

GOVERNANÇA CORPORATIVA, GESTÃO DE PROCESSOS E ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA NA PETROBRÁS

Hélder Uzêda Castro
helderuzeda@gmail.com
UNIFACS

Augusto de Oliveira Monteiro
augustomont@uol.com.br
UNIFACS

Resumo: O objetivo desta pesquisa foi estudar o papel e a importância da Governança Corporativa e da Gestão de Processos na modernização da administração tributária, a partir de um estudo de caso acerca da estruturação da administração tributária de uma empresa de grande porte. Para tanto, optou-se pelo método do estudo de caso, aplicando-o à estruturação da administração tributária da Petrobras, sendo essa corporação escolhida por se tratar da maior contribuinte de tributos do Brasil. Para empreender esta pesquisa, foram realizadas análises em documentos e registros da companhia estudada; observação direta in loco; e entrevistas. Constatou-se, ao final deste estudo, que: a estruturação da administração tributária da companhia trouxe ganhos de eficiência; e que a Governança Corporativa com foco em tributação, o intenso uso de tecnologia da informação no processo de execução tributária e estabelecimento de limites entre as áreas atuantes na atividade tributária contribuem para a modernização da administração tributária e o consequente desenvolvimento da Governança Tributária; e, por fim, a implantação dos processos tributários na estrutura de Centro de Serviços Compartilhados ainda representa um desafio, pois aqueles não são transacionais.

Palavras Chave: GESTÃO TRIBUTÁRIA - GESTÃO CORPORATIVA - GESTÃO DE PROCESSOS - PETROBRAS -

1. INTRODUÇÃO

A governança corporativa (GC) surgiu para resolver conflitos de interesses entre propriedade e gestão nas organizações, estabelecendo práticas que visavam proteger o direito dos acionistas, principalmente os minoritários, de abusos dos executivos, preponderantemente nas decisões estratégicas que ditavam os modelos, os métodos e os rumos dos negócios. Baseia-se em quatro princípios básicos fundamentais, que são: a transparência (*disclosure*), a equidade (*fairness*), a prestação de contas (*accountability*) e o respeito ao cumprimento das leis (*compliance*). Sua implantação contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas e acelerando resultados, além de facilitar o acesso a fontes externas de recursos.

Em todos os segmentos da atividade econômica mundial, os ambientes de negócios estão cada vez mais complexos e em constante movimento. As empresas precisaram adaptar suas estratégias para uma tomada de decisão rápida e precisa, contando com o apoio de processos padronizados, na maioria dos casos até informatizados, com o propósito de diminuir os riscos dos administradores, principalmente os das áreas Financeiras, também responsáveis pelas rotinas para o cumprimento das obrigações tributárias das organizações.

Sobre a atividade tributária, sabe-se que a realidade brasileira é peculiar, considerando o volume de tributos e obrigações exigidos no país. Mesmo assim, toda empresa possui a obrigação legal de pagar e administrar os tributos previstos na legislação de forma a preservar sua capacidade de reinvestimento e os interesses de seus acionistas, da sociedade e do próprio país. O tributo é a forma do Estado ser financiado pelo contribuinte, através de uma imposição legal que provém de uma relação jurídico-tributária, tendo por premissa uma hipótese de incidência descrita na lei.

Nos últimos anos, a quantidade das informações exigidas pela legislação tem aumentado consideravelmente junto com a modernização dos sistemas de padronização e fiscalização tributária, a exemplo do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (SINTEGRA) e do Sistema Público de Escrituração Digital (SPED), provocando, com isso, grandes mudanças na forma como são administrados os tributos nas empresas. As práticas de gestão e operação das organizações precisaram adotar um conjunto de ações integradas com a administração desses tributos para atender às exigências legais e reduzir os riscos decorrentes de inconsistências, divergências ou, simplesmente, erros nas informações exigidas, na forma de obrigações acessórias transmitidas regularmente ao fisco. Nesse contexto, a gestão tributária das organizações se modernizou, evoluindo para uma governança corporativa com viés de tributação, contando com o apoio de estruturas organizacionais, políticas, diretrizes e processos específicos para o gerenciamento das obrigações acessórias, maximizando os resultados, através da redução dos riscos fiscais, e propiciando um controle mais efetivo das informações transmitidas regularmente ao fisco.

O objetivo desta pesquisa foi estudar o papel e a importância da governança corporativa e da gestão de processos na modernização da administração tributária, a partir de um estudo de caso acerca da estruturação desse tipo de administração de uma empresa de grande porte. Para tanto, escolheu-se estudar a Petrobras, a maior contribuinte do Brasil e que, até 1999, não dispunha de uma área corporativa que reunisse em si a atividade tributária. Esta se encontrava pulverizada em outras áreas da empresa, dificultando, sobremaneira, a administração dos assuntos tributários, além de impedir uma gestão eficiente com foco em resultados sustentáveis e segurança para os investidores. Entretanto, sabe-se que esse processo

foi desafiador, pois se trata de um conglomerado empresarial que possui diversas subsidiárias, controladas e coligadas, com atividades distintas. Considerando a natureza das obrigações tributárias e a incidência dessas em praticamente todas as operações da companhia, houve um esforço conjunto de toda a organização para a criação de uma estrutura capaz de atender às necessidades do processo de estruturação da administração tributária numa única área corporativa, denominada de Gerência Executiva de Administração Tributária.

Adotou-se, nesta pesquisa, o ponto de vista de três áreas teóricas que figuraram aqui, em situação de complementaridade, a Governança Corporativa, observando-se a estrutura organizacional e os instrumentos de controle; a gestão de processos, através dos estudos da reengenharia de processos e da organização, sistema e métodos; e a gestão de tributos.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GC aparece como sendo um

[...] conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas controladores e minoritários não controladores, bem como entre os demais *stakeholders*^[1], com o objetivo de maximizar o valor da empresa e, conseqüentemente [sic], aumentar o retorno para seus acionistas (ANDRADE; ANDRADE, 2012).

