que cada organização o aplique de forma a que atenda às suas circunstâncias particulares; reflectir boas práticas de negócio; e, manter-se relevante ao longo do tempo, no sempre dinâmico ambiente de negócios.

É referido no §18 deste relatório que todos os empregados têm responsabilidade pelo controlo interno, como parte do seu contributo para o alcance dos objectivos.

Defende o Turnbull, no seu §19 que um bom SCI engloba as políticas, processos, tarefas, comportamentos e outros aspectos de uma organização que como um todo contribuam para o alcance dos seguintes objectivos:

- Facilitem a sua operação eficaz e eficiente, ao possibilitar a resposta apropriada aos vários riscos associados ao alcance dos objectivos da empresa, o que inclui a salvaguarda dos activos do uso inapropriado ou da perda e fraude e assegurar que os passivos são identificados e geridos
- Ajudem a assegurar a qualidade do relato interno e externo. Requer a manutenção de registos e processos apropriados que gerem um fluxo

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

de informação atempada, relevante e fiável de dentro e de fora da organização

- Ajudem a assegurar a conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis e também com as políticas internas respeitantes à condução do negócio

Os componentes do SCI encontram-se identificados no § 20 do Turnbull e incluem:

- o ambiente de controlo da organização;
- as actividades de controlo;
- os processos de informação e comunicação;
- os processos para monitorizar a sua eficácia.

O §22 do relatório Turnbull, refere que um adequado SCI reduz, mas não consegue eliminar, as possibilidades de: erro humano; más decisões; colaboradores e outros contornarem os processos de controlo; sobreposição da gestão aos controlos; ocorrência de circunstâncias imprevisíveis. E, no seu §23, que assegura razoável, mas não absolutamente, que a empresa não será prejudicada, no alcance dos seus objectivos ou na conduta do seu negócio, por circunstâncias que podem razoavelmente ser previstas mas que não consegue assegurar protecção contra todos os erros materiais, perdas, fraude ou violações de leis e regulamentos ou contra falhas na satisfação dos objectivos da empresa

O Relatório Turnbull identifica como responsáveis, pelas divulgações sobre controlo interno no relatório e contas, e pela revisão da eficácia do SCI, a administração da empresa e a gestão, perante a administração, por monitorar o SCI e por garantir que o fez.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Está referido no §30 deste relatório que a administração deve promover uma avaliação anual, para proceder à sua declaração sobre controlo interno, assegurando que considerou todos os aspectos relevantes do ano em análise até à data de aprovação do relatório e contas.

Na sua AS5, o PCAOB, identifica as orientações Turnbull como um modelo apropriado para cumprir com os requisitos de relato do controlo interno sobre o relato financeiro decorrentes da secção 404 da SOX, existindo, desde 2004, um guia sobre a utilização das orientações Turnbull para este fim, publicado pelo Financial Reporting Council, para as empresas inglesas e irlandesas registadas na SEC<sup>10</sup>.

### *3.2.3.2.CoCo – Criteria of Control Framework*

Em Novembro de 1995, o CICA (Canadian Institute of Chartered Accountants) publica o CoCo – *Criteria of Control Framework*.

Este modelo ao nível dos objectivos é mais amplo do que o COSO pois pretende assegurar não só a fiabilidade do relato financeiro mas a fiabilidade de qualquer relato interno ou externo, assim como no respeitante à aderência às leis e regulamentos, onde são também incluídas as políticas internas.

Para o CoCo a definição de controlo compreende aqueles elementos de uma organização, incluindo os seus recursos, sistemas, processos, cultura, estrutura e tarefas, que, em conjunto, suportam as pessoas no alcance dos objectivos.

O CoCo estabelece quatro critérios de controlo:

---

<sup>10</sup> FRC (2004)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- objectivo, estabelece um juízo do sentido da organização, endereça os seus objectivos, missão, visão, estratégia, riscos, oportunidades, políticas e indicadores de desempenho;
- empenho, transmite a identidade da organização e endereça os seus valores éticos, políticas de recursos humanos, autoridade, responsabilidade e confiança mútua;
- capacidade, relacionado com a competência da organização, ao nível do conhecimento, habilidade e ferramentas, processos de comunicação, informação, coordenação e actividades de controlo; e
- monitorização e aprendizagem, presta um sentimento de evolução da organização, integrando, revisão de ambientes externos e internos, monitorização do desempenho contra os objectivos, desafiando as assumpções, reavaliação das necessidades de informação e de sistemas, definição de procedimentos de acompanhamento e avaliação da eficácia do controlo.

A sua abordagem centra-se no indivíduo e defende que este para realizar uma determinada actividade deve compreender o seu objectivo, empenhar-se e possuir a competência necessária para realizá-la adequadamente ao longo do tempo e monitorizar o seu desempenho e o ambiente externo para aprender como fazer a tarefa melhor. Dá assim prioridade ao ambiente de controlo, à ética e à cultura de controlo.

O controlo, segundo este modelo, é tido por eficaz desde que preste uma segurança razoável de que a organização atingirá fielmente os seus objectivos.

A avaliação do controlo interno, que o modelo CoCo defende, é feita exclusivamente por recursos da própria organização, em intervalos de

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

tempo, não existindo neste ponto alinhamento com a SOX, podendo contudo ser integrado com outros modelos existentes tais como o COSO.

### 3.2.3.3. COSO e COSO-ERM

Decorrente das conclusões do relatório Treadway, anteriormente aludidas, foi, em 1992, desenvolvido o modelo COSO *Internal Control – Integrated Framework*, para a avaliação dos controlos internos de uma empresa. Tem sido este, desde então, o modelo que mais consenso tem reunido como ferramenta para a avaliação da eficácia do sistema de controlo interno de uma empresa.

O modelo COSO é adaptável ao ambiente de negócio de cada empresa e assenta em três categorias de objectivos de controlo:

- ✚ eficácia e eficiência das operações – respeita aos objectivos básicos da empresa, incluindo o desempenho, a rendibilidade e a salvaguarda dos activos;
- ✚ fiabilidade do relato financeiro – abrange a preparação de informação financeira fiável; e
- ✚ aderência às leis e regulamentos – compreende as leis e os regulamentos a que a empresa está sujeita,

e identifica cinco componentes de controlo, que oferecem uma estrutura eficaz para descrever e analisar o Sistema de Controlo Interno implementado numa organização e que precisam de estar integrados para assegurar o alcance dos objectivos, que de seguida se identificam:

- ✚ o ambiente de controlo – constitui a estrutura dos outros componentes, incluindo factores como integridade, ética; competência, autoridade e responsabilidade;
- ✚ a avaliação dos riscos – envolve a identificação e análise pela gestão dos riscos relevantes, associados à consecução dos

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

objectivos da organização, e suporta a determinação das actividades de controlo;

- ✚ as actividades de controlo – são as políticas/procedimentos implementados para assegurar que as acções identificadas pela gestão, como necessárias para mitigar os riscos, são efectivamente consumadas;
- ✚ a informação e comunicação – suporta os outros componentes através da captura e comunicação oportuna da informação relevante por toda a organização; e
- ✚ a monitorização – abrange a supervisão dos controlos internos pela gestão ou outras entidades externas ao processo, as actividades da auditoria interna, a avaliação ao longo do tempo do desempenho do sistema de controlo, os questionários de auto-avaliação (CSA – Control Self Assessment) e a constante adaptação do sistema à realidade.

Figura 1 – Cubo COSO



Fonte: Sox-online.com

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Assim no modelo COSO estes componentes interagem para criar uma estrutura de controlo interno robusta, através de uma liderança clara, partilha de valores e uma cultura que enfatiza a responsabilidade pelo controlo. Os vários riscos que a empresa enfrenta são identificados e avaliados rotineiramente a todos os níveis e dentro de todas as funções. As actividades de controlo são proactivamente desenhadas para mitigar os riscos significativos. A informação crítica para a identificação dos riscos e para alcançar os objectivos do negócio é comunicada através de canais ascendentes, descendentes e ao longo da organização. Todo o sistema de controlo interno é monitorizado continuamente e os problemas são tratados atempadamente.

Refere o COSO (1994: 20) que um sistema de controlo interno que cumpra esta norma pode ser considerado eficaz, sendo esta eficácia um estado ou condição, do processo de controlo interno, num ponto do tempo.

A este propósito é ainda referido naquele documento (1994: 20), que determinar se um qualquer sistema de controlo interno é eficaz é um julgamento subjectivo, resultante da avaliação da existência e do funcionamento eficaz dos 5 componentes, permitindo uma segurança razoável sobre o alcance de cada objectivo.

A avaliação da eficácia pode ser feita para todo o sistema de controlo interno, como pode ser restrita a cada uma das suas categorias de objectivos, mantendo-se ainda assim a necessidade de satisfazer todos os 5 componentes. Assim, para concluir sobre a eficácia dos controlos sobre o relato financeiro, por exemplo, todos os 5 componentes têm de ser satisfeitos. COSO (1994: 20)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

O controlo interno, independentemente de quão bem desenhado e operacionalizado seja, apenas pode prestar uma segurança razoável à gestão e à administração quanto ao alcance dos objectivos de uma entidade COSO (1994: 79).

No COSO (1994: 79) é ainda referido que a probabilidade de alcance dos objectivos é afectada por limitações inerentes a todos os SCI, tais como: julgamento errado na tomada de decisão; falhas humanas (erros ou enganos); conluio; ignorar deliberadamente os controlos; relação custo/benefício do controlo.

Quanto às responsabilidades estas encontram-se também perfeitamente identificadas no COSO (1994: 83-92), assim:

- a Gestão é responsável directa por todas as actividades da empresa incluindo o seu SCI. As responsabilidades do CEO incluem verificar se todos os componentes de CI estão implementados, através da liderança e orientação dos gestores de topo e da reunião periódica com os gestores responsáveis pelas áreas funcionais mais importantes. O papel do CFO é importante para os componentes do CI, pois fornece valiosos contributos e orientações e a sua posição promove o foco na monitorização e acompanhamento das acções.
- a Administração orienta e supervisiona, selecciona a gestão, define objectivos e planeamento estratégico e encontra-se implicitamente envolvida no controlo interno, executando muitas das suas tarefas através de comissões.
- os auditores internos examinam os controlos internos e recomendam melhorias;
- os auditores externos aportam uma visão independente e objectiva e contribuem para o alcance dos objectivos de relato financeiro da entidade entre outros;

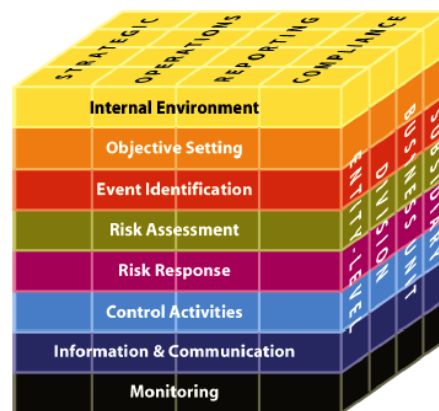
## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

- os Legisladores e Reguladores afectam o SCI de muitas entidades quer através de requisitos para implementação de controlos internos, quer através de inspecções;
- Clientes, fornecedores e outras transacções com a entidade, são uma importante fonte de informação usada na execução de actividades de controlo. As actividades de investigação e observação destas entidades (perspectiva de como os outros vêem a empresa) podem contribuir para melhorar o controlo interno

Em 2004, para satisfazer as necessidades decorrentes de uma preocupação e focalização crescentes na gestão de riscos, o COSO emitiu um modelo integrado de gestão de risco (ERM – *Enterprise Risk Management*), desenvolvido pela PWC, sob a sua supervisão e que incorpora dentro de si o modelo de controlo interno COSO. Este modelo acrescenta ao anterior três novos componentes, a saber: estabelecimento de objectivos, identificação dos acontecimentos e resposta aos riscos.

Em esquema temos:

Figura 2 – Cubo COSO - ERM



Fonte: Cohen, Susan (2005), *Frameworks for Evaluating Internal Controls*

Este novo modelo COSO preconiza a agregação dos riscos e uma visão global dos mesmos a partir do topo, ao contrário de muitas organizações que procedem à gestão do risco ao nível da subdivisão.

Também estes modelos são aceites como válidos para suportar a avaliação da eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro preconizado pela SOX.

#### 3.2.3.4. COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technologies*

Para as tecnologias da informação foi desenvolvido em 1996, pela ISACA (Information Systems Audit and Control Association) o modelo COBIT – *Control Objectives for Information and Related Technologies*, que teve por base a metodologia COSO.

Cada vez mais os gestores reconhecem o impacto significativo que a informação tem no sucesso da empresa. As expectativas da gestão passam por uma maior compreensão da forma como as TI são operadas e pela possibilidade de tal decorrer uma vantagem competitiva. Os modelos de governance e controlo estão a tornar-se parte das boas práticas de gestão de TI e facilitadores para o estabelecimento da governance e conformidade das TI com exigências reguladoras continuamente crescentes. Estes modelos precisam de servir uma variedade de stakeholders (internos e externos), com necessidades específicas.

O modelo COBIT relaciona os objectivos de controlo das tecnologias de informação com os objectivos de negócio. Exige como requisitos da informação qualidade, fidedignidade e segurança e atribui à informação

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

critérios (eficácia, eficiência, confidencialidade, integridade, disponibilidade, conformidade e fiabilidade) que a caracterizarão, ou não, consoante o processo em causa.

O COBIT, na sua versão actual (COBIT 4.1), identifica 34 processos e 210 objectivos de controlo, segregados em quatro domínios: Planeamento e Organização; Aquisição e Implementação; Entrega e Suporte e Monitorização.

O modelo COBIT foi criado com as seguintes características principais:

- Centrado no negócio
- Orientado para os processos
- Baseado em controlos
- Guiado pela mensuração

Uma necessidade básica de toda a organização é entender o estado dos seus sistemas de TI e decidir qual o nível de gestão e de controlo a assegurar

O COBIT inclui um modelo de maturidade desenvolvido para cada um dos seus 34 processos, que permite identificar:

- O desempenho actual da organização – *as is*
- O estado do sector – comparação
- O alvo de melhoria da empresa – *to be*
- O caminho a percorrer entre o ‘*as is*’ o ‘*to be*’

Em suma, o princípio básico do modelo COBIT é: os recursos de TI são geridos pelos processos de TI para alcançar os objectivos de TI que respondem às exigências do negócio.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A SOX na sua secção 404 determina que a gestão deverá avaliar e assumir a sua responsabilidade pelo modelo de controlo interno da empresa. Para o efeito deverá a empresa recorrer a um dos modelos atrás aludidos sendo que o PCAOB, na sua AS2 (2004: 156), apenas identificava o COSO como um modelo admissível, passando, com a emissão da AS5 (2007: 397), a reconhecer também o Relatório Turnbull.

Constata-se nesta revisão da literatura, que é no modelo no COSO que tem incidido a opção, em parte, por ter sido o único referenciado logo na AS2 (2004: 156) e, em parte, por ser o mais mediatizado de entre os diversos que até à data foram publicados, facto a que não é alheio o prestígio e a credibilidade das organizações que estiveram na sua génese, assim como a influência que movem entre todos quantos consultam as suas publicações, desde associados, a gestores, docentes e alunos.

Recaindo a opção no COSO e atendendo a que, por um lado, este modelo assenta em três categorias de objectivos primários de controlo interno, como já referido, eficácia e eficiência das operações; fiabilidade do relato financeiro e conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis e, por outro, a ênfase da SOX é no relato financeiro e no controlo interno sobre o mesmo existente, é identificada na AS5 (2007: 431) a perspectiva COSO de controlo interno sobre relato financeiro, que apenas inclui o objectivo: fiabilidade do relato financeiro.

### **3.2.4. Maturidade do Sistema de Controlo Interno**

Assumindo o COSO como o modelo de controlo interno a utilizar, importa agora analisar os aspectos que contribuirão para a gestão se poder pronunciar sobre a eficácia do sistema de controlo interno da empresa.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

À luz da SOX, o objectivo do sistema de controlo interno é que este contribua para a fiabilidade, responsabilização e transparência do processo de relato financeiro, sendo uma base para a gestão se pronunciar sobre a eficácia do controlo interno da organização.

A avaliação da eficácia do sistema de controlo interno pela gestão terá que, como em qualquer avaliação, considerar dois aspectos: a medição e a comparação. O sistema de controlo interno é quão eficaz? Comparado com o quê?

Se quanto à parte da comparação o modelo de controlo interno COSO, servirá de padrão, já no que toca à medição de uma eficácia relativa este mesmo modelo é de pouca assistência (Ramos, 2004: 30).

O que é que pode então ser entendido como um sistema de controlo interno eficaz é assim uma questão incontornável.

Decorre assim da AS5 do PCAOB que uma opinião não qualificada acerca da eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro, apenas pode ser emitida pelo auditor quando não tenham sido identificadas fraquezas materiais (*material weaknesses*) e não tenham ocorrido restrições ao âmbito do trabalho do auditor. As fraquezas materiais são definidas, no mesmo documento (2007: 433), como deficiências ou combinações de deficiências no controlo interno sobre o relato financeiro, das quais resulte uma possibilidade razoável de um erro material nas demonstrações financeiras, anuais ou intercalares, não ser evitado ou detectado.

Neste documento (2007: 417/8) é atribuída particular ênfase à avaliação das deficiências que obstam à qualificação do controlo interno sobre o relato

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

financeiro como eficaz. De entre os aspectos relevados constam aspectos quantitativos e qualitativos relacionados com as mesmas, tais como:

- a probabilidade que uma deficiência ou uma combinação de deficiências possam resultar num erro de uma conta ou de uma divulgação, afectada por diversos factores, entre os quais:
  - a natureza das contas das demonstrações financeiras, abrangendo asserções e divulgações;
  - a susceptibilidade de perda ou fraude dos activos ou passivos relacionados;
  - a subjectividade, complexidade ou extensão do julgamento necessário para determinar a quantia envolvida;
  - a causa e a frequência de excepções conhecidas ou detectadas à efectividade do controlo;
  - a interacção ou relação do controlo com outros controlos, isto é, a sua interdependência ou redundância;
  - a interacção entre as deficiências encontradas;
  - as consequências futuras possíveis da deficiência;
- a magnitude dos erros potenciais resultantes da deficiência ou deficiências, afectada por diversos factores, entre os quais:
  - as quantias das demonstrações financeiras ou do total das transacções expostas à deficiência;
  - o volume de actividade na conta ou classe de transacções exposta à deficiência que ocorreu no período corrente ou que é esperado em períodos futuros;
- a potencialidade de o erro vir a ocorrer ainda que nunca tenha realmente ocorrido.

Há a destacar, pela relevância que assumem para este tema, a inclusão na AS2 (2004: 196), como deficiências de controlo, da documentação desadequada do desenho dos controlos, bem como da ausência de evidência documental

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

suficiente que suporte a avaliação da gestão da eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro, que na AS5 está omissa.

Esta omissão, apesar de não se encontrar justificada, estará associada à atenção que durante os *walkthrough* o auditor deverá prestar ao ambiente de controlo que observa. No entanto e na prática a falta de evidência formal da realização dos controlos dificilmente deixará de ser considerada como uma deficiência pelos auditores.

Por seu lado, o COSO no seu documento *Internal Control – Integrated Framework* refere que o sistema de controlo interno funciona a diferentes níveis de eficácia e que o controlo interno pode ser julgado eficaz em cada uma das três categorias (Eficácia e eficiência das operações; Fiabilidade do relato financeiro; Conformidade com as leis e os regulamentos aplicáveis), respectivamente, se a direcção e a gestão tiverem uma segurança razoável que:

- Compreendem a extensão do alcance dos objectivos operacionais da entidade
- As demonstrações financeiras publicitáveis estão a ser fielmente preparadas
- As leis e os regulamentos aplicáveis estão a ser cumpridos

Refere ainda que enquanto que o controlo interno é um processo, a sua eficácia é um estado ou uma condição do processo num ou mais momentos no tempo.

Face à subjectividade acima patente Ramos (2004:31-32) defende um modelo de fiabilidade do sistema de controlo interno, diferenciado em cinco níveis:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- **Nível 1 – Inicial:** Os objectivos de controlo não estão bem definidos, ou a sua percepção não é consistente em toda a organização. As políticas e os procedimentos são *ad-hoc* e geralmente não documentados, pelo que usualmente não estão ligados a objectivos ou são inconsistentes entre si. A eficácia do sistema depende, quase exclusivamente, das habilitações, da competência e dos valores éticos de cada indivíduo, levando a que a fiabilidade deste sistema possa variar bastante durante curtos períodos de tempo ou entre unidades de negócio;
- **Nível 2 – Informal:** Práticas comuns de controlo intuitivo começam a surgir mas a documentação é pontual e inconsistente. Existe comunicação informal de informação sobre questões de controlo interno mas a falta de métodos de comunicação formal, associada a uma falta de formação, impede que muita desta informação chegue abaixo dos níveis de director e de coordenador. A gestão sabe que são necessários controlos mas ainda vê o controlo interno como parte desgarrada, e não integrante, das operações do negócio. Contudo, o surgimento de processos repetitivos e a melhoria da comunicação, e da sua disseminação, melhora a fiabilidade do sistema e reduz o risco;
- **Nível 3 – Sistemático:** A gestão percebe que o controlo interno é parte integrante das operações da organização e que manter um sistema eficaz é uma das suas principais responsabilidades. Num esforço coordenado, começa a destinar recursos substanciais ao desenvolvimento e manutenção de controlos internos mais fiáveis. Os componentes dos controlos individuais conjugam-se num todo coeso. A documentação das políticas e procedimentos de controlo é abrangente e consistente. Existe alguma formação em temas relacionados com controlo. Com controlos mais formais, padronizados o sistema é mais fiável, dependendo a sua eficácia mais da organização e menos das capacidades do indivíduo;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- Nível 4 – Integrado: A gestão compreende todos os requisitos para manter um sistema de controlo interno eficaz. As implicações e problemas em termos de controlo são rotineiramente considerados na avaliação e realização das decisões do negócio. Os controlos estão totalmente integrados nos aspectos estratégicos e operacionais do negócio. Existe formação abrangente. A organização inicia o processo formal de monitorização rotineira da eficácia do sistema de controlo interno;
- Nível 5 – Optimizado: A gestão compromete-se com um processo de melhoria contínua dos controlos. A organização utiliza a automatização e ferramentas e técnicas sofisticadas para monitorizar os controlos em tempo real, fazendo alterações de acordo com as necessidades.

Já a PWC no seu White Paper: *The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges* (2002: 18) adopta um outro modelo de maturidade do sistema de controlo interno, igualmente diferenciado em cinco níveis:

- Nível 1 – Não fiável: Ambiente imprevisível onde os controlos não se encontram desenhados nem implementados;
- Nível 2 – Informal: Os controlos estão desenhados e implementados, mas não estão adequadamente documentados e dependem essencialmente das pessoas. Não existe comunicação formal nem formação sobre os controlos;
- Nível 3 – Padronizado: Os controlos estão desenhados e implementados. Os controlos foram documentados e comunicados aos colaboradores. Os desvios dos controlos podem não ser detectados.
- Nível 4 – Monitorizado: Controlos padronizados com testes periódicos à eficácia do desenho e das operações, sendo o resultado dos mesmos objecto de relato à gestão. A automatização e as

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

ferramentas informáticas podem ser utilizadas de forma limitada para suportar os controlos;

- Nível 5 – Optimizado: Um modelo de controlo interno integrado com monitorização, pela gestão, em tempo real e sob melhoria contínua. A automatização e as ferramentas informáticas são utilizadas para suportar os controlos e permitem à organização fazer, se necessário, rápidas alterações aos controlos.