Uma das mudanças que mais influenciaram o surgimento da GC foi a dispersão do capital de controle das companhias. Isso ocorreu devido à constituição das grandes empresas na forma de sociedade anônima². O sistema desse tipo de sociedade foi uma importante forma de captação de recursos para as dimensões do capitalismo ocidental. Possibilitou o expansionismo e o considerável aumento das corporações, bem como a concentração do poder econômico das maiores empresas das economias nacionais. Mas, também se manifestou em seu interior um importante movimento, oposto ao da concentração, o da dispersão do número de acionistas e a despersonalização da propriedade.

Os conflitos de interesse entre acionistas e administradores, resultado da separação entre o controle e a gestão das grandes empresas contemporâneas, foi justamente uma das principais razões da origem da GC. Essa alteração de interesses é também intitulada de “problema de agência” ou problema de agente-principal (*agency*). Este surge quando o bem-estar de uma parte empresarial (a tida como *principal*) depende das decisões tomadas pela outra (a denominada de *agente*). Embora o agente deva deliberar sempre em benefício do primeiro, muitas vezes acontece que os interesses dessas duas partes são conflitantes, dando margem a um comportamento inoportuno³ por parte do agente. Isso ocorre num cenário empresarial com a existência de um acionista majoritário o qual detém o controle da empresa

¹ *Stakeholder* é um termo que se refere às partes interessadas ou aos intervenientes que devem estar de acordo com as práticas de GC executadas pela empresa. O sucesso de qualquer empreendimento depende da participação dessas partes interessadas e, por isso, é necessário assegurar que suas expectativas e necessidades sejam conhecidas e consideradas pelos gestores. De modo geral, essas expectativas envolvem satisfação de necessidades, compensação financeira e comportamento ético. Cada interveniente ou grupo desses representa um determinado tipo de interesse no processo. O envolvimento de todos os intervenientes não maximiza obrigatoriamente o processo, mas permite achar um equilíbrio de forças e minimizar riscos e impactos negativos na execução desse processo.

² Sociedade anônima é a “Sociedade comercial formada, por, no mínimo, sete sócios, sendo o capital de cada um representado pelo número proporcional de ações e sua responsabilidade limitada ao capital investido. Podem exercer qualquer tipo de atividade comercial, industrial, agrícola ou de prestação de serviços. Apenas as sociedades anônimas constituídas para atividades bancárias, seguradoras, montepios e afins devem receber autorização especial para funcionamento” (SANDRONI, 2005, p. 788).

³ Referido como *moral hazard*, ou seja, oportunismo do agente.

e escolhe quem a irá administrar. Berle e Means (1932 apud SERAFIM; QUELLAS; ALLEDI, 2010), no início do século XX, já chamaram a atenção para este problema de dispersão do capital das empresas e para a separação entre propriedade e gestão.

A consolidação da GC no ambiente internacional e o filtro básico desse processo corresponde à elaboração da Lei Sarbanes-Oxley. Segundo Borgerth (2008, p. 19), essa Lei “[...] tem por objetivo estabelecer sanções que coíbam procedimentos não éticos e em desacordo com as boas práticas de governança corporativa por parte das empresas atuantes do mercado [...]”.

Ainda pensando-se num pouco de história da GC, André Carvalhal da Silva (2005, p. 15) destaca que, em 1992, foi elaborado o primeiro *Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa*. Neste e em outros códigos desse tipo, os principais objetivos e princípios básicos verbalizados são:

- transparência (*disclosure*), com a qual a administração deverá zelar por uma eficiente comunicação interna e externa;
- equidade (*fairness*), que está centrada na obrigação empresarial de fornecer um tratamento justo e igualitário para os seus *stakeholders*;
- prestação de contas com responsabilidade (*accountability*), segundo o qual todos os agentes da GC devem responder integralmente pelos atos praticados e devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticam no exercício de seus mandatos; e, por fim,
- respeito ao cumprimento das leis ou responsabilidade corporativa (*compliance*), no qual os “[...] conselheiros executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização” (SILVA, 2005, p. 23); é a visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua; inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumo) oferecidos pela própria comunidade, entre outras vantagens.

3. GESTÃO DE PROCESSOS

A Administração Científica, no final do século XIX e no princípio do século XX, baseava-se no pressuposto de que o comportamento no trabalho podia ser objeto de engenharia, projetado de acordo com os princípios de racionalidade e eficiência.

Para Davenport (1994), a Administração Científica de Taylor pode ser considerada como sendo a primeira onda⁴ da gestão de processos. Muitos dos conceitos deste teórico servem como base para os princípios de modelagem de processos e, quase um século depois, continuam sendo usados como pressupostos nas organizações. A segunda veio com a Reengenharia dos americanos Michael Hammer e James Champy (1994), a qual está embasada na ideia de que era possível melhorar muito o desempenho das empresas por meio de mudanças extremas nas operações. A popularização desse conceito disseminou-se durante a década de 1990, assim como outras técnicas de melhorias de processos e *workflows*⁵ centrados em documentos. De acordo com Rui Branco (2008, p. 123), ao contrário do que

⁴ Sabe-se que o primeiro teórico a usar o conceito de “onda” e colocá-lo em uma ordem cronológica foi Alvin Toffler, em 1985, na sua obra intitulada de *A terceira onda*, a qual foi publicada pela editora Record em São Paulo. Davenport o faz seguindo a mesma lógica do seu precursor.

⁵ *Workflow* (=Fluxo de Trabalho) é a sequência de passos necessários para que se possa atingir a automação de processos de negócio, de acordo com um conjunto de regras definidas, envolvendo a noção de processos, permitindo que estes possam ser transmitidos de uma pessoa para outra de acordo com algumas regras pré-estabelecidas.

tinha acontecido com muitas das metodologias de Gestão da Qualidade, os primeiros exemplos da sua aplicação são oriundos dos Estados Unidos da América e não do Japão.