Não muito distinto dos anteriores, também o COBIT dispõe de um modelo de maturidade, que inclui os seguintes 6 níveis genéricos:

- 0 Não existente: Ausência total de processos;
- 1 Inicial/*Ad-hoc*: Apenas existem abordagens *ad-hoc*, caso a caso, não existem processos padrão;
- 2 Repetitivo mas intuitivo: Procedimentos similares são adoptados por pessoas diferentes que executam a mesma tarefa. Não existe formação ou comunicação dos procedimentos. Confiança nos conhecimentos do indivíduo, pelo que os erros são prováveis;
- 3 Processo definido: Procedimentos normalizados e comunicados através de formação;
- 4 Gerido e Mensurável: a gestão acompanha e mede a conformidade com os procedimentos e actua onde os processos aparentam não estar a funcionar eficazmente. Processos sob constante melhoria;
- 5 Optimizado: Processos refinados até um nível de boas práticas. As TI são utilizadas de forma integrada para automatizar o workflow e fornecendo ferramentas para melhorar a qualidade e eficácia, tornando a empresa rápida a adaptar-se.

De facto decorre do exposto nas AS2 e AS5, já apresentadas, quanto à eficácia do controlo interno sobre o relato financeiro, ou à falta desta mesma eficácia, que apenas uma maturidade generalizada pelo menos no nível 3 de qualquer

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

um dos modelos atrás apresentados permite ir ao encontro daquelas exigências.

### **3.3. IMPACTOS DA SOX NO CONTROLO INTERNO**

Muitos foram os impactos que, na revisão feita à literatura, foram sendo identificados no controlo interno das empresas sujeitas à SOX, sendo seguidamente apresentados de forma sistematizada, aqueles que pela sua relevância e pertinência merecem destaque.

#### **3.3.1. Documentação dos controlos**

De acordo com Wagner e Dittmar (2006:135), as actividades de documentação consumiram aos colaboradores horas incontáveis, durante o primeiro ano de conformidade SOX, enquanto as empresas actualizavam os seus manuais, reviam as políticas de pessoal e arrolavam os processos de controlo. Surpreendentemente este esforço de trabalho intensivo recebeu um apoio gradualmente crescente do séquito executivo.

Uma definição clara de quem é responsável por quais processos de negócio e uma permanente actualização das descrições das funções é um elemento chave de um programa de controlo interno e facilita a formação, a monitorização e a avaliação do desempenho. (Wagner e Dittmar, 2006:136)

Existem nos requisitos da SOX sobre controlo interno, segundo Lagenvoort (2005:12), dois objectivos distintos mas relacionados, um é trazer a informação material à atenção da gestão, o outro é permitir aos monitores, tais

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

como os auditores, ou comités de auditoria a verificação da qualidade do fluxo e processamento da informação pela gestão.

Ainda segundo aquele autor (2005:13) os gestores sem dúvida que pretendem alguma opacidade dentro da sua esfera de actividades para ocultar comportamentos arriscados ou oportunistas, pelo que entendem um controlo interno forte como uma ameaça. Enlamear os seus próprios ambientes de informação, isto é, confiar em redes informais de informação, em vez de formais, pode ser o preço para ganhar a desejada autonomia. Uma outra preocupação familiar é que a necessidade de informação e de controlo variam ao longo do ciclo de vida da empresa, a estrutura de gestão que funcionava para um arranque bem sucedido ou para o crescimento de uma pequena empresa, pode ser deficiente se aplicada a uma grande empresa de sucesso. Existe um problema cognitivo porque uma tal mudança é difícil de ver de dentro, de forma que a estrutura original permanece por demasiado tempo, simplesmente porque os gestores estão a prestar atenção a assuntos mais prementes. Tal sucedendo, acções correctivas tornam-se muito mais dispendiosas e criam resistência, por razões quer económicas quer cognitivas. Donde decorre que os controlos internos financeiros não devem ser totalmente deixados ao julgamento da gestão.

Para suportar toda a documentação do sistema de controlo interno existente, desde os processos e respectivas actividades até aos procedimentos de controlo e respectivos suporte e caracterização, torna-se recomendável o uso de tecnologia informática que ajude a integrar os esforços de todos os que sobre o mesmo têm de se pronunciar, facilite a preparação, análise e monitorização, encoraje a participação de todos os colaboradores e providencie uma plataforma fácil de utilizar por auditores internos e externos. (Leech, 2003:17)

### 3.3.2. Utilização de *User Developed Applications*

Outro dos aspectos relacionados com a documentação dos controlos é a utilização de aplicações desenvolvidas pelos utilizadores (UDA's), designadamente *spreadsheets* (folhas de cálculo) e programas para gestão de bases de dados, que na medida do possível deve ser eliminada e as tarefas, que se lhes encontram subjacentes, integradas nos sistemas das empresas.

As *spreadsheets* são uma porta de entrada para esquemas fraudulentos, geram mais actividade humana ineficiente e os controlos necessários à sua manutenção tornam o processo oneroso, já que os mesmos terão de ser testados pelos auditores. (Kugel, 2005)

As funcionalidades hoje em dia associadas a UDA's permitem aos utilizadores criar modelos muito complexos com pouca ou nenhuma documentação. Adicionalmente, estas aplicações não se encontram, normalmente, suportadas pelo mesmo ambiente de controlo das aplicações desenvolvidas formalmente. Estes utilizadores não são, regra geral, formados em programação estruturada, testes, controlo de versões ou ciclos de vida do desenvolvimento de aplicações e estas UDA's raramente se encontram protegidas, por controlos de segurança, de acessos não autorizados (PWC, 2004a: 1).

Refere a PWC (2004a: 2) que a falta de controlo sobre estas aplicações tem sido um factor que contribui para erros no relato financeiro. Como algumas empresas descobriram, erros em *spreadsheets* relativamente simples podem resultar em erros materiais potenciais nos seus resultados financeiros.

Ansari e Block (2008) referem que a facilidade de utilização das *spreadsheets* encorajam hábitos de desleixo e que é necessário algum esforço para

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

desenvolver e manter, sobre as mesmas, práticas sólidas, apropriadas e eficazes.

Este desleixo a que muitas vezes são votadas as *spreadsheets* podem levar o auditor a declarar que a empresa tem controlos ineficazes sobre algum aspecto do relato financeiro (Ansari e Block, 2008).

Outro problema que é comum a estas aplicações é a formatação da sua apresentação/impressão, que se não previamente assegurada, gera gastos de horas de mão de obra e consequente ineficiência exponenciais em função do número de utilizadores que necessitarão de a visualizar/imprimir (CFO.com, 2008).

A utilização que é dada à UDA (operacional, informação de gestão ou financeiro) aliada à sua complexidade deve ser determinante para o nível de controlo que à mesma deve estar associado. (PWC, 2004a: 3)

A PWC (2004a: 3/4) identifica controlos de alterações, de versões, de acessos, de carregamento, de segurança e integridade da informação, documentação, ciclo de desenvolvimento, backups, arquivo, verificação da lógica, segregação de funções e análise geral que devem ser combinados de forma a mitigar os riscos inerentes ao ambiente da UDA, aos quais ainda devem ser acrescidos os de formatação.

### 3.3.3. Estandardização dos processos

Afirmam Wagner e Dittmar (2006:137-138) que o trabalho de identificar e tratar as inconsistências das várias unidades operacionais e localizações pode ser substancial, mas os ganhos que daí advêm também.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Durante a documentação do seu sistema de controlo interno várias foram as empresas que se depararam com procedimentos distintos para as mesmas transacções financeiras. Estas inconsistências seriam inócuas caso se tratassem de empresas com relato financeiro independente, mas contribuindo todas para um único relato financeiro consolidado, este era logicamente afectado pela diversidade de processos existentes, assim como o sistema de controlo interno que lhe estava subjacente. (Wagner e Dittmar, 2006:138-139)

Assim os benefícios potenciais da standardização despertaram a atenção dos executivos de diversas empresas como sendo indispensável para uma maior eficácia e eficiência das operações, bem como para atingir a conformidade SOX com um custo menor, uma vez que os processos standardizados podem ser avaliados mais rapidamente pelos auditores internos e externos. (Wagner e Dittmar, 2006:138-139)

### 3.3.4. Oportunidade de convergência com os processos ISO

Refere Stimson (2005: 24) que a documentação é um dos maiores activos da ISO 9001, fornecendo registos e controlos internos. Os registos da qualidade definem um rasto que vai desde as expectativas do cliente até à entrega e todos os passos pelo meio.

Muitos observadores notaram a semelhança entre a ISO 9001 e os requisitos de controlo interno da SOX e acreditam que as empresas que detêm a certificação ISO 9001 têm uma estrutura montada que permite observar aqueles requisitos, possibilitando a conformidade com a SOX e simultaneamente uma integração eficaz de toda a actividade corporativa crítica numa única estrutura. (Stimson, 2005: 25)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A existência de uma estrutura ISO 9000 proporciona a integração com o sistema financeiro da empresa podendo o pessoal da qualidade contribuir para o alcance da conformidade SOX. (Stimson, 2005: 29)

Wagner e Dittmar (2006:137) expõem inclusivamente o caso da empresa RSA Security, que transformou o que eram dois processos de conformidade paralelos (ISO e SOX) num único processo de mapeamento e de abordagem operacional, em que os benefícios ultrapassaram a poupança de custos, permitindo libertar pessoas e realocar o seu tempo a actividades de maior valia.

### 3.3.5. Abrangência do Sistema de Controlo Interno

A Lei Sarbanes-Oxley foi criada para melhorar a fiabilidade do relato financeiro, pelo que a maioria dos controlos adoptados em conexão com a SOX respeitam à tempestividade, integridade e adequação da informação financeira, adjectivos que permitem caracterizar o controlo. (Wagner e Dittmar, 2006:135)

Existem outros três aspectos, já abordados, e que podemos igualmente associar aos controlos facilitando a sua caracterização, são eles:

- Os riscos que os controlos visam mitigar;
- Os objectivos do controlo, associados ao modelo COSO, e que, como já foi documentado, num processo de conformidade SOX, se limitarão aos controlos relacionados com o objectivo “fiabilidade do relato financeiro”, contendo uma ou várias das características acima apresentadas;
- A maturidade do controlo.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Para além da caracterização acima exposta os controlos ainda podem ser distinguidos em duas categorias (Wagner e Dittmar, 2006:135):

- Controlos preventivos, que como o nome indica procuram eliminar os lapsos sejam eles inadvertidos ou intencionais;
- Controlos detectivos, que são desenhados para identificar erros ou irregularidades que efectivamente já ocorreram;

sendo que os controlos podem ainda ser de dois tipos:

- Automáticos, ou;
- Manuais.

Considerando toda a caracterização acima exposta os controlos devem ainda ser associados às actividades dos processos de negócio a que respeitam, estando assim completo o quadro que leva à existência de um conjunto imenso de controlos que importa estruturar.

O primeiro passo para criar uma estrutura de governação transversal à empresa consiste na identificação das actividades de conformidade existentes que possam ser aplicadas a vários requisitos e actividades redundantes que possam ser eliminadas. (Langer, 2006:56)

A classificação dos controlos, dos objectivos e características que lhes estão associados e o seu relacionamento com a mitigação do risco são essenciais para proceder à sua racionalização.

Esta racionalização deve ser feita seguindo uma abordagem *top-down*, como referido no § 21 da AS5, iniciando-se ao nível das demonstrações financeiras e da compreensão dos riscos genéricos do controlo interno sobre o relato financeiro, para depois descer para os controlos ao nível da entidade, para as contas significativas e divulgações e suas relevantes asserções.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A racionalização deve ser sempre centrada no objectivo de assegurar que contas, divulgações e asserções não produzam erros materiais nas demonstrações financeiras e nas divulgações que lhes estão associadas.

### 3.3.6. Ambiente de controlo

A SOX forçou as empresas cotadas a manter controlos nas áreas funcionais, tais como produção, operações e vendas e marketing, que antes eram uma prioridade baixa. A lei também empurrou as responsabilidades de governação para todos os níveis da organização, com a responsabilização última no topo. (Langer, 2006:56)

Referem Wagner e Dittmar (2006:134) que as organizações com uma governação forte promovem disciplina e estrutura, instigam valores éticos nos empregados e formam-nos com esses procedimentos e exigem um comportamento ao nível da administração e da gestão, que o resto da organização vai pretender imitar.

É neste ambiente de controlo que se alicerça o controlo interno, como aliás já atrás foi referido aquando da apresentação do modelo de controlo interno COSO – *Internal Control – Integrated Framework*.

Se uma empresa consegue demonstrar um ambiente de controlo forte, consegue reduzir o âmbito da avaliação do controlo interno pelos auditores, resultando assim em custos de conformidade menores. Por outro lado sem um ambiente de controlo forte, uma empresa nunca atingirá a boa governação, o que se reflectirá no seu custo de capital. (Wagner e Dittmar, 2006:134-135)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

### 3.3.7. Comité de Auditoria

A SOX, na sua secção 301, vem reforçar o papel destinado aos comités de auditoria face ao existente até à data, exigindo a independência dos membros do comité de auditoria, simultaneamente membros do conselho de administração, não permitindo que auferam quaisquer outros honorários que não os decorrentes do serviço prestado no conselho de administração. Exige ainda que pelo menos um dos seus membros seja um perito financeiro.

Estabelece que o comité de auditoria deve ser directamente responsável pela nomeação, remuneração e supervisão do trabalho dos auditores externos.

Indica que o comité de auditoria deve estabelecer procedimentos para a recepção, retenção e tratamento de reclamações relacionadas com controlo interno, contabilidade e auditoria, podendo, caso entenda necessário, recorrer a consultores sendo-lhe disponibilizados os recursos financeiros necessários à sua missão.

O PCAOB nos parágrafos 25 da AS5 (2007: 405) aponta a avaliação da eficácia da vigilância do Comité de Auditoria sobre o relato financeiro externo da empresa e do controlo interno sobre o relato financeiro, como necessária para garantir um ambiente de controlo interno eficaz. Esta avaliação compete à gestão, devendo contudo o auditor avaliar a eficácia do Comité de Auditoria como parte da avaliação e compreensão dos componentes do controlo interno sobre o relato financeiro, sendo que, uma vigilância ineficaz, por parte do Comité de Auditoria, deve ser tida como, pelo menos, uma deficiência significativa e um forte indicador de que existe uma fraqueza material no controlo interno sobre o relato financeiro.

### 3.3.8. Automatização

De acordo com Hammer, citado por Wagner e Dittmar (2006:140), “são as ‘unidades de trabalho biológicas’ aquelas que causam a maioria dos vossos problemas”. Referem Wagner e Dittmar (2006:140) que os indivíduos, ao serem responsáveis pela execução de processos manuais, podem se fatigar, distrair, stressar, ficar ausentes ou agir maliciosamente. Os controlos automáticos se apropriadamente desenhados e implementados não são susceptíveis a tais perigos.

A secção 404 da SOX aponta para a necessidade de introduzir sistemas formais centrados em instituir controlo. Eliminando tarefas manuais e automatizando sempre que possível, pode-se melhorar a eficiência do departamento financeiro e a tomada de decisão corporativa enquanto se constrói controlos de conformidade e evitam-se tarefas de auditoria dispendiosas. Pode-se eventualmente descobrir que as aptidões necessárias para suportar as melhorias processuais já existiam. (Kugel, 2005)

A maioria das empresas cotadas operava os seus sistemas financeiros numa base amplamente informal. A necessidade de se adaptarem para o ambiente de controlo mais formal da SOX deu às empresas uma oportunidade de tornarem os seus sistemas de TI mais úteis. Assim, não só respondem aos problemas de eficiência criados pela secção 404 da SOX, como promovem a eficácia de toda a organização financeira e de toda a empresa. (Kugel, 2005)

Porque os controlos automáticos são mais fiáveis, a amostra de actividades objecto de teste pela auditoria é potencialmente inferior às dos controlos manuais, existindo mesmo indicações do PCAOB, de que alguns controlos automáticos, desde que a empresa possa demonstrar que o controlo não se

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

alterou, podem ser testados a cada três anos em vez de anualmente. (Wagner e Dittmar, 2006:140)

O §B29 da AS5 (2007: 441) refere que o auditor pode concluir, sem repetir o teste do ano anterior, que determinado controlo aplicacional automático se mantém eficaz, desde que o controlo não se tenha alterado e que os controlos gerais sobre alterações de programas, acessos a programas e operações computadorizadas sejam eficazes e continuem a ser testados.

Referem Cannon e Grove (2004:31) que as atitudes e a atenção ao risco pela função de Tecnologias da Informação (TI) são cruciais para a conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley. As TI são responsáveis por desenhar, implementar e manter muitos dos controlos dos processos de negócio da organização e desempenha um papel crítico na recolha, processamento e arquivo dos dados transaccionais, que são sumarizados e relatados nas demonstrações financeiras.

Ainda de acordo com aqueles autores muitos dos controlos internos que incidem sobre informação financeira estão incorporados em programas, processos e procedimentos que são escritos, implementados e mantidos pela função TI. Os activos da empresa podem ser transferidos e passivos podem ser incorridos através de transacções iniciadas por processos computacionais, sem acção humana. Transacções de valores mobiliários, compras de materiais e transferências electrónicas são rotineiramente iniciadas por processos computacionais e consumadas em processos computacionais residentes em entidades externas. O nível de automatização pode ser tal que a actividade humana é limitada à promulgação de regras e políticas e à revisão dos resultados.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Não é fora do comum que a documentação formal dos sistemas de informação de uma empresa se encontre incompleta, obsoleta, incorrecta, incompreensível ou seja inexistente. Em muitos casos, a única documentação fiável dos processos de negócio e dos controlos internos é a lógica subjacente aos programas informáticos e os valores dos parâmetros utilizados para controlar o processamento da informação. A documentação destes processos e controlos requer conhecimentos técnicos difíceis de obter fora da área de TI, pelo que a participação da função TI é crucial para documentar os controlos financeiros da empresa. (Cannon e Growe, 2004:31)

Outra questão apontada como relevante por estes autores é a cultura associada à função TI e o risco que essa mesma cultura acarreta, afectando o ambiente de controlo. Entre as causas passíveis de afectar o ambiente de controlo, a este nível, identificam-se a primazia por novas tecnologias, quando as existentes são eficazes, uma compreensão deficitária dos processos de negócio da empresa e uma formação deficiente ou inexistente em controlo interno, o que acarreta um risco significativo de que os desenvolvimentos produzidos não facilitem o processo de conformidade SOX.

O aumento exponencial do poder dos computadores e o rápido crescimento da Internet resultam num ambiente de TI muito dinâmico. Também os avanços tecnológicos adicionaram novas e importantes formas dos sistemas informáticos suportarem e implementarem processos de negócio, pelo que é imprescindível alinhar os esforços dos indivíduos da função TI com os objectivos da empresa, por forma a alcançar o sucesso no processo de conformidade SOX, contribuindo para tal a adopção de um modelo de controlo interno que abarque a função TI, como é o caso da adopção do modelo COBIT. (Cannon e Growe, 2004:34, 36-37)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Damianides (2004:39) é da opinião que abordando a necessidade de conformidade com a SOX como uma oportunidade única de estabelecer um modelo de governação robusto, possibilita a melhoria da governação da empresa sobre a TI e amplia a compreensão que os executivos detêm sobre a mesma. Também dá a oportunidade às empresas de tomarem melhores decisões de negócio, baseadas em informação de maior qualidade e mais atempada.

Enquanto que a maioria das empresas reconhece as vantagens que as novas tecnologias podem oferecer, as organizações de sucesso focar-se-ão na compreensão e gestão dos riscos associados, demonstrando assim níveis apropriados de controlo interno e contribuindo para a conformidade SOX. (Damianides, 2005:84)

### 3.3.9. Outsourcings e parcerias

A SOX surge como uma oportunidade de fortalecer o controlo interno com aquelas relações que decorrem de outsourcing, de serviços partilhados e de parcerias comerciais.

De facto, e embora as empresas há muito que procedam ao outsourcing de actividades como processamento de salários, recursos humanos, contabilidade, relato fiscal, processamento de garantias, a SOX, como referem Wagner e Dittmar (2006:139), reclassificou estas relações. Encontrando-se entre elas actividades que afectam materialmente o relato financeiro da empresa, tem que para as mesmas existir evidências de um controlo interno eficaz na empresa associada à parceria.

De acordo com Wagner e Dittmar (2006:139), entre as actividades susceptíveis de afectar materialmente o relato financeiro encontram-se:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

manutenção de aplicações TI, gestão de infra-estrutura TI, prestação de serviços de contas a receber ou contas a pagar, processamento de salários, gestão de benefícios e gestão de existências. Nestes casos a empresa tem de obter evidência da existência de um controlo interno eficaz na empresa parceira de negócios, ainda que para tal tenha que proceder à sua própria auditoria àquela outra empresa.

### 3.3.10. Custos vs benefícios

Alguns dos custos associados com um sistema de controlo interno são, como refere Langevoort (2005:14), facilmente identificáveis em termos de honorários de auditorias, força de trabalho ou horas dispendidas por operacionais, gestores e auditores. Mais difíceis de quantificar são os custos de oportunidade e as distrações.

Sneller e Langendijk (2007: 109), num estudo de caso realizado à divisão europeia de uma empresa cotada nos EUA, concluem que os custos de conformidade com a secção 404 da SOX são muito superiores às estimativas iniciais feitas pela SEC em 2002.

Estas estimativas suportadas na regra Final da SEC (2003) para o Relatório da Administração versando o Controlo Interno sobre o Relato Financeiro apontam para um acréscimo médio de 383 horas internas de mão de obra e \$34 300 de custos com profissionais exteriores à empresa, na preparação do Relatório da Administração e na avaliação do Controlo Interno sobre o Relato Financeiro que lhe está subjacente

Neste documento a SEC identifica ainda custos e benefícios associados ao processo de avaliação pela Administração da conformidade com a secção 404 da SOX, dos quais de destacam:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- a dedicação de recursos e atenção adequados à manutenção daqueles controlos;
- ajuda na identificação de fraquezas potenciais e deficiências antecipando a falha no sistema, facilitando o fluxo continuado, ordeiro e atempado da informação dentro da empresa e até mesmo para os investidores e para o mercado;
- as melhorias nas divulgações podem ajudar as empresas a detectar mais cedo relato financeiro fraudulento e assim talvez deter a fraude ou minimizar os seus efeitos adversos;
- aumento da eficiência do mercado ao melhorar a confiança do investidor na fiabilidade das divulgações financeiras da empresa e no seu sistema de controlo interno sobre o relato financeiro;
- os custos decorrentes desta avaliação são de certa forma mitigados pelo facto das empresas terem a obrigação de manter um adequado sistema de controlo interno.

A CRA (2005: 2) constatou no seguimento de uma sondagem, realizada a uma amostra de empresas *Fortune 1000*, que os custos de conformidade com a secção 404, no primeiro ano de certificação, ascendiam em média a 7,8 milhões de dólares por empresa, representando os honorários dos auditores aproximadamente um quarto dos mesmos, correspondendo a uma média de 1,9 milhões de dólares. Face ao total de proveitos, que em média eram de 8,1 milhares de milhões de dólares, estes custos correspondiam sensivelmente a 0,02%.