Smith e Fingar (2007) descrevem o *Business Process Management* (BPM) como sendo a terceira onda da gestão e processos de negócio. Trata-se de um modelo o qual possibilita que organizações e colaboradores criem e otimizem processos em tempo real. Através de metodologias ágeis, cadeias de valor poderiam ser monitoradas e continuamente melhoradas. Essa onda não é reengenharia de processos de negócio, integração de aplicações ou gestão de *workflow*; é uma síntese e também uma extensão destas técnicas num modelo unificado e coeso.

O modelo de Centro de Serviços Compartilhado busca consolidar atividades transacionais⁶ das unidades de negócio numa estrutura central, visando reduções de custos em decorrência da eliminação de duplicidade de funções, da padronização dos processos e dos ganhos de escala. Dessa forma, uma estrutura de CSC opera processos com pouca variabilidade comuns a várias unidade de negócio e que podem ser padronizados. No entanto, pretende-se demonstrar, neste trabalho, que algumas áreas da Petrobras são mais aderentes a uma estrutura voltada para o compartilhamento de atividades, como é o caso da área Financeira, principalmente, a Tributária. Este campo empresarial, em específico, preconiza atividades que requerem um elevado nível de alinhamento dos entendimentos legais, assim como de conformidade dos processos de execução que atendem às demandas tributárias reguladas e impostas pelo fisco. Por isso, a importância estratégica em concentrar a coordenação de todos os recursos desta área, respeitando um modelo de governança da companhia e compreendendo processos bem definidos.

Para Quinn, Cooke e Kris (apud Martins e Amaral, 1995, p. 164), Serviços Compartilhados (oriundo da expressão originária da língua inglesa *Shared Services*) é a prática em que unidades de negócios de empresas decidem compartilhar um conjunto de serviços ao invés de tê-lo como uma série de funções de apoio duplicadas dentro da própria organização.

Schulman et al. (apud Berdejo, 2009, p. 77) definem os serviços compartilhados como a concentração de recursos da empresa atuando com atividades, antes espalhadas através da organização, a fim de servir a múltiplos parceiros internos, a baixo custo e com alto nível de serviços, com o objetivo comum de atender os clientes externos e acrescentar valor à empresa.

Quando bem implementados e executados corretamente, os serviços compartilhados impulsionam as operações de uma empresa. Permitem que cada unidade de negócio mantenham o foco nas atividades estratégicas da sua operação, enquanto cortam processos desnecessários, ou não estratégicos, e os enviam para o Centro de Serviços Compartilhados.

4. GESTÃO DE TRIBUTOS

Inicialmente cabe entender o que seria “tributo”, segundo o Código Tributário Nacional (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 2012)

Art. 3º Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

⁶ Atividades transacionais são aquelas com pouca variabilidade entre cada execução (portanto, mais repetíveis), ou seja, são rígidas, permitindo poucas exceções, as quais são todas pré-definidas, mapeadas e tratadas em tempo de desenho do processo.

Art. 4º A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la:

I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei;

II - a destinação legal do produto da sua arrecadação.

Art. 5º Os tributos são impostos, taxas e contribuições de melhoria.

O Art. 16, desse mesmo Código, define imposto como tributo cuja obrigação tem por fato gerador uma situação independente de qualquer atividade estatal específica relativa ao contribuinte. Esse texto deixa bem claro que o imposto não precisa estar vinculado a nenhuma ação específica do Estado.

Percebe-se que a gestão tributária inicia-se com um processo de planejamento. Esse é a busca das práticas, cenários e alternativas legais para o gerenciamento e o pagamento de tributos. O planejamento tributário possui um papel estratégico na preservação da empresa, principalmente, ao se considerar o volume da carga tributária brasileira e das obrigações acessórias, essas responsáveis pela alocação de vários recursos da organização.

De acordo com Tôrres (2003, p. 175), entende-se por planejamento tributário como sendo “a técnica de organização preventiva de negócios jurídicos, visando a uma lícita economia de tributos.” Enquanto que para Borges (2002, p. 65), esse é

[...] uma técnica gerencial que visa projetar as operações industriais, os negócios mercantis e as prestações de serviços, visando conhecer as obrigações e os encargos tributários inseridos em cada uma das respectivas alternativas legais pertinentes para, mediante meios e instrumentos legítimos, adotar aquela que possibilita a anulação, redução ou adiamento do ônus fiscal.

Greco (2008, p. 13-18) enfoca que esse é economicamente relevante, “[...] no sentido de seu significado em relação à arrecadação tributária e aos contribuintes apontar para realidades marcantes.” Sabe-se assim que é juridicamente relevante: primeiro, apontando para a isonomia, indica que ela é quebrada quando se cobra tributo de quem não deveria ser cobrado ou não se consegue alcançar quem deveria pagar esse tributo, e segundo, pelo fator da concorrência quando enfatiza que “[...] a variável tributária não deve ser instrumento de diferenciação entre concorrentes ou que interfira na competição.” Por fim, aponta que o tema é politicamente importante pela perspectiva da concepção do Estado que repercute no tema da interpretação da norma tributária, pela perspectiva do custeio do Estado e pela perspectiva da atividade política, quando se refere da seguinte forma: “[...] esta não é mais uma questão meramente técnica ou jurídica, nem uma questão meramente econômica, ela transformou-se em questão política”.

Para se efetuar a análise da gestão tributária multidisciplinar, com vistas à maximização do valor da empresa, propõe-se a utilização do *Framework* de Scholes e Wolfson (1989), realizando a gestão tributária em três dimensões: “*all parties, all taxes, all costs*”⁷.