Na mesma sondagem (CRA, 2005: 5) foi ainda constatado uma redução expectável nos custos de conformidade, a partir do segundo ano de conformidade, na ordem dos 46%, suportados, por um lado, na eliminação dos custos que apenas ocorrem no início do projecto e, por outro, no decréscimo de custos decorrente da curva de aprendizagem associada ao processo.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Custos de implementação elevados no primeiro ano são indicadores de manutenções diferidas sobre fraquezas em sistemas de controlo interno cuja degradação se permitiu (CRA, 2005: 5).

Tal como muitos dos custos, os benefícios potenciais são significativos mas disseminados. Aproveitando esta incerteza muitos dos que beneficiam dos gastos nos controlos internos, ampliaram os riscos e as exigências da SOX e pressionaram directores e gestores avessos ao risco a fazerem investimentos expressivos e nem sempre gerando valor, já que muitos dos gastos são desperdícios, fardos de aumento de papelada e rotinas de previsões estáveis. (Langevoort, 2005:30)

O problema é que nada nas regras permite uma separação fácil entre o que cria valor e a procura de lucro, sendo que a dinâmica política de implementação da regulamentação, pelo menos inicialmente, favorecia os auditores e os advogados. Mais recentemente os reguladores aperceberam-se do problema e encorajaram uma abordagem mais estratégica (*top-down*) à conformidade, que é o mesmo que dizer uma abordagem menos obsessiva quanto aos detalhes da infra-estrutura de informação da empresa. (Langevoort, 2005:30)

Langevoort (2005:30-31) refere que temos de reconhecer que a implementação de controlos internos numa dispendiosa base *bottom-up* é não só o produto da procura de lucro pelos defensores da conformidade, mas também uma maneira conveniente de desviar a atenção de coisas mais sensíveis, tais como as estruturas de incentivos, as relações de poder e a cultura da empresa.

Na opinião de Chowdhury (2007), o criticismo à SOX baseado no consumo de tempo e dinheiro está claramente deslocado. Qualquer estratégia sólida

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

invariavelmente requer um controlo interno meticuloso, que, se misturado com as operações em curso e com a cultura da organização, deve compensar fortemente os custos com a SOX. Os custos adicionais, para além das responsabilidades da organização existentes, devem ser marginais quando comparados com os sistemas, processos e culturas supostamente existentes.

Corroborando Graziano e Sinnott (2007:63) os custos e esforço envolvido nos últimos três anos resultaram sem dúvida na revisão das normas criadas para suportar a secção 404, designadamente a AS2, revogada pela AS5, emitida a 12 de Junho de 2007, aprovada pela SEC em 25 de Julho de 2007 e em vigor para auditorias ao controlo interno sobre o relato financeiro, requeridas pela Secção 404(b) da *Sarbanes-Oxley Act* de 2002, para anos fiscais que terminem em ou após 15 de Novembro de 2007. O presidente da SEC, citado por aquele autor, numa conferência de imprensa referiu que “as empresas de todos os tamanhos serão capazes de escalar e talhar os seus procedimentos de avaliação de acordo com os factos e com as circunstâncias. E os investidores beneficiarão de custos de conformidade mais reduzidos.”

Ao focalizarem a intenção e não a letra da lei, as empresas podem entrever os benefícios de uma governação proactiva, na performance da entidade de negócios e na melhoria da eficiência dos processos. (Langer, 2006:58)

Patterson e Smith (2007: 442) constataam, no seu estudo sobre os efeitos da SOX na auditoria e no controlo interno que desta resulta um reforço do controlo interno e uma diminuição da fraude.

## **4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA OBJECTO DO ESTUDO**

A empresa seleccionada para o estudo do caso foi a PT (Portugal Telecom, SGPS, SA), empresa portuguesa, operadora global de telecomunicações, líder a nível nacional nos sectores das comunicações fixas e móveis.

Em 1994, constituiu-se como único operador nacional de telecomunicações, por fusão da Telecom Portugal, dos TLP e da TDP. Em 1995 integra a Marconi e inicia a 1ª fase de privatização da Empresa, cuja 5ª e última fase se viria a concluir em Dezembro de 2000. (PT, 2008b)

A PT encontra-se organizada por segmentos de negócio: Negócio Fixo em Portugal, Negócio Móvel em Portugal, Negócios Internacionais e Empresas Instrumentais. (PT, 2008c)

A actividade da empresa abarca todos os segmentos do sector das telecomunicações: negócio fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais. (PT, 2008)

A PT emprega aproximadamente 28.638 pessoas em 13 países, conta com mais de 30 milhões de clientes e reportou receitas operacionais globais em 2007 superiores a 6 mil milhões de euros. (PT, 2008; PT, 2008b e PT, 2008f)

O Brasil constitui a aposta forte em termos de internacionalização da PT, que participa hoje na maior empresa de telecomunicações móveis da América do Sul, a Vivo. Lançada no Brasil em Julho de 2002, a VIVO resulta de uma joint-venture entre a Portugal Telecom e a Telefónica Móviles (cada uma detendo uma participação de 50%). (PT, 2008g)

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Ao nível do mercado de capitais, a PT encontra-se cotada nas bolsas de Lisboa e de Nova Iorque, sendo naquela primeira a empresa mais transaccionada. (PT, 2008d)

Em Nova Iorque a PT encontra-se cotada desde 2 de Junho de 1995, pelo que foi abrangida pela Lei Sarbanes-Oxley desde o início da sua aplicação a empresas não originárias dos EUA. (NYSE, 2008)

A PT constituiu, em Dezembro de 2003, uma comissão de auditoria, composta por membros independentes do seu Conselho de Administração, reformulada em 22 de Junho de 2007, transformando-a no órgão de fiscalização da sociedade. (PT, 2008a)

A comissão de auditoria funcionava como comissão do Conselho de Administração, com competências delegadas nas seguintes matérias: (1) supervisão da qualidade e integridade das informações financeiras constantes das demonstrações financeiras, (2) avaliação das qualificações e independência dos auditores externos, (3) avaliação da qualidade, integridade e eficácia dos sistemas de controlo interno, (4) avaliação das funções de execução desempenhadas pelos auditores externos e pela direcção de auditoria interna da sociedade e (5) avaliação do cumprimento dos requisitos legais e regulamentares, assim como das recomendações e directrizes emitidas pelas entidades competentes. (PT, 2008a)

A partir da assembleia geral realizada em 22 de Junho de 2007 e nos termos dos estatutos, os membros da comissão de auditoria têm de cumprir com os requisitos relativos a incompatibilidades, independência e especialização decorrentes das leis e regulamentos portugueses, assim como com as regras de mercado relevantes, nomeadamente as das jurisdições onde a Portugal Telecom possui valores mobiliários admitidos à negociação. Enquanto órgão de fiscalização, a comissão de auditoria tem competências, para além das estabelecidas por lei ou pelos estatutos, para:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- avaliar a adequação e fiscalizar a qualidade e integridade das demonstrações financeiras;
- estabelecer e monitorizar os procedimentos relativos à elaboração e divulgação da informação financeira;
- analisar e pronunciar-se sobre matérias de contabilidade e revisão de contas, assim como sobre o impacto nas demonstrações financeiras de alterações às normas contabilísticas aplicáveis à sociedade e às suas políticas;
- estabelecer e monitorizar os procedimentos relativos à elaboração e revisão de contas das demonstrações financeiras, assim como fiscalizar e examinar os procedimentos internos relativos às práticas contabilísticas e de revisão de contas;
- propor a nomeação do revisor oficial de contas à Assembleia-geral;
- fiscalizar a revisão oficial de contas e a independência do revisor oficial de contas, particularmente no que se refere à prestação de serviços suplementares;
- ordenar a nomeação, contratação, confirmação ou exoneração e determinar a remuneração dos auditores externos, para além de lhe caber responsabilidade exclusiva pela fiscalização e avaliação das respectivas qualificações e independência;
- resolver eventuais divergências entre a Comissão Executiva e os auditores externos no que respeita à informação financeira a incluir nas demonstrações financeiras a apresentar às entidades competentes ou no que respeita à elaboração do relatório de auditoria;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- avaliar a qualidade, integridade e eficácia do sistema de gestão de riscos, sistema de controlo interno e da auditoria interna, incluindo um exame anual à sua adequação e eficácia, e, em geral, fiscalizar os sistemas de auditoria interna e controlo interno;
- receber comunicações de irregularidades, reclamações e queixas apresentadas por accionistas, colaboradores ou outros, implementando procedimentos concebidos para receber, registar e tratar as mesmas quando se refiram a matérias de contabilidade ou auditoria; e
- comentar ou emitir parecer, no âmbito das suas competências e quando julgue necessário ou conveniente, sobre qualquer relatório, documentação ou informação a divulgar ou apresentar às entidades competentes. (PT, 2008a)

Consequentemente, a comissão de auditoria monitoriza o cumprimento, pela sociedade, das leis, regulamentos, recomendações e directrizes emitidas pela U.S. Securities and Exchange Commission (“SEC”), NYSE, CMVM e Euronext Lisbon, definindo e implementando políticas destinadas a assegurar esse cumprimento. (PT, 2008a)

Assim decorrente daquelas competências da comissão de auditoria, poderá ser comunicada qualquer prática indevida respeitante a questões de contabilidade, relatórios financeiros ou auditoria, ou a outras matérias conexas relevantes, conhecida por alguém exterior à empresa (accionista, cliente ou fornecedor) ou pelos próprios colaboradores da Portugal Telecom, que possam ter reflexos nas demonstrações financeiras ou nas informações enviadas à entidade reguladora norte-americana (SEC-Securities Exchange Commission), ou causar dano ao património da PT. (PT, 2008e)

Este mecanismo de comunicação de práticas indevidas, *Whistleblowing*, efectuado por quem acredite existir evidência de alguma daquelas situações garante que a

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

confidencialidade da participação, quer o anonimato do seu autor, não sendo tolerada, em caso algum, qualquer represália contra quem apresente as aludidas participações. (PT, 2008e)

Os interessados em participar práticas indevidas, via e-mail, poderão utilizar o seguinte endereço electrónico: <https://napq.telecom.pt>. (PT, 2008e)

Os poderes/deveres de actuação no tocante à recepção e tratamento de denúncias, reclamações ou queixas estão atribuídos à Comissão de Auditoria do Conselho de Administração. (PT, 2008e)

As participações são recebidas pelo NAPQ (Núcleo de Análise de Participações Qualificadas), que procede ao seu tratamento e posterior envio àquela Comissão, a qual, enquanto comissão especializada do Conselho de Administração nestas matérias, é competente para tomar as decisões necessárias, dando conhecimento delas ao presidente da Comissão Executiva (CEO) e ao administrador Financeiro (CFO), bem como a outras entidades, internas ou externas, cujo envolvimento se imponha ou justifique. (PT, 2008e)

Desde 2006 que o controlo interno sobre o relato financeiro da PT se encontra certificado como eficaz, quer pela administração da empresa, quer pelos seus auditores externos, em conformidade com o exigido pelas secções 302 e 404 da SOX. (PT, 2008)

## **5. METODOLOGIA**

A metodologia adoptada consistiu, numa primeira fase, na revisão da literatura relacionada com o tema em análise.

A revisão da literatura efectuada centrou-se naquela que tornasse esta dissertação o mais interessante e actual possível, focando-se quer em bibliografia emitida pelas grandes empresas internacionais de auditoria (as que detêm, sem dúvida, melhores conhecimentos sobre o tema), quer em sites da Internet de reconhecido interesse académico (e.g. b-on – biblioteca do conhecimento online) e científico (e.g. <http://www.sarbanes-oxley.com>; <http://www.aicpa.org/sarbanes>; <http://www.knowledgeleader.com>)

A revisão da literatura relacionada com o tema em análise, permitiu fundamentar a componente teórica do trabalho e obter dados secundários que permitiram suportar o estudo empírico realizado.

Os dados primários foram obtidos a partir de um estudo do caso da Portugal Telecom SGPS, S.A., única empresa portuguesa actualmente cotada nos EUA.

A opção por esta metodologia, corroborando Yin (2000: 13), justifica-se por se querer estudar um fenómeno contemporâneo, da vida real, abrangendo nesse estudo as suas condições contextuais, que se crêem indissociáveis do mesmo, sendo o estudo do caso a investigação empírica que melhor responde ao pretendido.

As fontes utilizadas para recolha dos dados primários da dissertação foram a observação participante, a documentação e as entrevistas suportadas num guião, disponibilizado previamente aos entrevistados.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A utilização destas diversas fontes de evidência permitiram contribuir para a construção da validade deste estudo (YIN, 2000: 92), assim como a selecção efectuada dos entrevistados, abaixo descrita.

As entrevistas foram realizadas a indivíduos conhecedores e interessados pelo tema na empresa, designadamente os que acompanharam e contribuíram para a evolução do sistema de controlo interno desde o arranque do projecto de conformidade com a SOX até à actualidade, bem como os que exerceram funções centrais em termos de controlo interno (e.g. Comité de Auditoria, Auditoria Interna e Controlo Interno).

O guião da entrevista foi disponibilizado aos entrevistados previamente, por e-mail. A composição deste guião consistia em perguntas fechadas e abertas, estruturadas, e alternadas, em que perguntas abertas foram utilizadas para explorar o sentido das perguntas fechadas, procurando desta forma evitar qualquer tipo de manipulação, ainda que não intencional, sobre as respostas dos entrevistados. As perguntas fechadas procuraram identificar o sentido do impacto da SOX num certo aspecto relacionado com o sistema de controlo interno (se houve ou não houve impacto, sim/não), por exemplo, no respeitante a alterações conceptuais ao sistema de controlo interno. As perguntas abertas permitiram obter dados adicionais, para este mesmo exemplo e caso tenham havido alterações conceptuais do sistema de controlo interno motivado pela conformidade com a SOX, a pergunta aberta procurou uma resposta que permitisse identificar quais.

A utilização desta técnica permitiu a obtenção de respostas mais detalhadas e menos dúbias do que se se utilizasse questionários, contribuindo assim para uma maior compreensão sobre as respostas dos entrevistados.

Foram entrevistados 19 indivíduos, em 18 entrevistas (a entrevista ao Comité de Auditoria foi realizada em simultâneo a 2 dos seus membros), realizadas em Maio de 2008, que tiveram em média uma duração aproximada de uma hora.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Procurou-se conduzir o estudo com imparcialidade, de modo a que uma sua repetição permitisse replicar os resultados obtidos, pelo que, foram disponibilizadas por e-mail aos entrevistados, as respostas recolhidas no decurso da entrevista para sua validação e consideradas as versões finais decorrentes de alterações pontuais que ocorreram.

Os dados assim recolhidos foram categorizados procedendo-se à análise qualitativa dos resultados obtidos, o que permitiu identificar os impactos no sistema de controlo interno decorrentes do processo de conformidade com a SOX.

Ao optarmos por realizar entrevistas a indivíduos que, tendo estado envolvidos no projecto de conformidade com a SOX, pretendemos que os memos fossem representativos das diversas áreas nucleares da empresa – quer das mais directamente envolvidas na dinamização do projecto: Administração, Auditoria Interna, Controlo Interno e Financeira, quer das restantes: Negócio, Sistemas de Informação e Suporte.

Assim os entrevistados foram indivíduos que lidam permanentemente com a conformidade SOX, desde o início do projecto, em 2004, até ao momento actual, possuindo deste modo um profundo conhecimento sobre o tema, correspondendo a sua repartição por áreas, à seguinte:

- Áreas dinamizadoras do projecto (9):
  - Chief Financial Officer (CFO): 1
  - Comissão de Auditoria (CA): 2
  - Auditoria Interna (AI): 2, adiante identificados como AI1 e AI2
  - Financeira (F):1
  - Controlo Interno (CI): 3, adiante identificados como CI1, CI2 e CI3

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- Outras áreas (10):
  - Comerciais (C): 2, adiante identificados como C1 e C2
  - Provisão (P): 2, adiante identificados como P1 e P2
  - Planeamento Empresarial (PE): 1
  - Logística e Compras (L): 1
  - Gestão de Recursos Humanos (RH): 1
  - Sistemas de Informação (SI): 3, adiante identificados como SI1, SI2 e SI3

Para aumentar a fiabilidade nos resultados do estudo, mantivemos, tal como indicado por Yin (2000: 98-99), uma corrente de evidência, designadamente, fizemos referência e citámos as partes que considerámos relevantes da base de dados que o suporta. Esta base de dados reflecte as evidências recolhidas, nomeadamente o guião utilizado para as entrevistas, permitindo constatar que na sua elaboração partimos das questões iniciais a que nos propusemos estudar.

As entrevistas validadas pelos entrevistados encontram-se disponíveis no Apêndice A da presente dissertação.

## **6. RESULTADOS DO ESTUDO EMPÍRICO**

Os dados recolhidos nas entrevistas, que suportam este estudo empírico, foram categorizados em 7 preposições, reflectindo os impactos objecto de estudo no Sistema de Controlo Interno da Portugal Telecom, decorrentes do processo de conformidade com a SOX, que, sempre que aplicável, serão expostos por área ou destacada alguma resposta cuja relevância o justifique.

### **6.1. Impacto no modelo de Controlo Interno existente antes da conformidade com a SOX**

Segundo o CFO, a implementação de um Sistema de Controlo Interno passível de ser avaliado como eficaz começou por oferecer alguma resistência natural face à disciplina que aportou sobre a formalização dos controlos e ao “peso” inicial do processo, que se aliviou com o adiamento dos prazos para cumprimento da secção 404 da SOX para os emitentes estrangeiros, como é o caso da PT. As exigências da lei criaram a necessidade de uma responsabilização em cascata culminando na certificação desta eficácia pelos CEO e CFO da empresa.

Referiu ainda o CFO que a conformidade com a SOX levou à aprovação de um Código de Ética para Senior Financial Officers e à criação da Comissão de Auditoria, sendo com ela assegurados os requisitos associados à independência dos auditores e os mecanismos de *whistleblowing*, ao serem disponibilizados canais de denúncia anónimos e sigilosos que permitem aos colaboradores a denúncia de práticas indevidas do seu conhecimento garantindo a minimização dos riscos relacionados com a fraude.

Constatámos que foram criadas equipas dedicada exclusivamente ao Controlo Interno que dinamizaram o Sistema de Controlo Interno e zelaram pela sua eficácia, bem como foram nomeados interlocutores, por área, responsáveis por

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

manter actualizados os processos e procedimentos constantes do Manual de Controlo Interno e promover a sua evidenciação, a que aliás o CFO também faz referência.

Na opinião da Comissão de Auditoria a SOX veio disciplinar e responsabilizar todos os quadros de topo para um conjunto de actividades que anteriormente não se encontravam suficientemente claras, contribuindo assim para aumentar a transparência.

Significativa é a afirmação de L de que o enraizamento dos controlos nos processos da organização foi relativamente rápido e de adesão fácil.

A experiência por que passaram, todos quantos envolvidos no projecto, de conformidade com a SOX, foram entrevistados para o presente estudo, foi por estes caracterizada como trabalhosa, burocrática, um desafio, uma oportunidade para criar na empresa um modelo de gestão de risco e simultaneamente enriquecedora e gratificante atendendo ao impacto que teve no ambiente de controlo da empresa.

Sobre este impacto no ambiente de controlo da empresa, de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda), a alteração, desde o início do projecto até ao momento actual, obteve uma classificação média de 3,9, para um desvio padrão de 0,7, reflectindo portanto um sentimento de alteração significativa, para classificações que oscilaram entre o 2,5 e o 5.

Sendo um dos pontos centrais deste estudo identificar que alterações ocorreram no SCI da empresa decorrentes da obtenção da conformidade com a SOX, passamos a descrever os resultados qualitativos obtidos.

Desde logo, a empresa teve de optar por um modelo de controlo interno que possibilitasse esta conformidade, tendo a opção recaído sobre o modelo COSO – *Internal Control – Integrated Framework*, e em particular, para os Sistemas de Informação, sobre o modelo COBIT.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A adopção de um tal modelo de controlo interno iniciou-se, pelo levantamento dos processos de negócio da empresa, enumerando as diversas actividades que os compõem, e dos procedimentos de controlo interno associados e respectivos suportes.

Os entrevistados foram unânimes em reconhecer que ocorreram alterações no SCI face ao existente aquando do arranque do projecto de conformidade com a SOX, unanimidade essa que se estendeu à identificação das alterações, entre as quais mereceu particular ênfase a formalização dos procedimentos de controlo existentes e o seu suporte numa aplicação informática e a sua sistematização, sendo as restantes a visibilidade/focalização das áreas na preocupação sobre a eficácia do Controlo Interno, a implementação de processos de actualização dos procedimentos constantes do Manual de Controlo Interno, a harmonização de procedimentos e uma maior exigência em termos de segregação de funções.

AII caracteriza aquela actualização da seguinte forma: “Passou a ocorrer um processo rotineiro de auto-avaliação pelas áreas e uma actualização recorrente das alterações de desenho. A conformidade com a SOX iniciou-se como um projecto mas neste momento é um processo”, referindo CI2 e CI3 que o processo de melhoria contínua sobre o Sistema de Controlo Interno, antes da SOX era inexistente.

Ainda a Auditoria Interna considerou que a organização do trabalho decorrente do SOX facilitou a identificação de prioridades e permitiu um conhecimento maior e melhor do grupo.

O CFO enumerou ainda uma alteração no ambiente geral de sistemas de informação, ao terem sido identificadas metas mais ambiciosas na segurança e acesso à informação, que aliás foi corroborada, de forma mais ou menos explícita, por todos os entrevistados da área dos sistemas de informação.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Na observação que fizemos do processo também pudemos confirmar tal observação, sendo que muitos foram os controlos melhorados relacionados com a segurança e acesso à informação, quer através de processos de encriptação, quer através de uma política de *passwords* e gestão de acessos mais exigente.

Ainda sobre este título uma referência deve ser feita às sinergias que nalgumas áreas foram identificadas com o processo de certificação da qualidade. Assim PE, RH e C1 reconhecem que este processo complementa, ao nível do controlo interno, os processos desenhados pela qualidade, sendo que também é referida por PE alguma duplicação na fase de descrição dos processos.

A observação realizada ao longo deste processo permite-nos corroborar as afirmações destes entrevistados, já que os processos desenhados para suportar os procedimentos de controlo interno eram de facto complementares aos existentes para suportar a certificação de qualidade, nos casos em que estes se encontravam desenhados, tendo sido utilizados para um primeiro contacto com os mesmos.

### **6.2. Abrangência do Sistema de Controlo Interno**

Numa fase inicial houve, na opinião do CFO, algum “fundamentalismo” que progressivamente foi sendo escrutinado pelo bom senso e que conduziu à razoabilidade e equilíbrio existentes. Devido à ausência de orientações para as empresas por parte da SEC, numa primeira fase, foi seguido o referencial do PCAOB para os auditores externos, que se traduziu na condução de um processo *bottom-up* na identificação e definição de controlos que obrigaram a um esforço global superior e se revelaram excessivos. Após a emissão do guidance pelo regulador, foi seguida uma abordagem mais *top-down* e mais focada no que é relevante.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

De facto, observámos que, no arranque do projecto, em 2004, todos os processos e procedimentos de controlo foram desenhados e controlos foram propostos para suprir as fraquezas identificadas, quer em termos de fiabilidade do relato financeiro, quer de conformidade com leis e regulamentos, quer de eficiência das operações. Contudo, a partir de 2006, primeiro ano da certificação, a ênfase do auditor externo e inerentemente da empresa, foi clara nos controlos que contribuía para a fiabilidade do relato financeiro.

Refere a CA que desde a primeira certificação do Sistema de Controlo Interno, referente ao ano fiscal de 2006, se mantém o grau de exigência quanto à avaliação da sua eficácia, salientado que as regras que serviam de orientação ao cumprimento do SOX 404 foram evoluindo numa óptica de simplificação que manteve o mesmo grau de exigência.

Os controlos implementados para responder à SOX, de um modo geral, centram-se, segundo o CFO, na fiabilidade do relato financeiro e na conformidade com leis/regulamentos mas também se encontram implementados controlos que procuram a eficiência das operações, embora numa lógica mais descentralizada e de um modo mais *ad-hoc*.

O projecto de conformidade com a SOX, ao nível do Sistema de Controlo Interno, abrangia, de acordo com o CI2, os objectivos de fiabilidade do relato financeiro, conformidade com leis e regulamentos e eficiência das operações, tendo a partir de 2006 se limitado à fiabilidade do relato financeiro, tendo algumas áreas, por entenderem constituir uma vantagem para os seus processos, mantido os controlos decorrentes da abrangência inicial.

O Sistema de Controlo Interno objecto de avaliação não inclui na opinião dos entrevistados todos os procedimentos de controlo interno existentes mas antes todos os fundamentais para responder às exigências da SOX encontrando-se fora desse âmbito, de acordo com P2, essencialmente controlos operacionais. Já na opinião de CII “haverá sempre procedimentos de controlo não

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

documentados uma vez que se tem de ter sempre em conta a relação custo/benefício na sua implementação”.

A avaliação, interna e externa, que é feita do Sistema de Controlo Interno para a conformidade SOX, incide apenas sobre a fiabilidade do relato financeiro, conforme exigência daquela lei e como decorre do atestado nos Relatórios da Administração da Empresa e do seu Auditor Externo nos SEC Form 20F de 2006 e 2007.

### **6.3. Impacto na automatização de controlos**

A necessidade de auditores internos e externos, avaliarem os controlos implementados, como meio de se pronunciarem sobre sua eficácia, leva à necessidade de evidenciação dos mesmos. Esta evidenciação gerará tanto mais burocratização quanto menos automatizados forem os controlos, já que a automatização dos controlos remete a sua evidência para os sistemas aplicativos envolvidos.

Os entrevistados reconhecem o interesse que está subjacente à automatização dos controlos. No entanto existe uma diversidade de opiniões, assim temos:

- Os que, como P1, P2, L e C2, consideram que se encontram automatizados a generalidade dos controlos passíveis de o ser, atendendo quer aos factores técnicos, quer à relação custo/benefício da automatização;
- Os que, como é o caso de SI2, RH e CI3, identificam entraves devidos quer à morosidade que por vezes se encontra associada ao processo de desenvolvimento aplicativo necessário à automatização, quer à gestão de prioridades em termos de pedidos de alteração/melhoria dos Sistemas de Informação. Aqui SI1 e C1 identificam adicionalmente, na sua opinião, falta de recursos de suporte para concretizar esta automatização;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- Os que, como AI1, a identificam como uma área para onde temos de evoluir; e
- Os que, como F, CI2 e SI3, consideram que o processo ainda é muito manualizado ou que a procura da conformidade com a SOX não motivou a automatização.

A Comissão de Auditoria considera que a automatização dos controlos é claramente a tendência, identificando a VIVO como um caso onde mais profundamente tal se verificou, referindo ainda que a inexistência de controlos automáticos leva à necessidade de serem criados controlos manuais de substituição, o que é mais trabalhoso.

Por seu lado o CFO considera que “a organização tende e tenderá sempre, enquanto os responsáveis operacionais desempenharem bem as suas funções, a procurar a melhoria contínua e, com isso, as possíveis automatizações onde e quando essas automatizações gerem maior eficiência e o mesmo ou mais controlo. Claro está que esse trabalho tem de ser prosseguido, sobretudo porque somos um Grupo com muitas mudanças que não têm parado de ocorrer todos os anos e que conduzem a que o trabalho de melhorar e automatizar processos ou controlos, tenha de ser permanente revisto e questionado.”

### **6.4. Impacto na utilização de User Developed Applications**

Referem o CFO e a Comissão de Auditoria, que a utilização de User Developed Applications foi objecto de regulação, informação corroborada por todos os entrevistados qualificados para responder a esta questão<sup>11</sup>. Desta regulação foram identificados por vários entrevistados exigências em termos de controlo de acessos, versões e alterações.

---

<sup>11</sup> Houve 6 entrevistados que não utilizavam User Developed Applications para fins de relato financeiro.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

AI1 enfatizou que a metodologia pretendeu sensibilizar os utilizadores para as debilidades (riscos) que as mesmas encerram, opinião partilhada por CI1 que acrescenta ainda que a metodologia por si motiva a restrição de utilização de User Developed Applications.

A metodologia adoptada consistiu na inventariação daquelas aplicações e sua avaliação em função da utilização e complexidade. Em função da avaliação assim obtida, foram às User Developed Applications associados diferentes níveis de controlos quer relacionados com o acesso às mesmas quer com a protecção da informação por elas suportada.

### **6.5. Impacto no relacionamento com Outsourcers<sup>12</sup>**

Observámos que a organização utiliza Outsourcers como extensão da sua actividade, pelo que procurámos recolher informação sobre o impacto, que em termos de procedimentos de controlo interno, o processo de conformidade SOX possa ter aportado para o relacionamento com os mesmos, ressaltando, no entanto que actividades como manutenção de aplicações TI, prestação de serviços de contas a receber ou contas a pagar, processamento de salários, gestão de existências e prestação de serviços de contabilidade, entre outras, são asseguradas por contratos de outsourcing com empresas que pertencem ao Grupo Portugal Telecom, pelo que estes casos foram, naturalmente, excluídos do estudo.

As áreas dinamizadoras do projecto referiram que foi desenvolvida uma metodologia de controlo sobre os serviços prestados pelos Outsourcers, assegurando desta forma requisitos mínimos de Controlo Interno.

Por seu lado as outras áreas, designadamente C2, P1, SI1 e SI3, que se relacionam directamente com Outsourcers, entendem que o controlo existente

---

<sup>12</sup> Dos 19 entrevistados 5 não prestaram informação sobre este tema por o mesmo lhes não ser aplicável.

sobre os mesmos, pela sua robustez, já respondia ao exigido na metodologia, ao passo que L refere que aos Outsourcers foram atribuídos acessos próprios a aplicações, que os responsabilizaram, passou a existir um relacionamento mais formal com os gestores de inventário e houve um incremento das exigências, em termos de condições contratuais.

#### **6.6. Avaliação do Sistema de Controlo Interno**

A Comissão de Auditoria identifica uma evolução no trabalho da auditoria interna dedicado à avaliação do Sistema de Controlo Interno, que, nos últimos 3 anos, passou a representar cerca de 60% a 70% do trabalho por si desenvolvido, obrigando a reduzir actividades noutras áreas, situação que tem a tendência de se alterar dado os mecanismos entretanto criados. Outra alteração que ocorreu foi na parceria com que a Auditoria Interna e Externa actualmente desenvolvem o seu trabalho, minimizando a sobreposição de avaliações, o que contribui para a optimização do esforço dispendido no processo de avaliação. O trabalho da Auditoria Externa também se alterou de um enfoque estritamente financeiro para passar a abranger a avaliação sobre a eficácia do controlo interno. O controlo que passou a existir sobre o próprio trabalho dos auditores externos também contribuiu para esta evolução.

Também AI1 refere que a auditoria teve que se transformar enquanto função, no alargamento de competências, na alteração de metodologias. Com o SOX a auditoria passou a ser mais ágil e a equipa mais conhecedora da organização. Houve uma evolução significativa do trabalho desenvolvido.

Por seu lado o CFO constata que nos auditores externos “aumentou o nível de responsabilidade, o trabalho associado e o nível de facturação dos trabalhos de auditoria”, ao passo que nos internos a SOX “foi uma clara alavanca para melhorar a “fasquia” e a qualidade do output dos seus trabalhos” contribuindo “para dar mais visibilidade ao trabalho desenvolvido”.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Em termos do nível de facturação dos auditores externos, retira-se dos Form 20F (PT, 2008), os seguintes valores, em euros:

Honorários	2003	2004	2005	2006	2007
Auditoria	893 900	1 559 391	1 438 400	1 686 520	1 857 274
Relacionados com a auditoria	503 535	436 133	467 896	679 890	277 978
Total	1 397 435	1 995 524	1 906 296	2 366 410	2 135 252

A maior exigência, frequência e abrangência dos trabalhos de auditoria é identificado pela generalidade dos entrevistados, assim como uma distinção, na positiva, da tradicional auditoria financeira, referindo-se de seguida algumas opiniões que identificam essa alteração.

RH identifica, uma “análise mais profunda e, por parte dos auditores internos, um maior domínio/conhecimento dos temas auditados”.

Já CI2 faz menção a que “antes a auditoria era eminentemente financeira e esporadicamente de processos. Com a implementação da SOX a auditoria melhorou, passou a complementar a auditoria financeira ao nível dos processos, tornando a auditoria mais útil para toda a organização, assim como a sua regularidade se veio a mostrar mais adequada”.

P2 refere que, antes da SOX, “as auditorias eram meramente operacionais e inconsequentes” e que “as auditorias hoje em dia colaboram para a melhoria efectiva das operações da área. Também a organização da informação motivada pela SOX facilita a resposta a estas auditorias. Existe uma maior pertinência dos temas identificados”.

Ainda SI2 afirma que o número de trabalhos aumentou exponencialmente, existindo falhas ao nível do alinhamento/planeamento entre auditorias, que representam um impacto operacional grande, devido ao tempo que consomem

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

à área em actividades redundantes. Contudo, as recomendações traduzem um maior valor acrescentado do que as que eram produzidas antes da SOX.

Constatámos, por consulta aos SEC Form 20F da Portugal Telecom, SGPS, S.A. de 2006 e de 2007, que a eficácia do Sistema de Controlo Interno implementado já foi objecto de avaliação interna, pela administração da empresa, e externa, pelos seus auditores externos, para aqueles anos fiscais, tendo estes últimos emitido uma opinião sem reservas, corroborando assim a eficácia atestada pela administração.

### **6.7. Custos versus Benefícios**

Procurou-se apurar de uma forma qualitativa quais os custos decorrentes de necessidades adicionais de recursos físicos e humanos que foram incorridos para a obtenção de um Sistema de Controlo Interno eficaz, em conformidade com a SOX.

As respostas dos entrevistados podem aqui agrupar-se em dois segmentos distintos, o das áreas dinamizadoras do projecto e o das outras áreas. Começando por este último segmento as respostas invariavelmente vão no sentido da imaterialidade e da irrelevância dos custos associados, que naquelas áreas se limitaram à reafecção dos recursos humanos existentes para responder às exigências do projecto ou ao aumento da sua produtividade e pontualmente, no caso dos Sistemas de Informação, o recurso a Consultoria Externa e o investimento na criação da aplicação de suporte ao Manual de Controlo Interno.

Transcreve-se aqui uma frase, da resposta de F, que caracteriza e sintetiza a realidade destas outras áreas, “...os recursos existentes “acomodaram” o

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

trabalho adicional”. Também a resposta de PE vai neste sentido: “Não originou custos financeiros, mas sim maiores custos humanos.”<sup>13</sup>

Já no segmento das áreas dinamizadoras do projecto, foram identificadas necessidades de recursos adicionais.

Desde logo o CFO refere que “o investimento foi contabilizado, tendo originado necessidades adicionais de recursos, sobretudo humanos, mas que foi compensado pela libertação de esforço de outras actividades” e que, considerando os *benchmarks* disponíveis, a PT consegue, face aos seus pares, estar 25% a 35% abaixo do esforço dispendido por aqueles.

Os honorários pagos aos auditores externos nos dois anos de conformidade SOX, já certificados, foram de 1,7 e 1,9 milhões de euros, para 2006 e 2007, respectivamente, o que para um total de proveitos de respectivamente 6,3 e 7 mil milhões, corresponde a aproximadamente 0,03% destes. Feitas estas contas para os exercícios de 2004 e 2005, estas percentagens eram de, respectivamente, 0,03% e 0,02%.

A Auditoria Interna e o Controlo Interno identificaram, em termos de FTE's, o acréscimo de 3 e 3,5 FTE's, respectivamente, originando um correspondente incremento de 7% e de 50%. A par com este acréscimo nos recursos humanos também se recorreram a trabalhos de consultoria externa.

Para além destes trabalhos de consultoria, a Comissão de Auditoria refere como acréscimo de custo, para a área, o suporte do mecanismo de *whistleblowing* e a formação necessária para manter a actualização da equipa.

A par com os custos acima identificados, que para as outras áreas, que não as dinamizadoras do projecto, se consubstanciou no consumo de tempo, associado quer às auditorias quer à manutenção do processo e das suas

---

<sup>13</sup> Significando estes “custos humanos” acréscimo de esforço e não de remuneração.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

evidências, também foram identificadas como desvantagens, do processo de conformidade do Sistema de Controlo Interno com a SOX, as seguintes:

- burocratização, motivada, na opinião de CII “pela avaliação a que o processo está sujeito e que se procura minimizar”,
- menor flexibilidade de procedimentos, e
- risco da preocupação se centrar na forma e não na substância.

De salientar que quatro dos entrevistados não reconheceram qualquer desvantagem associada ao processo de conformidade com a SOX.

Passando aos benefícios, foram os mesmos consolidados, em virtude de não existirem contradições, sendo os seguintes os identificados:

- maior preocupação com a formalização de processos
- credibilidade transmitida pelo relato financeiro a nível externo, perante accionistas e investidores;
- vantajoso nas avaliações feitas pelos fundos de investimento;
- uniformização de procedimentos;
- disciplinou o funcionamento da empresa e a actuação da administração;
- incrementou a confiança e a segurança na informação;
- oportunidade de investimento ao nível do ambiente de controlo interno;
- robustez do ambiente de controlo da organização;
- Sistema de Controlo Interno eficaz e actualizado;

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

- possibilitou à Auditoria o ‘varrimento’ da organização e dos seus processos;
- maior percepção do controlo das actividades;
- maior sistematização, actualização e disponibilização da informação sobre Controlo Interno;
- economias no tempo dispensado às auditorias, decorrentes da sistematização efectuada;
- maior controlo das operações, minimizando o risco financeiro;
- facilitador dos mecanismos de comunicação;
- melhoria tendencial na gestão dos processos, conduzindo à sua eficiência;
- conseguir identificar e responsabilizar entidades concretas pelas actividades;
- registo e rastreio da informação;
- disponibilização de mais e melhor informação;
- criação de uma cultura de controlo transversal à organização;
- validar/reformular processos que se mantinham por rotina.

Como corolário deste processo de identificação de vantagens e desvantagens/custos, foi solicitado aos entrevistados que classificassem de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa) a conformidade com a SOX para a organização. As respostas recolhidas conduziram a uma classificação média de 4,2, para um desvio padrão de 0,5, portanto a caminho do claramente vantajoso.

## **7. ANÁLISE**

Neste capítulo os resultados do estudo empírico descritos no capítulo 5 serão analisados a partir da revisão da literatura suportada no capítulo 3. A análise será estruturada nas sete preposições em que se focou o estudo empírico.

O objectivo desta análise é determinar o impacto da Lei Sarbanes-Oxley no sistema de controlo interno das empresas a ela sujeitas.

Conforme refere Yin (2000: 102), ao contrário da análise estatística existem poucas fórmulas ou receitas para análise da evidência recolhida num estudo do caso.

A estratégia de análise geralmente preferida, e aquela por que optámos, é, ainda segundo aquele autor (2000: 103), a que se baseia nas preposições teóricas que levaram ao estudo do caso. Os objectivos iniciais e o desenho do estudo do caso foram baseados nestas preposições que por sua vez reflectem o conjunto das questões investigadas e a revisão da literatura.

### **7.1. Impacto no modelo de Controlo Interno existente antes da conformidade com a SOX**

Com o objectivo de credibilizar o relato financeiro das empresas e de promover uma cultura de transparência e de valores éticos, como formas de recuperar a confiança dos investidores, vários foram os impactos para as empresas que derivaram da Lei Sarbanes-Oxley.

De entre esses impactos, surge aquele que é objecto da presente dissertação: Impacto da Lei Sarbanes-Oxley no sistema de controlo interno das empresas cotadas nos EUA.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Uma das premissas da SOX, para o alcance do objectivo de um relato financeiro fiável, reside na existência de um adequado sistema de controlo interno.

De entre os diversos modelos de controlo interno passíveis de ser utilizados é no modelo COSO (*Internal Control – Integrated Framework*) que tem recaído as preferências, primeiramente do PCAOB e por arrasto das entidades abrangidas por esta Lei.

A PT não é excepção e foi de facto o COSO o modelo de controlo interno adoptado para a generalidade dos processos, recaindo sobre o COBIT a escolha para os processos associados às tecnologias da informação.

Da revisão da literatura efectuada constata-se que um dos maiores desafios que se apresentam às empresas é a recolha e estruturação da informação de documentação do sistema de controlo interno, sendo, genericamente, o processo de controlo interno existente antes da conformidade SOX, essencialmente, informal.

Esta característica de informalidade do sistema de controlo interno estava por um lado subjacente a um ambiente de controlo pouco robusto e por outro aos interesses de opacidade dos gestores.

Por outro lado a inércia devida à preocupação constante dos gestores com outras tarefas contribuía para uma desactualização recorrente do sistema de controlo existente, não surgindo argumentos de peso que rebatessem a postura do não poder ficar ‘para depois’.

Com a SOX dinamiza-se o sistema de controlo interno das empresas e promove-se a sua constante actualização, pelo que é de todo o interesse a existência de uma ferramenta informática que o suporte e o divulgue junto da organização, promovendo por um lado aquela actualização e por outro a avaliação pela gestão do sistema de controlo interno.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

O estudo do caso PT permite corroborar estas afirmações.

A classificação média de 3,9 obtida a partir dos entrevistados, quando questionados sobre o impacto da SOX na alteração do ambiente de controlo da empresa, para um mínimo de 1 (alteração inexistente) e um máximo de 5 (alteração profunda), revela um sentimento de alteração significativa no ambiente de controlo existente antes e após a conformidade com a SOX.

De facto verifica-se ao analisar os resultados obtidos de que os entrevistados foram unânimes em reconhecer a formalização do Sistema de Controlo Interno que decorreu do processo de conformidade SOX, bem como a preocupação com a sua actualização e a criação de uma aplicação informática de suporte ao mesmo. Por outro lado é ainda identificada uma harmonização, ao nível de processos e procedimentos, que decorre daquele projecto de conformidade com a SOX e metas mais ambiciosas na segurança e acesso à informação.

Também encontra eco, na revisão da literatura efectuada, a afirmação, da Comissão de Auditoria, de que a SOX veio disciplinar e responsabilizar todos os quadros de topo para um conjunto de actividades que anteriormente não se encontravam suficientemente claras, contribuindo assim para aumentar a transparência.

A própria criação desta comissão de auditoria e dos mecanismos de denúncia, por cujo tratamento e gestão é responsável, contribuem para esta transparência e para um reforço do ambiente de controlo da empresa.

Apesar de identificada tão significativa alteração no ambiente de controlo da empresa, verifica-se que a mesma não foi associada a nada que leve a acreditar numa mudança profunda sobre o existente, em termos de procedimentos de controlo interno. A este propósito é relevante a afirmação de L de que o enraizamento dos controlos nos processos da organização foi relativamente rápido e de adesão fácil.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Do conhecimento que detemos do processo de conformidade SOX, as alterações tiveram muito mais a ver com a sistematização da informação, a sua disponibilização e actualização do que propriamente com alterações significativas nos processos e procedimentos da empresa.

Assim é de facto na formalização do processo, na sua documentação e na sua manutenção actualizada que reside tão grande alteração identificada e daí haver também margem para a variação entre o 2,5 e o 5 nos resultados obtidos, revelando, por um lado, que alguns entrevistados concederam a estes aspectos muito mais relevância do que outros, mas, por outro, permitindo compreender as diferentes posições.

Se por um lado o existente em termos de processos e procedimentos não se alterou significativamente por outro a formalização, documentação e manutenção da actualidade dos mesmos pode ser considerada uma alteração significativa, se não mesmo profunda.

Uma nota deixamos também aqui para a oportunidade de convergência dos processos de controlo interno e da qualidade (ISO), em que apesar do reduzido número de entrevistados a que aos mesmos fez alusão (3) constatou-se que o desenho dos processos feitos para a qualidade contribuiu para a sistematização dos procedimentos de controlo interno, podendo a empresa ponderar a convergência de ambos os processos.

### **7.2. Abrangência do Sistema de Controlo Interno**

Tendo estado na origem da SOX o aumento da credibilidade do relato financeiro, será obviamente no objectivo de fiabilidade do relato financeiro que incidem as preocupações expressas nas secções 302 e 404 daquela lei, relativas à avaliação pela gestão do sistema de controlo interno existente sobre o relato financeiro e subsequente avaliação pela auditoria

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Contudo, um Sistema de Controlo Interno tido por eficaz não se deve limitar ao objectivo fiabilidade do relato financeiro, antes deve-o extravasar para assegurar a eficiência das operações e a conformidade com as leis e regulamentos.

A multiplicidade de controlos decorrente de diversos objectivos, associados a diversos processos de negócio, actividades, riscos, etc., associada à necessidade de gestão e actualização dos mesmos, promove os seguintes parâmetros de classificação:

- Processo de negócio a que respeitam;
- Actividade onde são realizados;
- Objectivo subjacente;
- Risco que visam mitigar;
- Características que lhes estão subjacentes e que contribuem para alcançar o objectivo “fiabilidade do relato financeiro”: tempestividade, integridade e adequação;
- Maturidade, que desejavelmente evoluirá de informal para a automatização, sendo aceitável a existência de controlos manuais, desde que devidamente documentados;
- Categoria a que pertence: detectivo ou preventivo;
- Tipificação: manual ou automático, e neste caso os sistemas que lhes estão associados.

Após o término desta classificação, os controlos que sejam redundantes devem ser eliminados e devem ser propostos a implementação de eventuais omissões de controlos que sejam indispensáveis para a credibilidade do relato financeiro.

Uma focalização nos riscos, e tendo sempre presente que a conformidade SOX se cinge ao objectivo de fiabilidade do relato financeiro, permite identificar e segregar os controlos que são chave em termos SOX, dos que o não são.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Aqui importa referir que uma das dificuldades que surgem nesta identificação é a da decisão sobre se determinado controlo tem ou não impacto, ainda que indirectamente, na fiabilidade do relato financeiro, o que esteve na origem dos elevados custos de conformidade iniciais, associados aos inúmeros controlos que foram identificados, avaliados e subsequentemente auditados pelas diversas empresas sujeitas à SOX e que recentemente têm estado a ser objecto de racionalização atendendo não apenas ao seu eventual impacto mas também à provável materialidade do mesmo.

De referir conforme descrito na literatura consultada, que para o alargamento do âmbito da conformidade pretendida, de que inicialmente foi objecto este processo, em muito contribuíram as pressões das empresas de auditoria e os advogados junto dos seus clientes, aproveitando assim, por um lado, a oportunidade que lhes era concedida por uma legislação sujeita a interpretações e por outro, em minha opinião, receando as consequências de atribuição de conformidade sem os suportes exigidos pela leitura mais exigente da Lei.