Calijuri (2009, p. 73) destaca que “[...] quanto mais complexas e maiores as empresas, maior o engajamento em planejamento tributário, com ênfase, principalmente, em redução de tributos”. Porém, essa tão esperada redução pode gerar custos para a organização e seus acionistas. Portanto, pensar em planejamento tributário com ênfase em redução de tributos é focar somente sob um ângulo, ignorando que a lucratividade da empresa depende de muitos fatores. Nesse sentido, entender que a minimização de tributos é o objetivo principal de uma

⁷ Tradução livre do pesquisador: “Todas as partes, todos os tributos, todos os custos”.

gestão tributária, é uma visão estreita desta. Calijuri (2009, p. 73) advoga que

Raciocinando de uma forma bem simples, é melhor ganhar muito, mesmo sendo fortemente tributado do que ganhar nada com uma tributação isenta. Quando um gestor foca seu objetivo em minimizar tributos, ele não está focando em maximizar as vendas, melhorar a qualidade de seus produtos ou produzir com maior produtividade e eficácia.

Moge et al. (2011, p. 21) asseveram que “A sintonia das práticas de gestão e operação do negócio com a gestão e operação dos tributos deve formar um conjunto único integrado e harmonioso”. Dessa forma, pode-se perceber que o modelo de gestão e operação tributária é um subconjunto da gestão e operação do negócio.

Além disso, esses mesmos teóricos salientam que “As visões de *conformidade*, *customização* e *inovação* são alcançadas com a análise da vertente ‘falha *versus* desempenho’ e abrangem toda a organização” (MOGE et al., 2011, p. 22). Seguem as contribuições que cada uma dessas fornece:

- 1) conformidade – para alcance dos padrões estabelecidos nas regulamentações instituídas no negócio ou estabelecidas na legislação governamental;
- 2) customização – para melhoria continuada a partir das adaptações realizadas pela introdução de novas práticas organizacionais ou tributárias;
- 3) inovação – para construir e instalar atividades únicas e pioneiras que constituam um verdadeiro diferencial competitivo organizacional no momento da tributação (MOGE et al., 2011, p. 22).

Observa-se, dessa forma, que essas três ideias são fundamentais para a gestão e a operação do negócio, principalmente da sua administração tributária.

5. METODOLOGIA

Dada a especificidade do objeto de estudo proposto, optou-se pelo estudo de caso, no caso deste estudo, como já mencionado, a estruturação da administração tributária da Petrobras.

Faz-se necessário apresentar as dimensões as quais foram compreendidas como sendo o norte para se empreender a pesquisa proposta neste trabalho, bem como igualmente foram utilizadas na análise dos dados coletados e serviram como fonte para a identificação dos fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança tributária. Assim, para efeitos deste estudo, o pesquisador destacou as seguintes: 1) fatores globais: compreende o contexto, as pressões e os interesses externos, os acordos e a legislação e padrões internacionais; 2) políticas e sistemas fiscais existentes no Brasil: abrange os fatores decorrentes de modificações na política e nos sistemas de controle fiscal nacionais, os quais impulsionaram as empresas a modernizarem sua gestão tributária; 3) estratégia organizacional: versa sobre os fatores relacionados ao peso dos tributos na estrutura de custeio da organização e a novos posicionamentos estratégicos adotados pela companhia que exigem novas práticas tributárias; e 4) processos operacionais: envolve os fatores relacionados à melhor organização dos processos e estruturas internas de gestão tributária da corporação, em termos de padronização, integração de informações e procedimentos, custos operacionais e eficiência de gestão. Essas dimensões, portanto, formam o modelo de análise para a feitura e concretização da pesquisa empreendida.

Visando a elaboração deste artigo, utilizou-se a pesquisa documental, a qual foi empreendida a partir da coleta de dados em publicações e em relatórios internos da própria

Petrobras e os de empresas de consultoria e assessoria sobre aquela, como, por exemplo, estruturas organizacionais da companhia, planos estratégicos e modelos de gestão adotados pela referida organização. Esta pesquisa também foi empreendida através de alguns documentos circulantes na empresa em questão e outros acessíveis ao público em geral, disponibilizados na Internet. Igualmente foram utilizadas as informações levantadas em processos de *benchmarking*⁸ (prática comum entre equipes das áreas tributárias de grandes empresas) da Petrobras realizados por outras grandes empresas, as quais foram acessadas via registros de relatórios, apresentações, tabelas, anotações, levantamentos, mapas e processos do Sistema Integrado de Gestão (ERP⁹), do Sistema de Apoio Fiscal, do Sistema de Auditoria Fiscal Eletrônica e do Sistema de Governança Tributária utilizados pela companhia estudada. A pesquisa bibliográfica e eletrônica coletou dados pertinentes ao assunto em livros, dicionários, revistas especializadas ou não, jornais, teses, dissertações e publicações da própria Petrobras. A coleta de dados em campo foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento da estruturação da administração tributária da Petrobras.

A pesquisa documental e eletrônica coletou dados pertinentes ao assunto em livros, dicionários, revistas especializadas ou não, jornais, teses, dissertações e publicações da própria Petrobras.

A coleta de dados ainda foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas com pessoas-chave para o levantamento qualitativo das informações imprescindíveis para o entendimento do objeto a ser pesquisado, foram elas: o gerente executivo de Administração Tributária da Petrobras no período de 1999 a 2003, responsável pelo processo de estruturação da administração tributária, iniciado em 1999 (atualmente, o cargo está ocupado pela sua sucessora); o gerente da área Fiscal da Petrobras no período de 1995 a 2001, que participou de atividades do processo de estruturação da administração tributária da companhia, já aposentado na atualidade; o gerente da área Tributária da Petrobras no período de 2002 a 2006; dois gerentes fiscais, um gerente tributário e um grupo de seis profissionais, entre analistas e apuradores, das áreas Tributária, Contábil e Fiscal de outras grandes empresas, a exemplo da Braskem e da Vale, que visitaram o Centro de Operações Financeiras da Petrobras e participaram de apresentações sobre a estrutura organizacional da área Tributária, a governança corporativa e a tributária da companhia, bem como acerca do processo de execução tributária da Petrobras, através da utilização do já mencionado *benchmarking*; e, por fim, de dois consultores tributários, terceirizados da Petrobras, que já apoiaram ou ainda apoiam o processo de execução tributária da companhia, delineado ao longo dos últimos anos.

6. ANÁLISE DA ESTRUTURAÇÃO DA ADMINISTRAÇÃO TRIBUTÁRIA DA PETROBRAS

Com já mencionado, o objetivo desta pesquisa é identificar fatores importantes para a modernização da administração tributária e consequente desenvolvimento da Governança Tributária, a partir do estudo de caso da estruturação da administração tributária da Petrobras sob a ótica da governança corporativa, da gestão de processos e da gestão de tributos.

⁸ Segundo Lacombe (2009, p. 78), *benchmarking* é a “[...] Técnica de fazer comparações e imitar organizações – concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros – que realizem determinadas atividades com excelência e sejam reconhecidas como líderes, envolvendo a coleta de informações de uma organização e sua aplicação em benefício de outra, geralmente por meio de trocas de informação, com compromissos éticos definidos [...]”.

⁹ Sigla em língua inglesa de *Enterprise Resource Planning*.

Destaca-se que essa última gestão, no Brasil, considerando apenas o contexto de um dos tributos o ICMS¹⁰, precisa lidar com, em média, vinte mudanças diárias de regras para a apuração e escrituração somente do referido imposto¹¹, as quais impactam diretamente na implementação, no acompanhamento e na revisão dos processos de execução tributária das empresas.

Cabe ainda salientar que o atual modelo de governança corporativa da Petrobras, o qual foi pensado desde a criação da empresa, tem o objetivo de facilitar o acompanhamento dos acionistas – proprietários do recurso financeiro investido na referida companhia –, dos planos de ação, dos processos internos, dos riscos, das estratégias etc., concordando com Henderson (1998, p. 5), neste caso, ao defender que a estratégia busca um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

Para contextualizar as áreas que embasaram o desenvolvimento da Governança Tributária da Petrobras, a partir da governança corporativa, da gestão de tributos e da gestão de processos, foram expostos e analisados alguns dados referentes à implantação da GC, como uma das bases para a estruturação da Administração Tributária da corporação em estudo, culminando com a implantação do Centro de Operações Financeiras da Petrobras (COFIP), em outubro de 2008, e, conseqüentemente, da governança tributária, ambas praticadas na organização pesquisada.

As discussões acerca das relações entre a Petrobras e a sociedade brasileira iniciaram-se já na concepção da organização. Por isso, desde aquele momento, houve uma preocupação com os conflitos de interesses entre a propriedade e a gestão da empresa. Assim, a alta administração da companhia buscou estabelecer práticas, ainda que não formais e regulamentadas, que visavam à transparência, à prestação de contas e ao cumprimento da legislação, alguns dos princípios básicos da GC.

Em 2000, o Conselho de Administração da Petrobras aprovou um modelo de organização com o objetivo de melhorar as práticas de governança corporativa. Neste, passou a existir a entidade do Conselho Fiscal, formado por: representantes dos acionistas, detentores de ações ordinárias e de ações preferenciais, e por representantes da União; um Conselho de Administração formado por um presidente e nove conselheiros; e uma Diretoria Executiva formada por sete diretorias. Igualmente, foi composto por: um presidente, representante do acionista controlador; seis conselheiros, representantes do acionista controlador da Petrobras; um conselheiro, representante dos acionistas detentores de ações preferenciais da Petrobras; um conselheiro, representante dos acionistas detentores de ações ordinárias da Petrobras; e um conselheiro, representante dos funcionários da Petrobras. Esse Conselho é apoiado pelas áreas da Ouvidoria Geral e da Auditoria Interna.

Com a desregulamentação do setor de Petróleo e a abertura do capital da Petrobras no mercado internacional, a companhia passou a defender um compromisso de fornecer informações corretas e precisas aos seus investidores – institucionais ou individuais, inclusive acionistas –, principalmente sobre produção, reservas, investimentos, custos, preços de venda e tributos, buscando o constante diálogo e a conseqüente credibilidade com esse público, condição essencial para o sucesso das negociações com ações. Nesse caso, pode-se perceber a

¹⁰ ICMS é um dos impostos brasileiros, cuja competência é do Estado e do Distrito Federal. É a sigla dada ao imposto sobre operações relativas à circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transporte interestadual, intermunicipal e de comunicação.

¹¹ Noticiado por Maílson da Nóbrega, no texto *O ICMS não tem salvação*, publicado na revista *Veja* (ed. 2287, ano 45, n. 38, p. 33, 19 set. 2012), citando a Folha de São Paulo de 27/08/2012.

adoção predominante do modelo de GC Europeu, entretanto, observa-se igualmente características dos modelos Alemão e Latino-Americano.

Como resultado deste processo de estruturação, a área Financeira foi organizada com seis gerências executivas: Contabilidade, Finanças, Financeiro Corporativo, Planejamento Financeiro, Relacionamento com Investidores e Tributário. Para efeitos deste estudo, deter-se-á a atenção nesta última.

A Gerência Executiva do Tributário, instalada no COFIP, é uma das gerências executivas que compõem a área Financeira da Petrobras. Não diferente das demais, esta unidade é responsável por todos os processos tributários da organização. Mantém relacionamento com entes tributantes estaduais e federais, bem como trabalha para garantir o alinhamento nas questões tributárias do Sistema Petrobras, efetuando o planejamento tributário entre as empresas. Assim, entende-se que o planejamento tributário executado pela área de Administração Tributária da Petrobras, através da Gerência de Planejamento Tributário, torna-se uma importante ferramenta que contribui para a modernização da administração tributária, não sendo, comumente, realizado pela área Jurídica ou Contábil, podendo sim contar com o apoio dessas duas áreas.