A opinião do CFO da PT, corrobora o acima descrito ao identificar que inicialmente houve algum “fundamentalismo” que se traduziu na condução de um processo *bottom-up* na identificação e definição de controlos que obrigaram a um esforço global superior e se revelaram excessivos. Progressivamente o processo foi sendo escrutinado pelo bom senso, foi seguida uma abordagem mais *top-down* e mais focada no que é relevante e que conduziu à razoabilidade e equilíbrio existentes.

A emissão da AS5 e do diploma interpretativo da SEC de 2007, relacionado com o relato da administração quanto ao controlo interno sobre o relato financeiro, em muito contribuíram para este resultado, pois como se constatou vieram por um lado adoptar claramente esta metodologia *top-down* e por outro centrar nos riscos, mais precisamente na sua mitigação, os controlos a ser objecto de avaliação.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

O projecto inicial de conformidade do Sistema de Controlo Interno com a SOX abrangeu todos os objectivos do modelo COSO (fiabilidade do relato financeiro, conformidade com leis e regulamentos e eficiência das operações).

A partir de 2006, primeiro ano da certificação, a ênfase do auditor externo e subjacentemente da empresa, foi para os controlos que contribuíam para a fiabilidade do relato financeiro, pelo que alguns interlocutores identificam aqui um decréscimo de exigência enquanto outros entendem que o grau de exigência se mantém, apenas se reduzem o número de controlos que serão objecto de avaliação.

Apesar desta ênfatização nos controlos que contribuem para a fiabilidade do relato financeiro, e de neles se focalizar o processo de avaliação, ainda assim algumas áreas, por entenderem constituir uma vantagem para os seus processos, mantiveram os controlos decorrentes da abrangência inicial, reconhecendo o CFO que a eficiência das operações é endereçada de um modo mais *ad-hoc* e numa lógica descentralizada.

Também em termos de abrangência alguns entrevistados entendem que os controlos objecto de avaliação centram-se apenas na fiabilidade do relato financeiro enquanto outros entendem que também contribuem para a conformidade com leis e regulamentos.

De facto, estas respostas, apesar de distintas, reflectem a mesma realidade. O que sucede é que um procedimento de controlo pode contribuir para assegurar mais do que um objectivo e muitos dos controlos que procuram a conformidade com leis e regulamentos também contribuem para a fiabilidade do relato financeiro, originando esta aparente contradição.

Conforme exigência da SOX e como decorre do atestado nos Relatórios da Administração da Empresa e do seu Auditor Externo, inscritos nos SEC Form

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

20F de 2006 e 2007, a avaliação, interna e externa, que é feita do Sistema de Controlo Interno, incide apenas sobre a fiabilidade do relato financeiro.

Assim, apesar dos controlos objecto de avaliação se centrarem apenas naqueles que procuram assegurar a fiabilidade do relato financeiro, a PT dispõe de um Sistema de Controlo Interno que extravasa aquele objectivo e cujas limitações são as inerentes a qualquer Sistema de Controlo Interno, designadamente o balanceamento entre o custo/benefício na implementação dos controlos.

### **7.3. Impacto na automatização de controlos**

A desejável evolução de estado de maturidade dos controlos culminará na sua automatização, com monitorização em tempo real e melhorias constantes, até porque tem sido este o caminho percorrido pela generalidade dos processos de negócio, o que faz das tecnologias da informação uma função crucial para atingir, agora e no futuro, a conformidade com a SOX.

Alcança-se assim um ambiente de controlo sólido e dinâmico, com custos tanto mais elevados quanto menos robustas forem as práticas de controlo interno anteriores ao início do processo de conformidade.

Por parte dos entrevistados não houve consenso nesta matéria, há os que consideram estar automatizado o automatizável e, em oposição, os que não identificam que a conformidade com a SOX tenha motivado essa automatização. Por outro lado há os que também identificam entraves a este processo de automatização, devidas, nomeadamente, a morosidade do processo, gestão de prioridades e falta de recursos.

Contudo a Comissão de Auditoria e a Auditoria Interna identificam a automatização dos controlos como sendo a tendência, a evolução.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

De facto, um ambiente de controlo sólido é parte do caminho a percorrer para melhorar a eficiência e a lucratividade da empresa e os custos associados ao alcance deste ambiente devem ser entendidos como custos necessários para melhorar a eficiência das operações da empresa, agora e no futuro.

Da análise efectuada ao Sistema de Controlo Interno da PT considera-se que a evolução na maturidade dos controlos caminha no sentido duma maior automatização dos mesmos, se bem que a conjuntura actual da empresa e do seu meio envolvente não considere esta uma prioridade.

De acordo com os modelos de maturidade, expostos no ponto 3.2.4. da revisão da literatura, podemos concluir que o nível de maturidade presentemente associado ao sistema de controlo interno da PT é, genericamente, 4, uma vez que o processo se encontra formalizado e monitorizado, em evolução para o 5, a sua automatização.

### **7.4. Impacto na utilização de User Developed Applications**

Um dos impactos da SOX no sistema de controlo interno das empresas está relacionado com a utilização de *spreadsheets* e de outras aplicações desenvolvidas pelo utilizador de forma *ad-hoc*, como porta de entrada de informação no sistema financeiro.

É desejável a sua substituição por processos automatizados, desenvolvidos nos sistemas utilizados pela empresa, já que a sua manutenção acarreta riscos de fraude e onera o sistema de controlo interno da empresa, uma vez que os controlos que têm de ser implementados para mitigar os riscos às mesmas subjacentes, têm de posteriormente ser auditados pelos auditores externos e eventualmente pelos auditores internos.

Em alternativa, caso tal não seja viável, controlos que protejam a informação constante destas aplicações bem como o acesso às mesmas devem ser implementados.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Os entrevistados reconheceram que estas aplicações foram objecto de regulação que originou a adopção de diversos controlos sobre as mesmas, designadamente controlos de versões, alterações e acessos.

A sensibilização dos utilizadores para as debilidades (riscos) que as User Developed Applications encerram está patente naquela regulação, motivando deste modo a restrição da sua utilização.

### **7.5. Impacto no relacionamento com Outsourcers**

Cada vez mais as empresas recorrem a Outsourcers como substitutos de funções com impacto no relato financeiro da empresa.

Assim também estes têm que possuir um controlo adequado sobre as operações que desenvolvem, sob risco de a eficácia do Sistema de Controlo Interno da empresa que relata poder ser posto em causa.

Constatámos que a PT está atenta a esta preocupação e que existe uma regulação, em forma de metodologia, que identifica os requisitos mínimos de controlo interno a ser assegurados pelos Outsourcers.

De um modo geral aqueles requisitos mínimos foram considerados, pelas áreas que se relacionam directamente com Outsourcers, e atendendo à robustez do controlo existente sobre os mesmos, como assegurados.

### **7.6. Avaliação do Sistema de Controlo Interno**

Para os controlos que sejam identificados como chave, para atingir a conformidade com a SOX, surge a necessidade de a gestão se pronunciar sobre a sua eficácia e da auditoria, quer interna quer externa, os avaliar.

Reveste todo o interesse que esta avaliação se encontre assente numa metodologia *bottom-up*, responsabilizando assim todos os níveis hierárquicos

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

da organização que ficam desta forma envolvidos no processo de conformidade, contribuindo para a sua eficácia e actualização.

Uma adequada documentação do sistema de controlo interno e das evidências geradas pelos seus procedimentos de controlo é indispensável para a sua auditabilidade. Assim a ferramenta de suporte ao processo de controlo interno da empresa e já aludida, terá de responder também a esta necessidade.

Uma monitorização constante do sistema de controlo interno é necessária, para por um lado assegurar que alterações na estrutura da empresa e dos seus negócios se reflectem no seu sistema de controlo interno e por outro para identificar oportunidades de melhoria, quer ao nível da racionalização dos controlos, quer ao nível das inconsistências, quer ainda ao nível da busca das melhores práticas, que se traduzam numa melhor performance da empresa no alcance dos seus objectivos.

A evolução do trabalho da Auditoria Interna da PT identificada no decurso deste estudo contribui para o acima descrito.

A avaliação do Sistema de Controlo Interno como parte do trabalho dos auditores constata-se como uma distinção na positiva, na opinião da generalidade dos entrevistados, que reconhecem a maior abrangência, frequência e exigência das auditorias de conformidade SOX como uma mais valia para a empresa face à tradicional auditoria financeira, quer ao nível do conhecimento demonstrado sobre os temas auditados, quer quanto à pertinência dos problemas identificados.

Por outro lado a afirmação de P2 sobre o contributo da SOX para a organização da informação é deveras interessante ao constatar como a mesma facilita a resposta a estas auditorias, o que sem dúvida contribui para uma redução do tempo dispendido pelos auditados e pelos auditores levando assim a uma maior eficiência do processo.

### **7.7. Custos versus Benefícios**

Os custos associados aos auditores externos são a face mais visível de todos os custos associados ao processo de conformidade SOX, uma vez que os mesmos se encontram divulgados nos Form 20F que a PT prepara para a SEC.

Assim, verifica-se na PT que os custos com os honorários dos auditores face ao total de proveitos reconhecidos, para os dois anos de conformidade SOX já concluídos (2006 e 2007), excederam os valores obtidos no estudo da CRA (2005: 2), 0,03%, contra 0,02%, respectivamente. Contudo, nos dois anos imediatamente anteriores (2004 e 2005), esta percentagem na PT situou-se nos 0,03% e 0,02%, respectivamente, pelo que não se pode concluir por uma variação significativa face ao já suportado.

Por outro lado sendo esta percentagem similar para o primeiro e segundo ano de conformidade, também daqui não se pode inferir que se tenham detectado, decorrentes do primeiro processo de certificação, fraquezas significativas no sistema de controlo interno existente, o que aliás corrobora as certificações da empresa e dos auditores externo sobre este mesmo sistema de controlo interno.

Para além destes, os restantes custos identificados limitam-se a necessidades adicionais de recursos humanos nas áreas de Auditoria Interna (7%) e de Controlo Interno (50%), aos trabalhos de consultoria externa e aos associados às ferramentas informáticas de suporte ao processo.

A afirmação do CFO de que ocorreram “necessidades adicionais de recursos, sobretudo humanos” compensadas “pela libertação de esforço de outras actividades”, corrobora a resposta dos entrevistados das áreas não directamente ligadas à dinamização do projecto de conformidade SOX, que referiram a inexistência de custos adicionais mas tão somente a reafecção de actividades ou a exigência de maior produtividade dos recursos humanos existentes.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Os benefícios apontados pelos entrevistados para este processo de conformidade com a SOX são em número claramente superior (21), ao das desvantagens identificadas (4), existindo inclusivamente interlocutores que não conseguiram identificar qualquer desvantagem associado ao mesmo (4).

Decorrente do acima descrito, surge como natural a classificação média de 4,2 atribuída pelos entrevistados à vantagem/desvantagem da conformidade com a SOX para a organização, para uma escala que oscilava entre um mínimo de 1, classificando aquela conformidade como claramente desvantajosa, e um máximo de 5, classificando-a como claramente vantajosa.

A revisão da literatura efectuada corrobora os resultados obtidos, não em estudos como o de Sneller e Langendijk (2007), que se limita a estudar os custos da conformidade com a secção 404 da SOX descontextualizados dos benefícios aos mesmos associados, mas em artigos como os de Chowdhury (2007) e de Wagner e Dittmar(2006), que balanceiam custos e benefícios e apontam na mesma direcção dos resultados obtidos no nosso estudo empírico.

Assim, verificamos que estes custos são marginais quando comparados com os sistemas, processos e culturas que eram suposto já existir, com o incremento na credibilidade do relato financeiro, com a maior robustez do ambiente de controlo, com a melhoria da documentação e actualização do sistema de controlo interno, com o aumento do envolvimento da Comissão de Auditoria, com a formalização, harmonização e eficiência dos processos e são resultados que encontram suporte na revisão da literatura efectuada.

## **8. CONCLUSÕES**

As sucessivas falências que periodicamente tem ocorrido nestas duas últimas décadas, aliadas à falta de resposta da contabilidade tradicional em medir a performance da empresa, têm levado a uma crescente ênfase da *Corporate Governance*.

Relatórios como os Treadway, Cadbury, Turnbull, modelos de controlo interno como o CoCo, o COSO, o COBIT, onde a *Corporate Governance* se encontra subjacente, foram os antecedentes e os sistematizadores das ideias contidas na *Sarbanes-Oxley Act*.

A Lei Sarbanes-Oxley veio produzir uma das maiores revoluções em termos de normas de *corporate governance*. As regras de *corporate governance* e de conduta ética nos negócios, onde se inclui a fiabilidade da informação financeira apresentada, deixam de ser opcionais e passam a ser a lei, com penalizações por incumprimento que demovem os mais audazes.

Para o alcance deste objectivo, para além da assumpção, por parte da empresa, dos valores de transparência, responsabilidade e integridade, exige-se um sistema de controlo interno robusto que sirva de garante à desejável credibilidade do relato financeiro.

### **8.1. Conclusões principais**

O impacto que a Lei Sarbanes-Oxley teve no sistema de controlo interno da empresa estudada foi primeiramente na sua formalização e seguidamente e mais recentemente na sua racionalização, promovendo também um aumento da sua maturidade que desejavelmente culminará na automatização de uma parte significativa dos controlos.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

A adopção de uma ferramenta informática para gerir este sistema de controlo interno decorrente da conformidade SOX, promovendo assim a sua permanente actualização e servindo de suporte à caracterização, racionalização, evolução e evidenciação dos controlos, foi outro dos aspectos constatados que contribuiu significativamente para aquela formalização.

Ainda que se tenham identificado custos significativos com a conformidade SOX, esses custos não são apenas a factura da conformidade SOX mas são também e talvez principalmente decorrentes da indolência a que o controlo interno havia estado sujeito e serão obviamente tanto maiores quanto mais imaturo fosse o sistema existente, razão que pode justificar, neste aspecto, o caso estudado, já que os acréscimos ocorridos nos custos, decorrentes deste processo de conformidade, ficaram aquém, entre 25% a 35%, segundo dados da empresa, dos suportados pelos seus pares.

A resistência criada nas empresas à obrigatoriedade de se pronunciarem sobre a eficácia do seu sistema de controlo interno, aportou um relegar para segundo plano destas preocupações, o que no momento de emitirem uma opinião sobre o mesmo, que se pretende, obviamente, positiva, as obriga a sistematizar um processo gerido, até esse momento, de uma forma mais ou menos *ad-hoc*.

### **8.2. Conclusões acessórias**

Conclui-se ainda acessoriamente que, contrariamente ao que seria desejável para uma boa governação, o sistema de controlo interno da generalidade das empresas há muito que não merecia por parte das mesmas a atenção devida, até à entrada em vigor da Lei Sarbanes-Oxley, sendo recorrente a descrição de experiências de empresas que partiram de um sistema de controlo interno genericamente informal para iniciar a sua caminhada pelo processo de conformidade SOX.

Também concluímos que a conformidade do sistema de controlo interno com a SOX, apesar de ter sido impulsionado como uma obrigação, acaba por se revelar

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

um processo com retornos significativos a todos os níveis da organização, o que no nosso estudo foi reconhecido quer pela administração da empresa, quer pelos restantes interlocutores entrevistados.

Por outro lado, reconhecemos que para a melhoria ocorrida no ambiente de controlo da empresa, também contribuíram a criação da Comissão de Auditoria e dos mecanismos de *whistleblowing*.

O estudo efectuado permitiu-nos também concluir que a convergência entre os processos de conformidade SOX e ISO é uma possibilidade e uma oportunidade.

### **8.3. Limitações**

O plano de investigação inicial de realizar um estudo empírico sobre as empresas à data cotadas nos EUA, abrangia a EDP e a PT. Com a saída da primeira daquele mercado mobiliário, a recolha de informação foi limitada à segunda e portanto a um único estudo do caso, com os consequentes impactos que acarreta em termos de generalização dos resultados obtidos.

### **8.4. Futuras linhas de investigação**

A presente dissertação teve como objectivo identificar os impactos que, o processo de conformidade com a *Sarbanes-Oxley Act* acarreta para o sistema de controlo interno das empresas cotadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos da América.

Existem muitos outros impactos da SOX, nas empresas a ela sujeitas, que poderão ser futuramente investigados, designadamente impactos no trabalho desenvolvido pelos auditores externos, impacto na independência dos auditores externos e impacto nas práticas de gestão das tecnologias de informação.

Ainda sobre este tema uma futura linha de investigação que se pretende abraçar é a realização deste estudo (Impacto da SOX para o Sistema de Controlo Interno

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

das empresas) mas do ponto de vista dos auditores externos, portugueses, que auditam empresas abrangidas pela SOX.

Finalmente o estudo dos benefícios decorrentes da oportunidade de convergência entre o processo de conformidade com a SOX e o processo de certificação da qualidade, vulgo processo ISO, é outra área que fica para investigação futura.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

### **BIBLIOGRAFIA**

Ainsworth, R. T. (2004). *Sarbanes-Oxley and Tax Services*. Acedido em: 2006-10-16, em: <http://www.s-ox.com/news/detail.cfm?articleID=223>.

Akhigbe, A. e Martin, A. (2006). Valuation impact of Sarbanes-Oxley: Evidence from disclosure and governance within the financial services industry. *Journal of Banking & Finance*. **30**, 989-1006.

Almeida, B. J. M. (2005). *Auditoria e sociedade: diferenças de expectativas*, Lisboa: Publisher Team, ISBN 989-601-013-7.

American Institute of Certified Public Accountants (2006). *Sarbanes-Oxley Act/PCAOB Implementation Central*. Acedido em: 2006-09-28, em: <http://www.aicpa.org/sarbanes>.

Ansari, S. e Block, R.(2008). Spreadsheet "Worst Practices". *CFO.com*. Acedido em: 2008-05-28, em: [http://www.cfo.com/printable/article.cfm/11288290/c\\_2984312?f=options#](http://www.cfo.com/printable/article.cfm/11288290/c_2984312?f=options#).

Apostolou, N. e Crumbley, D. (2008). The tally stick: the first internal control? *The Forensic Examiner*, **Spring 2008**, 60-62. Acedido em 2008-05-11, em <http://www.bus.lsu.edu/accounting/faculty/lcrumbley/Tally%20Stick%20Article.pdf>.

Arens, A., Elder, R. e Beasley, M. (2006). *Auditing and Assurance Services - An Integrated Approach* (11<sup>th</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall. USA. ISBN: 0-13-186712-1.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

Auditing Standard n.º 2 (2004). *An Audit of Internal Control over Financial Reporting Performed in Conjunction with an Audit of Financial Statements*, Public Company Accounting Oversight Board.

Auditing Standard n.º 5 (2007). *An Audit of Internal Control over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*, Public Company Accounting Oversight Board.

Bell, T., Peecher, M. e Solomon, I. (2005). *The 21st century public company audit: Conceptual elements of KPMG's global audit methodology*. KPMG. USA.

Blair, B. (2004). *The Sarbanes-Oxley Act: Understanding the implications for information and records management*. Acedido em: 2006-05-20, em: <http://www.kahnconsultinginc.com/library/KCISOXReport.pdf>.

Byington, J. e Christensen, J. (2005). SOX 404: How do you control your internal control? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. **16**, 35-40.

Cadbury Committee (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee.

Cannon, D. M. e Growe, G. A. (2004). SOA compliance: Will IT sabotage your efforts? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, **15**, 31-37.

CFO.com Staff (2008). Sloppy Spreadsheets: Readers Speak Out. *CFO.com*. Acedido em: 2008-06-20, em: [http://www.cfo.com/printable/article.cfm/11525407/c\\_2984382?f=options#](http://www.cfo.com/printable/article.cfm/11525407/c_2984382?f=options#).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Chowdhury, S. D. (2007). Why Large Public Companies Shouldn't Hate Sarbanes-Oxley. *Ivey Business Journal*, **71**, 1-6.

Cohen, S. (2005). *Frameworks for Evaluating Internal Controls*. Acedido em: 2006-10-28, em: [http://www.ci.seattle.wa.us/audit/training\\_files/control\\_models.ppt](http://www.ci.seattle.wa.us/audit/training_files/control_models.ppt).

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (1994). *Internal Control - Integrated Framework*. Jersey City, NJ: AICPA.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) (2004). *Enterprise Risk Management — Integrated Framework*. Jersey City, NJ: AICPA.

CRA, International (2005). *Sarbanes-Oxley Section 404 Costs and Remediation of Deficiencies: Estimates from a Sample of Fortune 1000 Companies*. Washington, D.C.: Charles River Associates.

Cunningham, L. (2003). *Sarbanes-Oxley and all that: impact beyond America's shores*. Acedido em: 2006-05-21, em: [http://www.fese.be/efmc/2003/report/efmc\\_cunningham.htm](http://www.fese.be/efmc/2003/report/efmc_cunningham.htm).

Cybertrust (2005). *The Joy of Sox*. Acedido em: 2006-05-14, em: [http://www.cybertrust.com/media/white\\_papers/cybertrust\\_wp\\_sox.pdf](http://www.cybertrust.com/media/white_papers/cybertrust_wp_sox.pdf).

Damianides, M. (2004). How does SOX change IT? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, **15**, 35-41.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

Damianides, M. (2005). Sarbanes-Oxley and IT Governance: New Guidance on IT Control and Compliance. *Information Systems Management*, **22**, 77-85.

Davis, M., Smith, G. E. e Schroeder, C. (2006). SOX Compliant—But Not Safe! *Journal of Corporate Accounting & Finance*, **17**, 57-61.

Depken II, C. A. e Ouyang, B. (2006). The Impact of the Sarbanes-Oxley Act: early evidence from earnings management. *Applied Financial Economics Letters*, **2**, 347-351.

Donaldson, William (2003). *Testimony Concerning Implementation of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 before the Senate Committee on Banking, Housing and Urban Affairs: September 9, 2003*. Acedido em: 2007-06-24, em: <http://www.sec.gov/news/testimony/090903tswhd.htm>.

Eaton, R. e Tansey, J. (2004). Evolution in the role of internal control. *Journal of Accounting and Finance Research*, **Fall 2004**, 145-149.

Eco, U. (2005). *Como se faz uma tese em ciências humanas* (12ª edição). Lisboa: Editorial Presença, ISBN 972-23-1351-7.

EDP (2007). Press Release Delisting and Deregistration. Acedido em 2007-09-09, em: <http://www.edp.pt>.

Encycogov. *What is corporate governance?* Acedido em: 2006-10-16, em: <http://www.encycogov.com/WhatIsGorpGov.asp>.

Engdahl, B. e Steinberg, J. (1995). *The real story of the BCCI*. Acedido em: 2006-10-10, em: [http://www.larouchepub.com/other/1995/2241\\_bcci.html](http://www.larouchepub.com/other/1995/2241_bcci.html).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Engle, T. J. e Joseph, G. W. *Use of Control Self-Assessment in Audits*. Acedido em: 2006-10-02, em: <http://www.nysscpa.org/cpajournal/2001/0800/dept/d084601.htm>.

Ettredge, M. L., Heintz, J., Li, C. e Scholz, S. (2007). *Auditor Realignment Accompanying Implementation of SOX 404 Reporting Requirements*. Acedido em: 2007-03-30, em: <http://ssrn.com/abstract=874836>.