Na estrutura da Gerência Executiva do Tributário estão detalhados os papéis e responsabilidade de cada gerência que a integram, valendo a pena destacar a Gerência de Execução Tributária, responsável pela gestão dos processos de tributários do Centro de Operações da área Financeira e da execução integrada dos tributos federais, estaduais, municipais e participações governamentais, bem como pela integração da execução dos processos tributários das empresas do Sistema no país e no exterior e demais entidades externas, visando assegurar que a Petrobras disponha de informações tributárias gerenciais para atuar preventivamente no atendimento às entidades e autoridades tributárias, em conformidade com as Políticas e Diretrizes da Gestão Tributária do Sistema Petrobras, contribuindo para otimizar a carga tributária, minimizar riscos e aumentar a rentabilidade dos negócios na companhia, subsidiárias e controladas, cuja gestão é realizada pela Petrobras.

De acordo com três analistas e apuradores, das áreas Tributária, Contábil e Fiscal de outras grandes empresas, a Gerência Executiva Tributária é a área que mais utiliza práticas de Governança Tributária na Petrobras. Por isso, na tentativa de identificar fatores que contribuíram para o desenvolvimento da Governança Tributária adotado pela empresa, optou-se por um aprofundamento sobre a estrutura e os processos dessa gerência.

A Gerência Geral de Execução Tributária possui três gerências, denominadas de: Soluções Tributárias Sistêmicas, destacando nesta a importância do uso de recursos de tecnologia da informação no processo de execução tributária; Tributos Estaduais e Tributos Federais e Municipais. Essas possuem ainda várias gerências setoriais, além de contar com o apoio de uma gerência na cidade do Rio de Janeiro.

Além disso, essa Gerência Geral conta com o apoio de vários recursos sistêmicos em sua estrutura, descritos a seguir, que suportam e automatizam os processos de execução tributária da companhia. Os mais importantes são:

- Sistema SAP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial (*Interprise Resource Planning - ERP*), responsável pela integração de todos os dados e processos das áreas de finanças, contabilidade, recursos humanos, fabricação, marketing, vendas, compras etc. da companhia, contando também com um módulo de automação dos processos de importação e exportação, câmbio e *drawback*;
- Sistema de Apoio Fiscal - Sistema de Apuração de Tributos Diretos e Indiretos que contempla as obrigações fiscais da companhia, atendendo as legislações estaduais (ICMS),

federais (IPI¹², IRRF¹³ e INSS¹⁴) e municipais (ISS¹⁵). Esse sistema também é responsável pela geração de arquivos magnéticos para o cumprimento das obrigações acessórias da Petrobras;

- Sistema de Auditoria Fiscal Eletrônica, responsável por suportar o processo denominado “Análise Automática da Apuração”, com o qual os apuradores e analistas das Gerências Setoriais de Entradas, Saídas e Obrigações verificam gradativamente, ao longo do mês, a escrituração das notas fiscais de entradas e de saídas para atender os prazos estabelecidos pelo fisco para o cumprimento das obrigações acessórias e principal da Petrobras; e
- Sistema de Governança Tributária que oferece recursos de auditoria e governança à área de Administração Tributária da Petrobras, principalmente à Gerência Geral de Execução Tributária. Esse disponibiliza diversos relatórios que demonstram a realidade das operações da empresa na visão de uma “inteligência tributária” desenvolvida a partir da experiência das equipes Lex Consult e Petrobras, atendendo às diretrizes da companhia e da área de Administração Tributária de maximizar resultados econômicos e ampliar margens de segurança, minimizando riscos e procurando evitar prejuízos.

O processo realizado pelos recursos sistêmicos descritos acima consiste na migração das informações tributária do ERP para o Sistema de Apoio Fiscal realizar a geração das obrigações acessórias no formato exigido pelo fisco. Depois essas obrigações, em formato de arquivos no padrão exigido pelo fisco, são inseridas no Sistema de Auditoria Eletrônica e no Sistema de Governança Tributária para as devidas validações e análises, assim como a geração de indicadores e relatórios gerenciais que apoiam ou suportam as decisões da Gerência Executiva de Administração Tributária da Petrobras.

Outros recursos sistêmicos são desenvolvidos internamente, com o apoio da TI da Companhia, e utilizadas pelos apuradores e analistas das Gerências Setoriais de Entradas, Saídas e Obrigações, a exemplo de planilhas e macros de sistemas comuns do mercado brasileiro de *softwares*.

A Petrobras é uma organização que possui peculiaridades administrativas, principalmente relacionadas na percepção de como os governos, ao longo dos anos, interferem na gestão dos seus negócios. Neste sentido, cabe ainda procurar identificar e analisar as motivações para a estruturação da atividade tributária da companhia, destacando ações do Conselho de Administração e o papel da denominada Agenda de Mudança Organizacional.

De acordo com Gomes (2008, p. 15),

A motivação para as mudanças ocorridas nos aspectos da GC foi buscar maior visibilidade quanto aos processos de controle da Petrobras e que acabou por requerer maior atenção da Administração dessa companhia quanto à atuação de seus gestores na condução dos negócios, em especial, à forma como eles estão incentivados ou não a controlar suas atividades e gastos relacionados.

Ainda segundo esse mesmo teórico (2008, p. 15-16),

A Petrobras sempre atuou de forma integrada verticalmente, de acordo com os objetivos e as diretrizes estabelecidas pelo acionista controlador, reforçado pelo Planejamento

¹² IPI é a sigla para Imposto sobre Produto Industrializado.

¹³ IRRF é a sigla de Imposto de Renda Retido na Fonte.

¹⁴ INSS é a sigla de Instituto Nacional do Seguro Social.

¹⁵ ISS é a sigla de Imposto sobre Serviços.

Estratégico elaborado no início dos anos 2000, tendo em vista alcançar sua principal meta que era a produção de 1 milhão de barris de petróleo por dia, e manter o abastecimento de combustíveis em todo território nacional. Nesse momento não havia forte incentivo à rentabilidade, ou seja, a Companhia tinha que atender às demandas do mercado, de norte a sul, leste a oeste do país, e isso era considerado naquele momento como eficiência operacional, não demonstrando preocupação quanto à eficiência alocativa de seus recursos.

Percebe-se assim que a Companhia, antes de 2000, estava organizada por divisões especializadas e focadas no processo produtivo, direcionadas apenas para o aumento dos seus indicadores produtivos, com menor preocupação sobre os custos envolvidos nas suas atividades.

Para Carlos Gomes (2008, p. 17)

As pressões sofridas pela Petrobras até então não eram voltadas para rentabilidade ou performance financeira, pois seus acionistas, basicamente a União Federal, apontavam como meta tornar o Brasil auto-suficiente [sic] na produção de petróleo, principalmente porque o Brasil se mostrava vulnerável a crises envolvendo a flutuação de preços da *commodity*.

Neste caso, percebe-se que, até 1999, a Petrobras não atuava com mecanismos de controle de custos, inclusive não havendo uma preocupação com os assuntos de ordem tributária, uma vez que os seus resultados estavam assegurados por subsídios atrelados ao mercado internacional.

Outro fator que conduziu a estruturação da área da Administração Tributária da Petrobras foi a implantação, desde 1995, do Sistema Integrado de Informações sobre Operações Interestaduais com Mercadorias e Serviços (Sintegra), demonstrando a intenção do fisco em modernizar os sistemas tributários nos anos seguintes, evidenciando a necessidade de aumento do esforço, principalmente, das grandes empresas na estruturação de um processo de execução tributária, otimizado e padronizado, que garantisse o correto cumprimento das obrigações tributárias. Esse sistema, na visão de Pêgas (2008, p. 656), tem como propósito

é o de simplificar e padronizar as obrigações de fornecimento de informações, em meio magnético, conforme Convênio ICMS 57/95, relativas às operações de compra, venda e prestação de serviços realizados, bem como termina sendo um conjunto de procedimentos administrativos e de sistemas de informação, e que um dos seus propósitos é o padronizar o fornecimento de informações por parte do contribuinte.

O aumento da carga tributária sobre o petróleo foi outro importante fator que contribuiu para a estruturação da atividade tributária da Petrobras. Segundo Afonso e Castro (2013, p. 5),

Para uma abordagem inicial sobre o tamanho e a evolução da carga tributária do setor petróleo vale fundir três componentes mais relevantes e conhecidos: i) a receita administrada federal (RAD¹⁶), excluídas contribuições previdenciárias; ii) a arrecadação do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), que compreende a receita

¹⁶ A receita administrada federal (RAD) considerada contempla apenas a chamada receita administrada pela antiga Receita Federal, tais como tributos sobre lucros das empresas (Imposto de Renda de Pessoa Jurídica - IRPJ - e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL), vendas (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social - COFINS), Programa de Integração Social (PIS) e Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico (CIDE), importações e retenções na fonte (Imposto de Renda (IR) dos empregados). Não são computadas as receitas de Simples, previdência social e compensações financeiras.

estadual junto ao setor por meio da cobrança deste imposto; e iii) rendas de exploração, que se refere aos recursos de royalties e participações especiais pagas aos governos. Dos demais tributos, aqui não abordados, o mais relevante seria a contribuição previdenciária – porém, como esse é um setor intensivo em capital, a ausência dessa receita em pouco altera as observações.

A Tabela 1 apresenta informações consolidadas da conta Impostos, Taxas e Contribuições e Participações Governamentais, em paralelo às informações da conta Receita Bruta, das demonstrações financeiras da Petrobras, para os exercícios de 2005 a 2012. Vale a pena destacar, que a partir de 2008, devido às mudanças ocorridas nas demonstrações contábeis¹⁷, a conta Participações Governamentais foi incorporada à conta Impostos, Taxas e Contribuições. Desta forma, para facilitar a análise proposta, os números das referidas contas apresentam-se somados nos exercícios de 2005, 2006 e 2007 e já incorporados na conta Impostos, Taxas e Contribuições. É importante salientar que a redução de impostos, taxas e contribuições apurados de aproximadamente 8,2% entre os exercícios 2008 e 2009 da companhia, assim como da receita bruta, também foi provocada pela mudança ocorrida no registro das informações contábeis, através da adoção da IFRS.

Tabela 1 – Receita Bruta e Impostos, Taxas, Construções e Participações Governamentais (apurados) das Contas das Demonstrações do Resultado da Petrobras – período de 2005 a 2012

Fonte: Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP)¹⁸

Exercício	Receita Bruta (Reais Mil)	Impostos, Taxas e Contribuições (Reais Mil)
2005	179.065.284	63.307.437 (DFP 2006, p. 234)
2006	205.403.037	71.274.595 (DFP 2006, p. 234)
2007	218.254.174	70.127.540 (DFP 2007, p. 201)
2008	266.494.080	85.112.615 (DFP 2008, p. 23)
2009	230.503.984	78.133.106 (DFP 2009, p. 24)
2010	266.060.000	88.755.000 (DFP 2011, p. 12)
2011	306.234.000	103.982.000 (DFP 2011, p. 12)
2012	344.976.000	104.343.000 (DFP 2012, p. 76)

Dessa forma, Unidade de Administração Tributária iniciou suas atividades promovendo o planejamento e gestão tributária, buscando redução da carga tributária do Sistema Petrobras. Destaca-se que esse planejamento não buscou apenas o menor ônus tributário, dentro dos limites legais, defendido por Huck (1997, p. 148), ou uma lícita economia de tributos, defendida por Tôrres (2003, p. 175), e sim a contextualização dos tributos como um entre os muitos custos dos negócios, direcionando a companhia para uma gestão tributária mais ampla, defendida por Myron Scholes et al. (2005, p. 3).