Ezzell, W. F. e Melancon, B. C. (2002). *Comments of American Institute of Certified Public Accountants on proposed rules regarding management's reporting on the effectiveness of internal control over financial reporting*. Acedido em: 2006-10-02, em: <http://www.sec.gov/rules/proposed/s74002/wfezzell1.htm>.

Feldman, A. (2005). *Surviving Sarbanes-Oxley*. Acedido em: 2006-10-16, em: <http://www.inc.com/magazine/20050901/surviving-so.html>.

FRC (Financial Reporting Council) (2004). *The Turnbull guidance as an evaluation framework for the purposes of Section 404(a) of the Sarbanes-Oxley Act*. London: Financial Reporting Council, ISBN1 84140 406 3.

FRC (Financial Reporting Council) (2005). *Internal Control: Revised Guidance for Directors on the Combined Code*. London: Financial Reporting Council, ISBN 1-84140-724-0.

Gherman, M. (2005). *Controles Internos – Buscando a solução adequada*. Acedido em: 2006-05-21, em: [http://www.checkuptool.com.br/produto\\_biblioteca.htm](http://www.checkuptool.com.br/produto_biblioteca.htm).

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

Gonçalves, L. B. (2005). *Exportar regras de Corporate Governance é perigoso*. Acedido em: 2006-09-28, em: <http://www.fd.ul.pt/institutos/IVM/docs/ivm-artigo.pdf>.

Graziano, C. M., Sinnett, W. M. (2007). How Low Can Sarbanes-Oxley Section 404 Costs Go? *Financial Executive*, **23**, 61-63.

Gundersen, A. (2005). *Can't Find an Accountant?* Acedido em: 2006-10-16, em: <http://www.inc.com/magazine/20050801/trends.html>.

Gupta, P. (1991). Spiraling upward - History of internal auditing and the institute of internal auditors. *Internal Auditor*, **Junho 1991**. Acedido em 11 de Maio de 2008. Disponível em [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_n3\\_v48/ai\\_10819174](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_n3_v48/ai_10819174).

Hammersley, J. S., Myers, L. A. e Shakespeare, C. (2007). Market reactions to the disclosure of internal control weaknesses and to the characteristics of those weaknesses under section 302 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Review of Accounting Studies*, **13**, ISSN1380-6653. Acedido em: 2007-07-25, em: [http://www.springerlink.com/content/c55826x43\\_p2g618k\\_fulltext.pdf](http://www.springerlink.com/content/c55826x43_p2g618k_fulltext.pdf).

Hampel Committee (1998). *Committee on Corporate Governance, Final Report*. London: Gee.

Heier, J., Dugan, M. e Sayers, D. (2005). A century of debate for internal controls and their assessment: a study of reactive evolution [Versão Electrónica]. *Accounting History*. **10**, 39-70. Acedido em 2006-05-21, em [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_qa3933/is\\_200511/ai\\_n15740949](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3933/is_200511/ai_n15740949).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Holzmann, G. (2000). *Tallying up. Inc. Magazine*. Acedido em 2008-05-11.  
Disponível em <http://pf.inc.com/magazine/20000615/19392.html>.

Hyatt, J. e Charney, B. (2005). Sarbanes-Oxley: Reconciling legal compliance with good governance. *Board Leadership*, **79**, 1-8.

The Institute of Internal Auditors, *White Paper: Internal Auditing's Role in Sections 302 & 404 of the U.S. Sarbanes-Oxley Act*.

IFAC (2007). *Handbook of International Auditing, Assurance, and Ethics Pronouncements*, International Federation of Accountants, USA. ISBN: 1-931949-66-2. Acedido em: 2007-03-30, em: [http://www.ifac.org/Members/DownLoads/2007IAASB\\_Handbook.pdf](http://www.ifac.org/Members/DownLoads/2007IAASB_Handbook.pdf).

Internal Control Working Party (1999). *Guidance for Directors on the Combined Code, (The Turnbull Report)*. London: ICAEW.

Iskander, M. e Chamlou, N. (2000). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*, The World Bank, USA. ISBN 0-8213-4741-1.

IT Governance Institute (2007). *COBIT 4.1 Executive Summary and Framework*  
Acedido em: 2008-04-07, em: <http://www.isaca.org/AMTemplate.cfm?Section=Downloads&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=34172>.

Kannan, R. (2004). *Corporate Governance & Modern Global Business Scenario*.  
Acedido em: 2006-10-10, em: <http://www.geocities.com/kstability/inbank/corpgovern/>.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Karlsson, A. e Sjöberg, M. (2004). *The Division of Audit & Non-Audit Services - An Investigation of the Effects of Section 201 of the Sarbanes-Oxley Act on the Activities of Swedish Auditing Firms*. Bachelor Thesis. Department of Business Administration, School of Economics and Commercial Law, Göteborg University. 43 pp.

Kugel, R. (2005). The silver lining in SOX [Versão Electrónica]. *Intelligent Enterprise*. **Jan. 2005**. Acedido em 2006-05-14, em <http://www.intelligententerprise.com/showArticle.jhtml?articleID=56200373>.

Langer, D. e Popanz, T. (2006). Sustainable compliance. *Internal auditor*. **63**, 54-58.

Langevoort, D. C. (2005). *Internal Controls after Sarbanes-Oxley: Revisiting Corporate Law's Duty of Care as Responsibility for Systems*. Acedido em: 2006-11-05, em: <http://ssrn.com/abstract=808084>.

Langevoort, D. C. (2007). The Social Construction of Sarbanes-Oxley. *Michigan Law Review*, **105**, 1817-1855.

Lee, T. (1971). The historical development of internal control from the earliest times to the end of the seventeenth century. *Journal of Accounting Research*, 150-157.

Leech, T. (2003). *Sarbanes-Oxley Sections 302 & 404: A White Paper Proposing Practical, Cost Effective Compliance Strategies*. Acedido em 2006-05-20, em: <http://www.sec.gov/rules/proposed/s74002/card941503.pdf>.

Linck, J. S., Netter, J. M. e Yang, T., (2007). *The Effects and Unintended Consequences of the Sarbanes-Oxley Act, and it's Era, on the Supply and*

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

*Demand for Directors*. Acedido em: 2006-11-05, em: <http://ssrn.com/abstract=902665>

Litvak, K. (2007). The effect of the Sarbanes-Oxley act on non-US companies cross-listed in the US. *Journal of Corporate Finance*, **13**, 195-228.

Luscombe, N. (1995, Dezembro). *CoCo's Control Framework*. CA Magazine, p.3.

Mayer, Brown, Rowe & Maw (2002). *The Sarbanes-Oxley Act of 2002 and its Impact on European Companies*. Acedido em 2006-05-04, em: <http://www.uschamber.com/NR/rdonlyres/eqhsxshd45j7rshkz56cv5byoqv74rw5whnjogdn7vuejkcgvooo3bswsxzrznogk2mx23hpiebt3a2ntaejkhwbxib/020925sarbanesoxley.pdf>.

Matyjewicz, G. e Blackburn, S. (2003). *The Need for Corporate Governance*. Acedido em 2006-05-15, em <http://www.gapent.com/sox>.

Matyjewicz, G. (2004). *Beyond SOX: Life beyond Sarbanes-Oxley*. Acedido em: 2006-10-10, em: <http://www.gapent.com/media/seminars/iia-NJ.htm>.

Mc Ritchie, J. (2005). *Corporate Governance*. Acedido em: 2006-10-10, em: <http://www.corpgov.net/>.

Morales, J. D. (2005). *La Ley Sarbanes-Oxley Y La Auditoria*, Ernst&Young, España.

Nelson, R. (2002). *The Combined Code: towards a risk management culture*. Acedido em: 2006-10-10, em: <http://www.risktransfermagazine.com/xq/asp/>

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

sid.0/articleid.C7CBF04A-C61F-4AEC-8BBE13C06F87DB2/eTitle.The\_Combined\_Code/qx/display.htm.

NYSE (2008). *Portugal Telecom, SGPS, SA* Acedido em: 2008-04-17, em: <http://www.nyse.com>

Patterson, E. e Smith, J. (2007). The Effects of Sarbanes-Oxley on Auditing and Internal Control Strength [Versão electrónica]. *The Accounting Review*, **82**, 427-455.

Pedersen, H. e Stålbäck, D. (2005). *Consequences of Sarbanes-Oxley on IT Sourcing Companies: A survey at Volvo Cars IT and their central sourcing partners*. Master Thesis in Informatics. Department of Informatics, Göteborg University. 81 pp.

PricewaterhouseCoopers (2002). *The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Strategies for Meeting New Internal Control Reporting Challenges: A White Paper*.

PricewaterhouseCoopers (2003). *The Sarbanes-Oxley Act of 2002: Understanding the Independent Auditor's Role in Building Public Trust: A White Paper*.

PricewaterhouseCoopers (2004). *Sarbanes-Oxley Act: Section 404 – Practical Guidance for Management*.

PricewaterhouseCoopers (2004a). *The Use of Spreadsheets: Considerations for Section 404 of the Sarbanes-Oxley Act.*

Protiviti (2006). *Internal Audit and Risk Management Community*. Acedido em: 2006-09-28, em: <http://www.knowledgeleader.com>.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

PT (Portugal Telecom) (2008). *Relatórios e contas; Forms 20F*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/infofinanceira/Relatorios/annrep.htm>.

PT (Portugal Telecom) (2008a). *Práticas Americanas vs. Portuguesas*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/GovernodaSociedade/PraticasPTvsUS/Praticas.htm>.

PT (Portugal Telecom) (2008b). *A nossa História*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/A+nossa+historia/>.

PT (Portugal Telecom) (2008c). *Estrutura corporativa*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/Estrutura+do+Grupo/estruturacorp.htm>.

PT (Portugal Telecom) (2008d). *Perfil*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Investidores/Grupo/PerfildoGrupo/perfil.htm>.

PT (Portugal Telecom) (2008e). *Sistema de Participação Qualificada de Práticas Indevidas (Whistleblowing)*. Acedido em 2008-05-10, em: [http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/participacaopraticas\\_indevidas/](http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/participacaopraticas_indevidas/).

PT (Portugal Telecom) (2008f). *Portugal Telecom: Relatório de Sustentabilidade 2007*. Acedido em 2008-05-10, em: [http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/11E3B2B4-E399-4D3B-A473-ECBE7F17915E/1412087/RS2007\\_PT\\_LR.pdf](http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/11E3B2B4-E399-4D3B-A473-ECBE7F17915E/1412087/RS2007_PT_LR.pdf).

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

PT (Portugal Telecom) (2008g). *PT no Mundo: VIVO*. Acedido em 2008-05-10, em: <http://www.ptii.pt/PTII/PT/Canais/PTnoMundo/Vivo/vivo.htm>

Ramos, M. (2004). Just how effective is your internal control? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. **15**, 20-33.

Rouse, R. (2003). How will Sarbanes-Oxley affect foreign companies? *The Journal of Corporate Accounting & Finance*. **14**, 55-60.

Sarbanes-Oxley: Financial and Accounting Disclosure Information. Acedido em: 2006-09-28, em: <http://www.sarbanes-oxley.com/>.

Sarbanes-Oxley Act of 2002 (2002). *An act to protect investors by improving the accuracy and reliability of corporate disclosures made pursuant to the securities laws and for other purposes*, United States Congress.

Sarbanes-Oxley Info. Acedido em: 2006-10-10, em: <http://www.basel-ii-risk.com/Sarbanes-Oxley/>.

SEC (US Securities and Exchange Commission) (2003). *Final Rule: Management's Reports on Internal Control over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, Washington, D.C., 5 de Junho de 2003. Acedido em: 2008-03-03, em: <http://www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm>.

SEC (US Securities and Exchange Commission) (2005). *Sec Staff Report on Off-Balance Sheet Arrangements, Special Purpose Entities and Related Issues*, Washington, D.C., 15 de Junho de 2005. Acedido em: 2006-10-24, em: <http://www.sec.gov/news/press/2005-91.htm>.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

SEC (US Securities and Exchange Commission) (2007). *Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934*, Washington, D.C., 20 de Junho de 2007. Acedido em: 2008-03-03, em: <http://www.sec.gov/rules/interp/2007/33-8810.pdf>.

SEC (US Securities and Exchange Commission) (2008). *Sarbanes-Oxley Section 404: A Guide for Small Business*. Acedido em: 2008-05-03, em: <http://www.sec.gov/info/smallbus/404guide.pdf>.

Shapiro, B. e Matson, D. (2007). Strategies of resistance to internal control regulation [Versão Electrónica]. *Accounting, Organizations and Society*, **33**, 199-228. Acedido em: 2008-04-17, em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6VCK-4NTHMYD-2/1/df833b0fb3bb66eb637c3ebe144c5875>.

Sharman, Paul A. (2007). Balancing Risk and Control Approaches for Sarbanes-Oxley Compliance. *CPA Journal*, **77**, 15.

Sirota, D. e Baskin, J. (2004). *Follow the Money*. Acedido em: 2005-10-10, em: <http://www.washingtonmonthly.com/features/2004/0409.sirota.html>.

Silverman, D. (2000). *Doing qualitative research: A practical handbook*. London: Sage.

Sneller, Lineke e Langendijk, Henk (2007). Sarbanes-Oxley Section 404 Costs of Compliance: a case study [Versão Electrónica]. *Corporate Governance: An International Review*, **15**, 101-111. Acedido em: 2008-04-17, em: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdf?vid=2&hid=8&sid=cc753e64-bf7a-4f1f-bb2a-6a9bc371589b%40sessionmgr8>

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

Stimson, W. (2005). Sarbanes-Oxley and ISO 9000. *Quality Progress*. **Mar. 2005**, 24-29.

SOX-online.com (2007). Acedido em: 2007-06-24, em: <http://www.sox-online.com>.

Treadway, J. (1987). National Commission on Fraudulent Financial Reporting. *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting*. Washington, D.C: The National Commission on Fraudulent Financial Reporting.

Wagner, S. e Dittmar, L. (2006). The unexpected benefits of Sarbanes-Oxley. *Harvard Business Review*. **84**, 133-140.

Whitley, J. (2004). Audit firm rotation not yet required, *Internal Auditor*, Fevereiro de 2004. Acedido em: 2006-10-24, em: [http://www.findarticles.com/p/articles/mi\\_m4153/is\\_1\\_61/ai\\_n6152494](http://www.findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_1_61/ai_n6152494).

World Bank (1999). *Corporate governance: A framework for implementation*. Paris.

Wikipedia (2006). *Sarbanes-Oxley Act*. Acedido em: 2006-10-16, em: [http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley\\_Act#Articles](http://en.wikipedia.org/wiki/Sarbanes-Oxley_Act#Articles).

Yamey, B. S., Edey, H. C. e Thomson, H. W. (1963). *Accounting in England and Scotland: 1543-1800. Double Entry in Exposition and Practice*. London: Sweet & Maxwell.

Yin, R. (2000). *Case Study Research: Design and Methods* (2<sup>nd</sup> Ed.). Thousand Oaks: Sage Publications. USA. ISBN: 0-8039-5663-0.



**APÊNDICE A**  
**ENTREVISTAS REALIZADAS**



## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

Entrevistado: Luis Pacheco de Melo

Sigla Identificativa: CFO

Função: Chief Financial Officer e Administrador Executivo da Portugal Telecom SGPS

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Inicialmente começou por ser algo que a organização ofereceu alguma natural resistência, uma vez que: (i) os requisitos em questão, obrigam a uma disciplina de controlo que, podendo já existir parcialmente no Grupo PT, não estavam formalizados; (ii) o processo inicialmente previsto era bastante “pesado”, tendo sido aliviado com o adiamento de prazos para cumprimento da secção 404 para FPIs (Foreign Private Issuers).

De uma forma geral, introduzimos um conjunto de instrumentos e ferramentas nos processos, sistemas e organização do Grupo que sistematizam e dão visibilidade ao sistema de controlo interno existente, em todos os aspectos que considerámos críticos para o controlo interno no reporting financeiro. O facto de existirem responsabilidades adicionais na assinatura da certificação perante o regulador de mercado de capitais americano – SEC – também criou uma responsabilização em cascata, formalizada pelas certificações que instituímos e que criou uma cultura de responsabilidade adicional.

Sob o ponto de vista do Governo Societário, foi também criada uma Comissão de Auditoria e consigo: (i) todos os demais requisitos de independência dos auditores, que tem contribuído, no ponto de vista da Comissão Executiva e Conselho de Administração, para um nível de conforto e de supervisão superior na preparação e relato da informação; (ii) o *whistleblower* que garante, mais uma vez, que os riscos relacionados com a fraude são minimizados, por existirem canais de denúncias anónimos e sigilosos que permitem a comunicação de quaisquer práticas indevidas que sejam do conhecimento dos colaboradores.

À luz ainda de uma secção da lei Sarbanes-Oxley (secção 406), criámos mecanismos de reforço de normas de conduta, aprovando ao Nível da Comissão de Governo, um Código de Ética para *Senior Financial Officers*.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

Atendendo a tudo isto, considero que, apesar do esforço, a PT é hoje uma empresa melhor preparada para minimizar, a um nível aceitável, um conjunto de riscos que os reguladores de mercado de capitais e nós próprios consideramos importantes.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

Claramente. Atendendo aos factos já enunciados, 4.

3. O grau de exigência inicial corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi no sentido adequado?

Penso que, como em qualquer processo, existe sempre uma fase inicial de algum “fundamentalismo” que progressivamente vai sendo escrutinada pelo bom senso e que conduz à razoabilidade e equilíbrio.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Sim. Inicialmente o *focus* foi a fiabilidade e conformidade da lei / regulamentos, mas a eficiência, de um modo mais *ad-hoc* também pontualmente vai sendo endereçada, embora tenha presente que a eficiência, numa lógica descentralizada, estará sempre presente no *mindset* do Grupo, sobretudo agora e no futuro com o ambiente exigente em que vivemos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não. O Sistema de Controlo Interno que é avaliado é aquele que consta do âmbito de trabalhos de auditoria ou outros trabalhos de monitorização, mas tipicamente têm sido mais próximos do sistema de controlo interno na sua componente de compliance e reporting financeiro. Aspectos mais operacionais que contribuem também para o sistema de controlo

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

interno, apenas são avaliados quando algum projecto é solicitado ou se solicitam auditorias à equipa de Auditoria Interna.

6. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

As mesmas alterações que resultaram das conclusões que foram atingidas pelo regulador (SEC) que inicialmente não emitiu qualquer guidance para as empresas, obrigando-as a seguir um referencial emitido pelo supervisor de auditores externos (PCAOB) para depois emitir um guidance mais global. Adicionalmente, colocou um prazo demasiado curto para a implementação destes requisitos e veio posteriormente reconhecê-lo no adiamento de 1 ano para FPIs. Todo este enquadramento obrigou as empresas a um esforço global superior por ter conduzido um processo *bottom-up* na identificação e definição de controlos que se demonstraram ser em excesso, numa 1ª fase. Após emissão de um guidance pelo regulador, todas as empresas passaram a seguir uma abordagem mais *top-down* e mais focada no que é relevante. Sem prejuízo do que referi, pelas circunstâncias que o Grupo PT atravessou nos passados anos, existiram outros aspectos que considero menores, mas que obviamente podiam ter sido melhores se soubéssemos o que sabemos hoje, como se verifica em todos os casos.

7. Identifica alterações (conceptuais) ao Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. Na organização do sistema, pela criação de equipas e interlocutores dedicados; Nos processos, pela inclusão e formalização dos mesmos e dos controlos relacionados; no ambiente geral de sistemas de informação, pela identificação de metas mais ambiciosas na segurança e acesso à informação.

8. A necessidade da eficácia do SCI ter de ser atestada, quer interna quer externamente, e consequentemente a manutenção das correspondentes evidências, motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos?

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

A organização tende e tenderá sempre, enquanto os responsáveis operacionais desempenharem bem as suas funções, a procurar a melhoria contínua e, com isso, as possíveis automatizações onde e quando essas automatizações gerem maior eficiência e o mesmo ou mais controlo. Claro está que considero que esse trabalho tem de ser prosseguido, sobretudo porque somos um Grupo com muitas mudanças que não têm parado de ocorrer todos os anos e que conduzem a que o trabalho de melhorar e automatizar processos ou controlos, tenha de ser permanente revisto e questionado.

9. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não, porque o próprio negócio já obriga à existência de requisitos de controlo que, até à data, têm sido suficientes, embora considere que é um trabalho onde poderão existir oportunidades de melhoria pela análise e sistematização de políticas e na verificação da implementação das mesmas.

10. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Regulação. Pela definição de uma política de controlo de UDAs para o Grupo PT que temos vindo a procurar implementar junto das principais empresas.

11. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Nos externos, aumentou o nível de responsabilidade, o trabalho associado e o nível de facturação dos trabalhos de auditoria.

Nos Internos foi uma clara alavanca para melhorar a “fasquia” e a qualidade do output dos seus trabalhos, e também um “bolsa” importante para dar mais visibilidade ao trabalho por eles desenvolvido.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

12. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- a) Melhoria de “cultura de responsabilidade”
- b) Maior preocupação com a formalização dos processos
- c) Minimização de risco
- d) Maior conforto aos accionistas e mercado em geral, relativamente ao nível de exigência / escrutínio que passamos pelo facto de estarmos a cumprir com estes requisitos

Desvantagens:

- a) Necessidade de manutenção de evidências para processos de auditoria; custa tempo
- b) O facto de sermos auditados obriga a: (i) disponibilidade para receber auditores e prestar evidências; (ii) um permanente alinhamento com Auditores Externos

13. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem?

O investimento foi contabilizado e sim, originou necessidades adicionais de recursos sobretudo humanos, mas que foi claramente compensado pela libertação de esforço de outras actividades que, no âmbito das reorganizações e reengenharias que têm vindo a ocorrer num passado recente. Relativamente a percentagens, não querendo divulgar informação confidencial do esforço dispendido, posso dizer-lhe que, considerando os *benchmarks* que dispomos a PT consegue, face aos seus peers, estar cerca de 25%-35% abaixo dos mesmos.

14. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: João Mello Franco

Sigla Identificativa: CA

Função: Presidente da Comissão de Auditoria e Administrador da Portugal Telecom SGPS

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

O projecto foi o motor para se conseguir implementar o modelo de controlo interno actualmente existente na empresa. A SOX veio disciplinar e responsabilizar todos os quadros de topo para um conjunto de actividades que anteriormente não se encontravam suficientemente claras, contribuindo assim para aumentar a transparência. Também o modelo adoptado, que se centrou no envolvimento dos operacionais na identificação dos pontos de controlo, trouxe ganhos quer para a empresa quer para os seus processos.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

O grau de exigência foi evoluindo até à data da primeira certificação (referente ao exercício de 2006) e daí em diante manteve-se. No entanto, é necessário salientar que as regras que serviam de orientação ao cumprimento do SOX 404 (Sistema de Controlo Interno) foram evoluindo numa óptica de simplificação que manteve o mesmo grau de exigência, mas com menos trabalho de rotina.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Enfoque no relato financeiro. Os outros objectivos são assegurados por acréscimo.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não, a avaliação centra-se apenas nos procedimentos de controlo que concorrem para o alcance da fiabilidade do relato financeiro.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

A metodologia de avaliação uniforme implementada – COSO – motivou a standardização de processos e a criação de mecanismos para a sua permanente actualização. O sistema de controlo interno passou a ser suportado numa aplicação, tornando transparentes para a organização os procedimentos de controlo a assegurar.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Sim, nalguns casos, e é claramente essa a tendência. Um caso onde tal se verificou mais profundamente foi na VIVO. Se não existirem controlos automáticos existe uma necessidade de se criar controlos manuais de substituição o que dá muito mais trabalho. Por esse motivo, a tendência é claramente de se avançar com controlos automáticos.

8. Houve alterações no relacionamento com os outsourcers/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

A metodologia recentemente aprovada veio melhorar os controlos existentes sobre os outsourcers.

9. A utilização de spreadsheets e/ou de user developed applications foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Houve uma regulação da utilização das UDA's, que incidiu sobre as que contribuem para suportar o relato financeiro, através da implementação dos controlos necessários para a sua segurança.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Houve uma evolução brutal no trabalho da auditoria interna, que representou nos últimos 3 anos cerca de 60% a 70% do plano anual de trabalho por si desenvolvida, obrigando a reduzir actividades noutras áreas. Esta situação tem a tendência de se alterar dado os mecanismos entretanto criados. Outra alteração que ocorreu foi na parceria com que a Auditoria Interna e Externa actualmente desenvolvem o seu trabalho, minimizando a sobreposição de avaliações, o que contribui para a optimização do esforço dispendido no processo de avaliação. O trabalho da Auditoria Externa também se alterou de um enfoque estritamente financeiro para passar a abranger a avaliação sobre a eficácia do controlo interno. O controlo que passou a existir sobre o próprio trabalho dos auditores externos também contribuiu para esta evolução.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

A nível externo, perante accionistas e investidores, quanto à credibilidade transmitida pelo relato financeiro.

Vantajoso nas avaliações feitas pelos fundos de investimento.

Uniformização de procedimentos.

Disciplinou o funcionamento da empresa e a actuação da administração.

Incrementou a confiança e a segurança na informação.

Desvantagem:

Maior rigidez e risco da preocupação se centrar na forma e não na substância.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

O acréscimo de custo para a área foi apenas o do suporte do mecanismo de *whistleblowing*, a formação necessária para manter a actualização da equipa e o de alguns trabalhos solicitados a consultores independentes.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

O processo alterou a empresa, partiu de uma obrigação, de uma imposição mas veio a revelar-se vantajoso. Um maior envolvimento, desde início, do Conselho de Administração no Steering Committee que obviasse a necessidade à Comissão de Auditoria de funcionar como o motor do mesmo, supletivamente ao seu papel de supervisor, teria sido preferível.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Thomaz de Mello Paes de Vasconcellos

Sigla Identificativa: CA

Função: Perito Financeiro da Comissão de Auditoria e Administrador da Portugal Telecom SGPS

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

O projecto foi o motor para se conseguir implementar o modelo de controlo interno actualmente existente na empresa. A SOX veio disciplinar e responsabilizar todos os quadros de topo para um conjunto de actividades que anteriormente não se encontravam suficientemente claras, contribuindo assim para aumentar a transparência. Também o modelo adoptado, que se centrou no envolvimento dos operacionais na identificação dos pontos de controlo, trouxe ganhos quer para a empresa quer para os seus processos.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

O grau de exigência foi evoluindo até à data da primeira certificação (referente ao exercício de 2006) e daí em diante manteve-se. No entanto, é necessário salientar que as regras que serviam de orientação ao cumprimento do SOX 404 (Sistema de Controlo Interno) foram evoluindo numa óptica de simplificação que manteve o mesmo grau de exigência, mas com menos trabalho de rotina.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Enfoque no relato financeiro. Os outros objectivos são assegurados por acréscimo.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não, a avaliação centra-se apenas nos procedimentos de controlo que concorrem para o alcance da fiabilidade do relato financeiro.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

A metodologia de avaliação uniforme implementada – COSO – motivou a standardização de processos e a criação de mecanismos para a sua permanente actualização. O sistema de controlo interno passou a ser suportado numa aplicação, tornando transparentes para a organização os procedimentos de controlo a assegurar.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Sim, nalguns casos, e é claramente essa a tendência. Um caso onde tal se verificou mais profundamente foi na VIVO. Se não existirem controlos automáticos existe uma necessidade de se criar controlos manuais de substituição o que dá muito mais trabalho. Por esse motivo, a tendência é claramente de se avançar com controlos automáticos.

8. Houve alterações no relacionamento com os outsourcers/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

A metodologia recentemente aprovada veio melhorar os controlos existentes sobre os outsourcers.

9. A utilização de spreadsheets e/ou de user developed applications foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Houve uma regulação da utilização das UDA's, que incidiu sobre as que contribuem para suportar o relato financeiro, através da implementação dos controlos necessários para a sua segurança.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Houve uma evolução brutal no trabalho da auditoria interna, que representou nos últimos 3 anos cerca de 60% a 70% do plano anual de trabalho por si desenvolvida, obrigando a reduzir actividades noutras áreas. Esta situação tem a tendência de se alterar dado os mecanismos entretanto criados. Outra alteração que ocorreu foi na parceria com que a Auditoria Interna e Externa actualmente desenvolvem o seu trabalho, minimizando a sobreposição de avaliações, o que contribui para a optimização do esforço dispendido no processo de avaliação. O trabalho da Auditoria Externa também se alterou de um enfoque estritamente financeiro para passar a abranger a avaliação sobre a eficácia do controlo interno. O controlo que passou a existir sobre o próprio trabalho dos auditores externos também contribuiu para esta evolução.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

A nível externo, perante accionistas e investidores, quanto à credibilidade transmitida pelo relato financeiro.

Vantajoso nas avaliações feitas pelos fundos de investimento.

Uniformização de procedimentos.

Disciplinou o funcionamento da empresa e a actuação da administração.

Incrementou a confiança e a segurança na informação.

Desvantagem:

Maior rigidez e risco da preocupação se centrar na forma e não na substância.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

O acréscimo de custo para a área foi apenas o do suporte do mecanismo de *whistleblowing*, a formação necessária para manter a actualização da equipa e o de alguns trabalhos solicitados a consultores independentes.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

O processo alterou a empresa, partiu de uma obrigação, de uma imposição mas veio a revelar-se vantajoso. Um maior envolvimento, desde início, do Conselho de Administração no Steering Committee que obviasse a necessidade à Comissão de Auditoria de funcionar como o motor do mesmo, supletivamente ao seu papel de supervisor, teria sido preferível.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Maria Helena Ramos

Sigla Identificativa: F

Função: Directora Financeira da PT Portugal

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Experiência importante atendendo ao impacto muito favorável que teve no ambiente de controlo da empresa muito em particular para a função financeira.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

O grau de exigência é equivalente ainda que o esforço dispendido para o obter tenha sido reduzido neste período.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Ambos

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Todos os fundamentais para responder às exigências SOX sim.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Claramente nos suportes e na sistematização.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Não, o processo ainda é muito manualizado.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Sim, os contratos com os *outsourcers* passaram a reflectir preocupações de CI.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Processo por concluir ainda que as críticas estejam cobertas.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

A perspectiva dos auditores estava muito centrada na auditoria financeira tendo passado a abranger a verificação do ambiente de controlo interno da empresa. Torna a auditoria mais extensiva e exigente.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Tem uma vantagem muito importante: criação de uma cultura de controlo transversalmente na organização.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Foi criada na empresa, com recursos próprios (4), uma área de CI, que está afectada à DFN. Para as restantes áreas da DFN os recursos existentes “acomodaram” o trabalho adicional.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

5

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Maior *focus* nos objectivos de controlo e avaliação de riscos inerente e menos relevância para os detalhes de actividades.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Ana João Figueiredo

Sigla Identificativa: AII

Função: Directora da Auditoria Interna

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Foi uma experiência gratificante e um desafio que se consubstanciou na criação de uma Framework. Interessante e profícuo do ponto de vista da uniformização dos processos e da disciplina da organização. Viu-se a mobilização da empresa para o alcance deste objectivo. Obrigou a uma reestruturação da AIC.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

Entre 4 e 5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Até ao primeiro ano de certificação (2006) houve um acréscimo de exigência que a partir daí se manteve. A racionalização de controlos que ocorreu não se consubstanciou numa diminuição do grau de exigência.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Focado na fiabilidade do relato financeiro.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

A alteração sentiu-se, essencialmente, na formalização e no acréscimo do ambiente de controlo. Houve a criação de uma Framework de Controlo Interno, uma estrutura única. Passou a ocorrer um processo rotineiro de auto-avaliação pelas áreas e uma actualização recorrente das alterações de desenho. A conformidade com a SOX iniciou-se como um projecto mas neste momento é um processo. Existe uma ferramenta que suporta os procedimentos de controlo interno mas que não é tão eficaz como seria desejável.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Houve uma evolução no sentido da automatização, mas é uma área para onde temos de evoluir.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Existe uma política de relacionamento com os *outsourcers*.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Houve uma regulação e uma evolução positiva, principalmente na sensibilização dos utilizadores para as debilidades que as mesmas encerram.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

A auditoria teve que se transformar enquanto função, no alargamento de competências, na alteração de metodologias. Com o SOX a auditoria passou a ser mais ágil e a equipa mais conhecedora da organização. Houve uma evolução significativa do trabalho desenvolvido.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Desvantagens:

- Custos;
- Incompreensão do objectivo subjacente ao processo: “o fazer porque sim”

Vantagens:

- Oportunidade de investimento ao nível do ambiente de controlo interno;
- Uniformização dos processos;
- Disciplina da organização;
- Possibilitou à Auditoria o ‘varrimento’ da organização e dos seus processos.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve necessidade de aumentar os recursos em mais 3 FTE's a par da alteração de competências e da reafecção de recursos da empresa, num total de 45 FTE's. Também houve necessidade de renovação do parque informático para tornar o trabalho mais eficaz, embora este investimento não tenha sido feito em exclusividade para o SOX.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

A adopção de uma ferramenta integrada para desenho dos processos e suporte dos procedimentos.

Apostar, logo de início, na harmonização dos processos.

Uma planificação mais atempada e integrada do modelo a implementar.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Sandra Garcia

Sigla Identificativa: AI2

Função: Auditora Interna

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Experiência trabalhosa, exaustiva mas enriquecedora. A organização do trabalho decorrente do SOX facilitou a identificação de prioridades. Permitiu um conhecimento maior e melhor do grupo

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

3,5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Houve uma sistematização que foi adequada e que não alterou o grau de exigência.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Do ponto de vista da avaliação que é efectuada, os controlos centram-se na fiabilidade do relato financeiro, mas os controlos implementados são transversais a estes objectivos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim, existe um manual formal, disponível, numa aplicação, a toda a empresa. Existe uma preocupação com a actualização do mesmo decorrente de uma interacção contínua com as áreas de forma a espelhar a realidade e ultimamente também uma maior preocupação com a harmonização de processos e procedimentos.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Sim. Tem havido a preocupação de recorrer a sistemas aplicativos para suportar as evidências dos controlos e para obter uma maior sistematização da informação.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não aplicável.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Sim, foram adoptados procedimentos no sentido da sua auditoria e reporte de deficiências à equipa de SI

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Sim, maior volume de trabalho dedicado a este aspecto da auditoria interna, maior exigência quer em termos de timings, quer organizacionais, quer de gestão de prioridades

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Sistema de Controlo Interno eficaz e actualizado;
- Melhoria do ambiente de controlo da organização.

Desvantagens:

- Tempo consumido a outras tarefas que a esta seriam alternativas.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Sim, mas mais em termos de reafecção de recursos

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Foi necessário passar pelo que passámos para conseguirmos melhorar.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Nuno Romão

Sigla Identificativa: CII

Função: Gestor de Risco e Controlo Interno da PT SGPS

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Um grande desafio, que extravasou a secção 404, aquela com maior visibilidade, e que introduziu alterações significativas no Grupo PT, tais como a implementação do *Whistleblowing* e a criação da Comissão de Auditoria.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Sim, o decréscimo de exigência acompanhou o reconhecimento pela SEC do excesso de avaliação a que as empresas foram sujeitas e que ficou evidenciado na AS5 emitida pelo PCAOB.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

O enfoque foi no relato financeiro mas o projecto também toca nos outros objectivos e também aqui teve impactos significativos que se procuram agora alargar.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

Não. Haverá sempre procedimentos de controlo não documentados uma vez que se tem de ter sempre em conta a relação custo/benefício na sua implementação.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

A alteração fundamental é a forma como o Conselho de Administração olha para este tema, que se reflecte na forma como a Comissão de Auditoria foi criada, com 3 administradores não executivos. Como reflexo deste interesse surge a formalização, actualização e o próprio suporte do Sistema de Controlo Interno, na aplicação que suporta a implementação no terreno.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Sim, procurando a eficiência das operações.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Sim, foi desenvolvida uma metodologia de controlo para os *outsourcers*, reflectindo a preocupação sobre os serviços prestados pelos mesmos, quer interna, quer externamente.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

As UDA's foram objecto de regulação para criar awareness nas pessoas para os riscos associados à sua utilização. A metodologia por si motiva a restrição.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Em termos de Auditoria Interna, com a implementação da SOX, o departamento teve o seu crescimento e a própria actividade, de um ponto de vista corporativo, assumiu maior importância. Para os auditores externos também foi um desafio.

Acarretou um maior esforço para responder a uma maior regularidade das auditorias mas que se tem traduzido num impacto benéfico.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Preocupação superior com as questões de controlo interno;
- Facilitador dos mecanismos de comunicação;
- Ganhos de eficiência.

Desvantagens:

- Alguma burocracia, motivada pela avaliação a que o processo está sujeito, que se procura minimizar.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve uma reafecção de recursos da empresa e a necessidade de aumentar os recursos em mais 1,5 FTE's a par com trabalhos de consultoria.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Nada.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Vitor Salpico

Sigla Identificativa: CI2

Função: Responsável pelo Controlo Interno da TMN

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Foi uma boa experiência e uma oportunidade para criar na empresa um modelo de gestão de risco.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Manteve-se.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

O projecto inicial era transversal a todos estes objectivos, mas posteriormente limitou-se ao relato financeiro. No entanto, algumas áreas mantiveram os controlos iniciais transversais por entenderem ser uma vantagem para os seus processos

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. Não havia um modelo formalizado, existiam controlos operacionais que resultavam de boas práticas. Não havia um processo de melhoria contínua sobre o SCI. Houve também alguma estandardização de procedimentos. O MCI passou a estar disponível numa aplicação informática própria.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Não.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Está a ocorrer. Já se assegurava o previsto na ISO 9000.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Houve uma tentativa de restrição de uso e para as UDA's mantidas a sua regulação em termos de acessos, alterações e versões.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Antes a auditoria era eminentemente financeira e esporadicamente de processos. Com a implementação da SOX a auditoria melhorou, passou a complementar a auditoria financeira ao nível dos processos, tornando a auditoria mais útil para toda a organização, assim como a sua regularidade se veio a mostrar mais adequada.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Permitir uma sistematização e uma maior percepção do controlo das actividades;
- Diminuição do risco;
- Melhoria tendencial na gestão dos processos, conduzindo à sua eficiência.

Desvantagens:

- A redução do seu âmbito à fiabilidade do relato financeiro.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve o acréscimo de 1FTE, reafecção de recursos e utilização de consultoria externa.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Propunha que fosse abordado como um modelo integrado de gestão do risco.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Marina Almeida

Sigla Identificativa: CI3

Função: Gestora de Controlo Interno do Wireline

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Uma experiência interessante e enriquecedora.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

3,5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Reduziu um pouco. A focalização centrou-se nos controlos SOX. Na conjuntura existente a opção foi a adequada.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

São transversais a todos estes objectivos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não, existem controlos fora do âmbito.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. A grande alteração é a formalização. Não havia preocupações de actualização. Contribuiu para a harmonização e para a compreensão e conhecimento dos processos e procedimentos. Também passou a existir uma aplicação de suporte.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Houve alguma preocupação nesse sentido, por forma a facilitar o trabalho de evidenciação dos controlos. Contudo os pedidos de desenvolvimento são muito morosos.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Sim. Houve um esforço quanto aos requisitos mínimos de Controlo Interno, a assegurar pelos *Outsourcers*, cuja implementação está em curso.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Foi objecto de regulação em termos de acessos, de alterações e de versões.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Houve uma alteração no trabalho desenvolvido por auditores externos e internos que se aproximaram. Também a frequência com que o trabalho é reconduzido é maior.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Vantagens:

- Contrariamente à percepção geral, o tempo dispendido na execução dos procedimentos de controlo, não o considero uma perda mas antes um ganho de eficiência;
- Robustez do ambiente de controlo.

Desvantagens:

- Inexistentes.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve o acréscimo de 1FTE, reafectação de recursos e utilização de consultoria externa.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Centrar a equipa do projecto toda na dependência da SGPS, promovendo assim uma maior harmonização dos ambientes de controlo.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: José Farinha

Sigla Identificativa: L

Função: Interlocutor de Controlo Interno para os processos de Logística e Compras

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Enriquecedora. Contrariamente às expectativas, de adesão fácil apesar do constrangimento tempo. Houve um enraizamento dos controlos nos processos da organização relativamente rápido.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Manteve-se a exigência apesar de se ter abandonado o que não era essencial, o acessório.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Abrangem todos estes objectivos, são transversais.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. Formalização dos procedimentos de controlo; Harmonização de procedimentos; Actualização ao nível de controlos e de suportes/evidências. O Manual de Controlo Interno passou a estar residente numa aplicação.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Os controlos foram automatizados atendendo à exequibilidade e ao custo/benefício aos mesmos associado.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Sim. Foram atribuídos acessos próprios a aplicações, que os responsabilizaram. Passou a existir um relacionamento mais formal com os gestores de inventário. Em termos de condições contratuais houve um incremento das exigências.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Sim. Controlo de versões, acessos (alguns passaram a ser só para consulta) e alterações.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Há maior regularidade e maior exigência nas auditorias.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Vantagens:

- Credibilidade do Reporting Financeiro;
- Harmonização de procedimentos.

Desvantagens:

- Menor flexibilidade dos procedimentos.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não houve acréscimo, exigiu foi um maior acréscimo de produtividade. Houve alguns desenvolvimentos informáticos.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

5

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Uma maior sensibilização dos colaboradores logo no início do projecto.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: António Alvarez

Sigla Identificativa: PE

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Planeamento Empresarial

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Na fase de descrição dos processos, repetitivo face ao que havia sido feito para a qualidade. Contudo revelou-se ser um processo mais abrangente, de ciclo fechado, que se acompanhou a si próprio.

Foi um processo marcante quer na perspectiva positiva, quer negativa. Na negativa porque obrigou a garantir a identificação do processo e das suas componentes e foi longo no tempo. Na positiva porque permitiu acompanhar um processo estruturado (com princípio, meio e fim) que foi apreendido pela organização.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

2,5 (Na área o controlo já era significativo).

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Houve três fases de abrandamento do nível de exigência. Desenho, revisão do desenho e avaliação da eficácia (onde se fez jurisprudência, alguma ainda em curso) onde existiu reavaliação, em baixa, do nível do detalhe exigido. A alteração foi adequada de um ponto de vista pragmático.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

Procuram assegurar todos estes objectivos, havendo espaço de manobra para se ir mais longe.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não. O Controlo Interno é mais vasto que a SOX.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Algumas. Existe uma aplicação que suporta o Sistema de Controlo interno. A partir dos processos já existentes e que convergiam para as exigências SOX, criou-se uma formalização escrita e disponível a todos os intervenientes.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Sim, suportado prioritariamente num site da Intranet acessível pela organização.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não aplicável.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Sim. Houve regulação de todo o suporte de Excel (que continua a existir) nos componentes SOX.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

O trabalho dos auditores, numa primeira fase, aumentou de intensidade, em frequência e profundidade. Com o tempo, as auditorias passaram a ter um ritmo mais regulado e cadenciado.

Foi possível formalizar a confiança associada aos processos/procedimentos da área.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Formalizar processos já existentes;
- Validar/reformular processos que se mantinham por rotina;
- Formalizar a credibilidade da organização para o exterior.

Desvantagens:

- Custo, com realce para o não financeiro.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não originou custos financeiros, mas sim maiores custos humanos.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Introduzir, logo de início, o grau de pragmatismo que se assumiu no final. Considerar, nas primeiras fases do processo, uma visão de conjunto que só agora se dispõe.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Alexandra Correia

Sigla Identificativa: RH

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Recursos Humanos

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Impulsionou o aprofundar do conhecimento sobre alguns processos menos controlados.

Experiência positiva já que, de uma forma global, os controlos implementados são importantes, apesar de uma ou outra excepção, leia-se exagero.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Manteve-se o grau de exigência.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

São transversais a todos estes objectivos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Nem todos, o manual de controlo interno objecto de avaliação centra-se nos controlos que permitem responder aos objectivos identificados.

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Já existiam processos desenhados para a qualidade, embora omissos em termos de procedimentos de controlo interno. Assim, na sequência deste projecto, os procedimentos de controlo interno existentes foram objecto de formalização e actualização recorrente suportados numa aplicação e houve implementação de raiz de novos procedimentos de controlo.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Houve alguns pedidos de automatização, morosos e sem efeitos práticos até à data.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não aplicável.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Não. Contudo apenas suportam dados não financeiros (e.g. - n.º de efectivos).

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Maior assiduidade, análise mais profunda e por parte dos auditores internos um maior domínio/conhecimento dos temas auditados.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Aumento do ambiente de controlo.

Desvantagens:

- Tempo consumido a outras tarefas.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não houve acréscimo de recursos, apenas realocação dos existentes.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Assegurar a compreensão dos processos da empresa pelos consultores a envolver, antes da definição dos procedimentos de controlo a assegurar.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Adriana Diniz

Sigla Identificativa: SII

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Sistemas de Informação

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Exigente, trabalhosa, burocrática e enriquecedora.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Houve algum aligeiramento, adequado, pois o peso burocrático estava a tornar-se excessivo.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

São transversais a todos estes objectivos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Sim, apesar de nem todos serem SOX.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Formalização, visibilidade, actualização, uniformização de procedimentos e processos e no seu sistema de suporte.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Existe todo o interesse na automatização, mas existe falta de recursos de suporte para o concretizar.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Existem empresas que prestam serviços de desenvolvimento que asseguram um ambiente de controlo igual ao existente cá dentro.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Não aplicável.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Maior exigência, abrangência e frequência.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

- Registo; rastreio; mais e melhor informação.

Desvantagens:

- Burocracia, que origina entropia, consumo de tempo;
- Alguma indefinição do pretendido;
- A exigência dos controlos está centrada no desenvolvimento, carecendo de controlos no pedido de desenvolvimento e na respectiva aceitação do mesmo.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Irrelevantes

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Maior experiência e acompanhamento por parte da equipa de consultores do projecto, contribuindo com mais valias em termos de implementação (adaptação da teoria ao real). Libertar mais tempo aos recursos envolvidos para possibilitar um trabalho de equipa eficaz.

Implementar, de início, um workflow de gestão do processo.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Filipe Vasques

Sigla Identificativa: SI2

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Sistemas de Informação

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Boa, enriquecedora e exigindo uma grande disponibilidade (time-consuming).

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Actualmente a exigência é maior, o que faz sentido.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Essencialmente centrados para o relato financeiro, mas também extravasam para os restantes.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não, existem procedimentos fora que são controlados por outras ferramentas, nomeadamente ITIL.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. Nível de formalização e rigor bastante maior. A melhoria contínua, por falta de recursos, ainda não é assegurada para além da resposta reactiva, pontual. Maior sistematização e suporte num repositório único.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Ainda não, estão em 'potência'.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Houve algum impacto em termos do controlo que os mesmos têm de assegurar.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Não aplicável.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Uma vez que existe um nível de formalização maior, o trabalho de auditoria passou a abranger todo esse âmbito. O número de trabalhos aumentou exponencialmente, mas existem falhas ao nível do alinhamento/planeamento entre auditorias, que representam um impacto operacional grande, devido ao tempo que consomem à área em actividades redundantes. Contudo, as recomendações traduzem um maior valor acrescentado do que as que eram produzidas antes da SOX.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Um aumento efectivo do nível de controlo e da disciplina;
- Conseguir identificar e responsabilizar entidades concretas pelas actividades.

Desvantagens:

- Tempo consumido;
- Detalhe excessivo.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve reafecção de recursos para responder às exigências da SOX, para além do recurso a consultores externos.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Dotar as áreas de visibilidade sobre os objectivos pretendidos através de sessões de envolvimento e de chamada de atenção (awareness) sobre o tema.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Alberto Mendes

Sigla Identificativa: SI3

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Sistemas de Informação

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Foi uma experiência desafiante e interessante.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

2,5

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Houve um aumento nos controlos críticos e um afrouxamento noutros não tão críticos.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

São transversais.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Há procedimentos que não estão incluídos, sendo que os incluídos são os indispensáveis para atingir os objectivos identificados.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Havia alguma promiscuidade nas aplicações e passou a haver uma concreta segregação de SI/TI. Houve uma reformulação profunda. Ganhou-se muito. Caminhou-se para a harmonização, nalguns casos em excesso.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicativos? Se sim, de que modo?

Não.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não, porque já se encontrava assegurado o que é exigido na política definida.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Aplicável apenas às especializações onde se encontram assegurados controlos de acessos, versões e alterações.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Uma vez que existe um nível de formalização maior, o trabalho de auditoria passou a abranger todo esse âmbito. Inicialmente as visitas eram recorrentes e sem calendarização conjunta, actualmente existe um maior alinhamento.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Vantagens:

- Para as aplicações críticas e relevantes foi implementado, claramente, um maior ambiente de controlo.

Desvantagens:

- Burocratização excessiva.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Houve um investimento na criação da aplicação de suporte ao Manual de Controlo Interno (Portal de Controlo Interno).

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

3

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Desburocratizar o processo. Simplificar.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: António Borges

Sigla Identificativa: P1

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Provisão do Serviço/Imobilizado

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Experiência positiva pois serviu para rever temas associados a procedimentos de controlo interno.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

3, atendendo à automatização da generalidade dos controlos da área.

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Manteve-se

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Centram-se no relato financeiro.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não, apenas os financeiros, ou genericamente os financeiros, estão abrangidos.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. Formalização, suporte, sistematização e actualização. Em termos de harmonização o SAP já a garantia.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Sim, para o que ainda não estava automatizado e seria passível de o ser.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não. Os controlos implementados já respondiam à política adoptada.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

N/A

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Maior exigência e maior frequência de visitas.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Maior sistematização;
- Actualização e disponibilização da informação sobre Controlo Interno.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Desvantagens:

- Não aplicável.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Nada.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: José Barata

Sigla Identificativa: P2

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos de Provisão do Serviço/Imobilizado

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Um processo muito positivo. Deu suporte para melhorar o ambiente de controlo.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

O grau de exigência foi sempre elevado desde início.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Abrangem todos estes objectivos.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Todos os essenciais para responder aos objectivos acima identificados estão considerados, contudo existem outros, essencialmente operacionais que lá não estão incluídos.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

A alteração radical é a focalização das áreas nestas preocupação, que anteriormente era praticamente exclusiva para as auditorias. Existe essencialmente uma formalização e uma sistematização do que já existia. Também contribui para a harmonização de procedimentos entre as diferentes áreas. Houve a reposição da informação de controlo numa aplicação.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Sim, para simplificar a evidenciação/suporte dos procedimentos de controlo efectuados.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não aplicável.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Não aplicável.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

As auditorias eram meramente operacionais e inconsequentes. As auditorias hoje em dia colaboram para a melhoria efectiva das operações da área. Também a organização da informação motivada pela SOX facilita a resposta a estas auditorias. Existe uma maior pertinência dos temas identificados.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- A sistematização efectuada conduziu a uma economia do tempo dispensado às auditorias;
- Robustez do ambiente de controlo;
- Harmonização de procedimentos.

Desvantagens:

- Não aplicável.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não. Houve foi um acréscimo de 'produtividade'.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

5

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Nada.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistado: Carlos Ribeiro

Sigla Identificativa: C1

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos Comerciais

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

Como tempo bem empregue, ao contribuir para o robustecimento das regras de controlo interno existentes.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

4

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

A alteração ocorrida foi a adequada (ao centrar a preocupação no que está menos bem).

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

Estão no todo. A SOX é uma ferramenta de auxílio e não um fim em si mesmo.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não. Há actividades que não fazem sentido ser auditadas.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. As evidências dos controlos passaram a estar disponíveis/ formalizadas. Também em termos de segregação de funções houve um acréscimo de preocupação. A formalização dos processos bem como a sua harmonização, devido à “juventude” dos mesmos no início do projecto, já haviam sido asseguradas em termos de qualidade, bem como a sua disponibilização via Intranet.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Há dificuldade na alocação dos recursos necessários à concretização da automatização pretendida.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não aplicável.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Não aplicável. (Utilizam as aplicações de suporte da Empresa)

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Auditoria periódica e sistemática sobre a SOX. Maior orientação para a SOX, distinta, na positiva, da tradicional auditoria financeira.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

Vantagens:

- Responsabilização das equipas;
- Orientação para os processos;
- Aumento dos níveis de controlo.

Desvantagens:

- Ocupação/consumo de tempo às forças comerciais;
- Calendarização das auditorias.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Não. Manteve-se a organização existente.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

5

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Foi necessária para chegarmos onde estamos. Fomos ajustando o processo às melhorias a realizar. Foi um trabalho de grande cooperação.

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Entrevistada: Márcia Serrão

Sigla Identificativa: C2

Função: Interlocutor de Controlo Interno para processos Comerciais

1. Como descreveria a sua experiência no processo de conformidade com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX)?

O projecto veio colmatar as fragilidades existentes nos processos da área. Foi um projecto bem recebido e pacífico.

2. Sente que houve alteração no ambiente de controlo da organização desde o início do processo de conformidade até ao momento actual? Atribua um grau de 1 (inexistente) a 5 (alteração profunda).

3

3. O grau de exigência, no início do processo de conformidade, corresponde ao actual, ou houve alteração? Caso tenha ocorrido alteração considera que a mesma foi adequada?

Manteve-se a exigência.

4. Os controlos implementados centram-se no alcance dos objectivos associados à fiabilidade do relato financeiro ou também procuram assegurar a eficiência das operações e/ou conformidade com as leis/regulamentos?

São transversais.

5. Todos os procedimentos de controlo interno da empresa estão incluídos no sistema de controlo interno objecto de avaliação?

Não.

## IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS

---

6. Identifica alterações conceptuais (e.g.: formalização, suporte, processo de actualização, harmonização de procedimentos e/ou processos) no Sistema de Controlo Interno (SCI) existente antes e depois da SOX? Quais? E nos seus suportes? Quais?

Sim. O controlo existente era informal e passou a ser sistematizado, actualizado e suportado numa aplicação.

7. O processo de conformidade SOX motivou a automatização dos controlos e/ou o seu suporte em sistemas aplicacionais? Se sim, de que modo?

Já existia uma automatização dos controlos elegíveis para o ser, com excepção de um caso cuja automatização se encontra em curso.

8. Houve alterações no relacionamento com os *outsourcers*/ clientes da empresa, decorrentes do processo de conformidade com a SOX? Se sim, quais?

Não, o controlo existente já respondia ao exigido, já era robusto.

9. A utilização de *spreadsheets* e/ou de *user developed applications* foi objecto de restrição e/ou regulação? Se sim, de que modo?

Sim, foi regulado recentemente em termos de controlos de acessos, versões e alterações.

10. Qual a sua percepção sobre o impacto da SOX no trabalho desenvolvido pelos auditores, internos e externos?

Significativo. Maior recorrência de auditorias, maior abrangência da análise. No entanto, o resultado do trabalho dos auditores traduziu-se num benefício para a área. Os auditores internos, em comparação com os externos, são mais exigentes e preocupam-se com a identificação de acções de melhoria.

11. Existem, na sua opinião, vantagens e desvantagens para a empresa associadas à conformidade com a SOX? Quais?

## **IMPACTO DA LEI SARBANES-OXLEY NO SISTEMA DE CONTROLO INTERNO DAS EMPRESAS COTADAS NOS EUA: O CASO PORTUGUÊS**

---

Vantagens:

- Maior controlo das operações, minimizando o risco financeiro.

Desvantagens:

- Desconforto devido ao incremento de burocratização e ao tempo ocupado com actividades de controlo.

12. O investimento feito pela sua área para a obtenção da conformidade SOX, ainda que não contabilizado, originou necessidades adicionais de recursos físicos e humanos? Em que percentagem, face ao total da área?

Apenas houve reafecção de recursos.

13. No cômputo geral como classificaria (de 1 (claramente desvantajosa) a 5 (claramente vantajosa)) a conformidade com a SOX para a organização?

4

14. Se o projecto de conformidade SOX se iniciasse hoje que alterações propunha, face à sua experiência passada?

Nada.



**ANEXO I**  
**DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS DA**  
**PT, SGPS, SA**



**PORTUGAL TELECOM, SGPS, SA**  
**CONSOLIDATED INCOME STATEMENT**  
**FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2007 AND 2006**  
**(Amounts stated in Euro)**

	Notes	2007	2006	2005
<b>CONTINUING OPERATIONS</b>				
<b>REVENUES</b>				
Services rendered	6	5,625,495,438	5,245,888,869	5,320,424,060
Sales	6	442,466,483	426,230,971	413,787,812
Other revenues	6	80,447,271	93,167,779	89,756,814
		<u>6,148,409,192</u>	<u>5,765,287,619</u>	<u>5,823,968,686</u>
<b>COSTS, EXPENSES, LOSSES AND (INCOME)</b>				
Wages and salaries	8	638,072,873	633,477,183	623,443,949
Post retirement benefits	9.5	(65,076,144)	(72,114,978)	(21,605,155)
Direct costs	10	907,297,176	724,870,453	716,316,694
Costs of products sold	11	656,149,583	580,619,498	639,493,370
Support services		233,571,798	202,072,507	202,255,935
Marketing and publicity		147,246,817	138,301,415	164,681,652
Supplies and external services	12	945,616,627	928,511,310	872,264,058
Indirect taxes	14	201,825,104	175,910,937	165,235,433
Provisions and adjustments	39	127,033,719	216,636,355	161,575,335
Depreciation and amortisation	33 and 34	1,123,064,739	1,130,713,808	1,058,749,203
Curtailment costs, net	9.5	275,619,171	18,962,004	314,309,785
Gains on disposals of fixed assets, net		(2,795,990)	(5,149,008)	(1,718,613)
Other costs, net	15	45,071,936	115,399,995	22,154,202
		<u>5,232,697,409</u>	<u>4,788,211,479</u>	<u>4,917,155,848</u>
Income before financial results and taxes		915,711,783	977,076,140	906,812,838
Net interest expense	16	197,368,292	220,073,341	251,494,349
Net foreign currency exchange losses (gains)		12,427,018	(4,467,691)	(42,024,073)
Net gains on financial assets and other investments	17	(248,783,007)	(18,333,763)	8,765,996
Equity in earnings of associated companies, net	31	(126,127,657)	(130,605,856)	(234,686,264)
Net other financial expenses	18	48,316,434	51,778,746	66,941,533
		<u>(116,798,920)</u>	<u>118,444,777</u>	<u>50,491,541</u>
Income before taxes		1,032,510,703	858,631,363	856,321,297
Income taxes	19	243,277,665	(21,364,371)	288,090,025
Net income from continuing operations		<u>789,233,038</u>	<u>879,995,734</u>	<u>568,231,272</u>
<b>DISCONTINUED OPERATIONS</b>				
Net income from discontinued operations	20	45,474,124	74,132,079	120,724,350
<b>NET INCOME</b>		<u>834,707,162</u>	<u>954,127,813</u>	<u>688,955,622</u>
Attributable to minority interests	21	92,847,426	87,368,156	34,970,303
Attributable to equity holders of the parent	23	741,859,736	866,759,657	653,984,819
<b>Earnings per share from total operations</b>				
Basic	23	0.71	0.78	0.57
Diluted	23	0.67	0.73	0.53
<b>Earnings per share from continued operations</b>				
Basic	23	0.69	0.74	0.50
Diluted	23	0.66	0.69	0.47

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**PORTUGAL TELECOM, SGPS, SA**  
**CONSOLIDATED BALANCE SHEET**  
**31 DECEMBER 2007 AND 2006**  
(Amounts stated in Euro)

	Notes	2007	2006
<b>ASSETS</b>			
<b>Current Assets</b>			
Cash and cash equivalents		664,642,854	548,464,617
Short-term investments	24	1,170,293,202	1,535,233,729
Accounts receivable—trade	25	1,307,429,771	1,181,912,412
Accounts receivable—other	26	128,745,389	218,912,177
Inventories	27	160,592,407	130,280,564
Taxes receivable	28	239,111,584	211,747,572
Prepaid expenses	29	106,526,815	121,714,749
Other current assets	30	38,979,994	50,405,004
<b>Total current assets</b>		<u>3,816,322,016</u>	<u>3,998,670,824</u>
<b>Non-Current Assets</b>			
Accounts receivable—trade		1,289,741	916,813
Accounts receivable—other	26	4,352,233	15,237,939
Taxes receivable	28	148,340,234	124,531,128
Prepaid expenses		6,822,888	2,628,424
Investments in group companies	31	538,080,641	499,098,279
Other investments	32	27,225,420	132,391,079
Intangible assets	33	3,383,123,427	3,490,881,263
Tangible assets	34	3,585,397,171	3,942,033,190
Post retirement benefits	9.3	134,060,599	134,060,519
Deferred taxes	19	992,880,357	1,167,007,154
Other non-current assets	30	484,266,159	663,792,688
<b>Total non-current assets</b>		<u>9,305,848,870</u>	<u>10,172,578,476</u>
<b>Total assets</b>		<u>13,122,170,886</u>	<u>14,171,249,300</u>
<b>LIABILITIES</b>			
<b>Current Liabilities</b>			
Short-term debt	35	1,256,085,485	1,372,724,030
Accounts payable	36	1,106,882,163	1,115,089,223
Accrued expenses	37	641,050,928	680,217,532
Deferred income	38	286,056,467	215,738,311
Taxes payable	28	381,956,714	316,962,828
Provisions	39	123,340,200	105,151,491
Other current liabilities	40	67,308,947	82,495,889
<b>Total current liabilities</b>		<u>3,864,680,904</u>	<u>3,888,379,304</u>
<b>Non-Current Liabilities</b>			
Medium and long-term debt	35	4,960,675,814	4,467,537,132
Taxes payable	28	31,172,618	25,787,484
Deferred income		1,413,069	380,097
Provisions	39	111,833,374	102,633,567
Post retirement benefits	9.3	1,463,932,239	1,807,570,587
Deferred taxes	19	84,880,140	90,377,817
Other non-current liabilities	40	521,772,540	682,545,374
<b>Total non-current liabilities</b>		<u>7,175,679,794</u>	<u>7,176,832,088</u>
<b>Total liabilities</b>		<u>11,040,360,698</u>	<u>11,065,211,392</u>
<b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>			
Share capital	41	30,774,000	395,099,775
Treasury shares	41	(323,178,913)	(187,612,393)
Legal reserve	41	6,773,139	82,706,881
Reserve for treasury shares	41	3,091,695	—
Accumulated earnings	41	1,620,761,976	1,965,055,467
Equity excluding minority interests		<u>1,338,221,897</u>	<u>2,255,249,730</u>
Minority interests	21	743,588,291	850,788,208
<b>Total equity</b>		<u>2,081,810,188</u>	<u>3,106,037,938</u>
<b>Total liabilities and shareholders' equity</b>		<u>13,122,170,886</u>	<u>14,171,249,300</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**PORTUGAL TELECOM, SGPS, SA**  
**CONSOLIDATED STATEMENT OF RECOGNISED INCOME AND EXPENSES**  
**FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2007 AND 2006**  
(Amounts stated in Euro)

	<u>Notes</u>	<u>2007</u>	<u>2006</u>	<u>2005</u>
<b>Income and expenses recognized directly in shareholders' equity</b>				
Post retirement benefits				
Net actuarial gains	9.6	285,237,065	319,415,213	(730,276,049)
Tax effect	19	(75,588,720)	(100,691,917)	199,547,931
Financial instruments and investments				
Hedge accounting				
Change in fair value		3,685,028	32,537,381	(128,949)
Transferred to profit and loss	42	(8,287,000)	(6,938,643)	185,431
Investments available for sale:				
Changes in fair value	32	15,682,412	19,831,643	5,105,810
Transferred to profit and loss on sale	17	(38,650,508)	—	(5,920,000)
Tax effect	19	7,306,068	(12,223,825)	208,370
Foreign currency translation adjustments(i)		204,087,132	(76,506,877)	709,866,542
Other expenses recognized directly in shareholders' equity, net(ii)		(1,830,620)	(3,353,908)	(8,914,404)
		<u>391,640,857</u>	<u>172,069,067</u>	<u>169,674,682</u>
<b>Income recognized in the consolidated income statement</b>		<u>834,707,162</u>	<u>954,127,813</u>	<u>688,955,622</u>
<b>Total income recognized</b>		<u>1,226,348,019</u>	<u>1,126,196,880</u>	<u>858,630,304</u>
Attributable to minority interests		92,847,426	87,368,156	34,970,803
Attributable to equity holders of the parent		<u>1,133,500,593</u>	<u>1,038,828,724</u>	<u>823,659,501</u>

- (i) Gains recorded in 2007 are mainly related to the appreciation of the Real against the Euro from 2.8118 as at 31 December 2006 to 2.5963 as at 31 December 2007, while losses recorded in 2006 are primarily related to the devaluation of the Real against the Euro from 2.744 as at 31 December 2005 to 2.8118 as at 31 December 2006. Gains recorded in 2005 are primarily related to the appreciation of the Real against the Euro from 3.6147 as at 31 December 2004 to 2.744 as at 31 December 2005.
- (ii) In 2007 and 2006, current income taxes recognised directly in shareholders' equity amounted to Euro 4,437,430 and Euro 2,667,726, respectively (Note 28), and are related to the tax effect on the gains obtained on the equity swaps over Portugal Telecom's own shares.

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.

**PORTUGAL TELECOM, SGPS, SA**  
**CONSOLIDATED STATEMENT OF CASH FLOWS**  
**FOR THE YEARS ENDED 31 DECEMBER 2007 AND 2006**  
**(Amounts stated in Euro)**

	Notes	2007	2006	2005
<b>OPERATING ACTIVITIES</b>				
Collections from clients		7,070,307,265	6,763,769,410	6,503,131,136
Payments to suppliers		(3,633,519,418)	(3,277,388,237)	(3,411,857,036)
Payments to employees		(654,757,374)	(653,682,324)	(625,591,295)
Payments relating to income taxes	44.a	(206,528,930)	(51,626,295)	(67,361,504)
Payments relating to post retirement benefits	9.4	(284,159,570)	(580,789,898)	(699,806,967)
Payments relating to indirect taxes and other	44.b	(610,407,039)	(572,753,719)	(534,931,734)
Cash flow from operating activities from continued operations		1,661,024,944	1,627,526,937	1,163,582,600
Cash flow from operating activities from discontinued operations	20	198,182,708	194,134,513	228,717,368
Cash flow from operating activities(1)		<u>1,859,207,652</u>	<u>1,821,661,450</u>	<u>1,392,299,968</u>
<b>INVESTING ACTIVITIES</b>				
Cash receipts resulting from				
Short-term financial applications	44.c	25,017,800,206	20,265,198,328	10,933,890,233
Financial investments	44.d	239,646,906	2,435,335	203,258,045
Tangible and intangible assets		15,424,276	12,456,930	12,449,589
Interest and related income		246,999,708	237,362,095	257,194,911
Dividends	44.e	94,799,920	34,267,817	20,392,342
Other investing activities	44.f	130,710,034	54,285,892	13,771,491
		<u>25,745,381,020</u>	<u>20,606,006,397</u>	<u>11,440,965,611</u>
Payments resulting from				
Short-term financial applications	44.c	(24,652,859,679)	(18,501,169,649)	(12,727,737,929)
Financial investments	44.g	(3,342,537)	(93,174,205)	(25,752,785)
Tangible fixed assets		(756,401,882)	(723,195,587)	(655,233,729)
Other investing activities		(17,214,795)	(29,382,265)	(14,727,850)
		<u>(25,429,818,893)</u>	<u>(19,346,921,706)</u>	<u>(13,423,452,293)</u>
Cash flow from investing activities related to continued operations		315,562,127	1,259,084,691	(1,982,486,682)
Cash flow from investing activities related to discontinued operations	20	(79,620,931)	(122,394,941)	71,746,454
Cash flow from investing activities(2)		<u>235,941,196</u>	<u>1,136,689,750</u>	<u>(1,910,740,228)</u>
<b>FINANCING ACTIVITIES</b>				
Cash receipts resulting from				
Loans obtained	44.h	9,032,800,130	16,282,847,588	24,236,125,506
Increases in share capital and paid-in surplus	44.h	—	—	12,798,336
Subsidies		1,781,572	1,823,692	5,202
Other financing activities		220,786	39,292	17,823,141
		<u>9,034,802,488</u>	<u>16,284,710,572</u>	<u>24,266,752,185</u>
Payments resulting from				
Loans repaid	44.h	(8,809,340,699)	(18,016,333,731)	(22,268,265,687)
Lease rentals (principal)		(17,089,599)	(12,790,988)	(7,014,166)
Interest and related expenses		(491,753,664)	(552,211,935)	(478,449,079)
Dividends	44.i	(552,726,968)	(552,208,352)	(419,138,022)
Acquisition of treasury shares	41.3	(1,050,271,924)	—	(340,455,888)
Other financing activities	44.j	(46,962,926)	(81,046,857)	(61,048,014)
		<u>(10,968,145,690)</u>	<u>(19,214,591,863)</u>	<u>(23,574,370,856)</u>
Cash flow from financing activities related to continued operations		(1,933,343,202)	(2,929,881,291)	692,381,329
Cash flow from financing activities related to discontinued operations	20	(30,267,540)	(85,489,101)	(102,193,634)
Cash flow from financing activities(3)		<u>(1,963,610,742)</u>	<u>(3,015,370,392)</u>	<u>590,187,695</u>
Cash and cash equivalents at the beginning of the period		548,464,617	612,158,485	428,119,004
Change in cash and cash equivalents (4)=(1)+(2)+(3)		141,538,106	(57,019,192)	71,747,434
Effect of exchange differences		23,442,726	(6,674,676)	103,849,227
Cash and cash equivalents of discontinued operations as of the disposal dates		(48,802,595)	—	8,442,819
Cash and cash equivalents at the end of the period		<u>664,642,854</u>	<u>548,464,617</u>	<u>612,158,485</u>

The accompanying notes form an integral part of these financial statements.