As atividades tributárias da Petrobras estavam dispersas em processos adotados e gerenciados por oito Unidades Regionais – instaladas nos estados do Rio Grande do Sul, São

¹⁷ De acordo com a DFP (2008, p. 25) da Petrobras, “as práticas contábeis adotadas no Brasil foram alteradas a partir de janeiro de 2008. As demonstrações contábeis referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2007 e apresentadas de forma conjunta com as demonstrações contábeis de 2008, foram elaboradas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil vigentes até 31 de dezembro de 2007 e, como permitido pelo Pronunciamento Técnico CPC 13 - Adoção Inicial da Lei nº 11.638/07 e da Medida Provisória no 449/08, não foram reapresentadas com os ajustes para fins de comparação entre os exercícios”.

¹⁸ DFP referentes aos exercícios de 2006, 2007, 2008, 2009, 2011 e 2012.

Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia, Sergipe e Rio Grande do Norte – e essas eram estruturadas/implementadas de acordo com as demandas fiscais de cada um desses estados ou municípios.

Os processos adotados pelas unidades regionais tinham a intenção de atender às demandas impostas pelo fisco através do cumprimento das obrigações acessórias e principal. No entanto, ao empreender a pesquisa, compreendeu-se que existia uma falta de alinhamento entre o entendimento sobre as operações da empresa e a legislação vigente, a qual estava relacionada diretamente ao fato gerador dos tributos.

O Tributário realizou diversas entrevistas com representantes das áreas Corporativas, de Negócios, de Serviços e Financeira, e concluiu que a otimização da carga tributária do Sistema Petrobras só poderia ser garantida com sua aproximação aos clientes internos. Desta forma, foram constituídos sete grupos permanentes de gestão, ligados às principais atividades das denominadas “Áreas Clientes” da companhia, são elas:

- Tributário/E&P;
- Tributário/Abastecimento;
- Tributário/Gás & Energia;
- Tributário/Serviços;
- Tributário/Internacional;
- Tributário/Financeiro; e
- Tributário/BR.

A partir disso, o pesquisador entende que esses grupos visaram à aproximação da atividade de administração tributária para as reais necessidades e oportunidades de ganhos tributários das áreas denominadas “Clientes”, também defendida pelo conceito de *Framework* Tributário proposto por Scholes e Wolfson (2012), realizando a gestão tributária em três dimensões: “*all parties, all taxes, all costs*”. Percebe-se que, com esse novo mecanismo de relacionamento, intensificou-se a almejada interação e estabeleceu-se a parceria do Tributário com as referidas Áreas Clientes.

Todos os processos tributários realizados pelas unidades regionais foram mapeados, aperfeiçoados e modelados de acordo com as demandas de cada área da companhia, ou seja, coincidindo com o conceito defendido por Davenport (1994, p. 7) apresentando processos como “[...] uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”. Desta forma, foi possível ajustá-los para o novo modelo de gestão tributária.

Percebe-se que, com a atuação da Gerência Executiva de Administração Tributária e os mecanismos de relacionamento entre as áreas corporativas, foi possível alinhar o entendimento legal de cada obrigação tributária, principal e acessória, proporcionando uniformidade nas decisões e padronização nos processos de execução tributária da empresa.

A implantação de uma única área responsável pela administração tributária da Petrobras proporcionou uma visão sistêmica de todas as demandas tributárias da empresa, facilitando o processo decisório e garantindo maior acesso às informações, além da construção de cenários tributários do negócio. Neste caso, entende-se que a criação da Gerência Executiva de Administração Tributária proporcionou o alinhamento e a padronização necessários para o atendimento das obrigações tributárias exigidas pelo fisco.

O COFIP foi inaugurado em outubro de 2008, em Salvador (BA), concentrando as atividades operacionais das áreas financeira, contábil e tributária de todas as unidades regionais da companhia, que já faturava cerca de R\$ 20 bilhões por mês. As atividades

operacionais da área tributária da companhia foram concentradas na Gerência Geral de Execução Tributária (Figura 19). Em entrevista para a Secretaria de Comunicação Social do Estado da Bahia (SECOM, 2013), segundo o então Presidente da Petrobras nesta época, a implantação deste Centro de Operações representou uma economia de R\$ 207 milhões para a companhia. A migração das atividades das unidades regionais para o COFIP foi iniciada em julho de 2008 e concluída em novembro de 2008.

7. CONCLUSÕES

Conforme demonstrado nesta pesquisa, a governança corporativa, adotada no processo de organização empresarial, torna-se uma importante base para o desenvolvimento da governança tributária, sendo difícil dissociar a contribuição daquela na estruturação da atividade tributária de grandes corporações com elevado nível de complexidade em suas operações e no atendimento das suas obrigações tributárias.

Ao estruturar as atividades da sua administração tributária, mediante a criação da Gerência Executiva dessa área, a Petrobrás obteve ganhos concretos de eficiência, possibilitando a otimização de seus recursos financeiros e, possivelmente, disponibilizando-os para novos investimentos na própria empresa. Constatou-se também, que a legislação tributária brasileira demanda grandes esforços organizacionais das empresas, no que tange ao cumprimento das obrigações tributárias, principalmente as acessórias, e que, para administrar esse volume de informações, a Petrobras centralizou com sucesso as atividades de gestão de tributos, mantendo-as atreladas aos pilares da governança corporativa, e respeitando as recomendações das *International Financial Reporting Standards* (IFRS) e da Lei Sarbanes-Oxley.

Constatou-se ainda que, devido à elevada frequência de mudanças na legislação tributária, a centralização dos processos de execução tributária foi um fator essencial para a sua normatização, para um maior controle e para o consequente aumento de desempenho da atividade tributária da empresa.

Vale ressaltar também, que os processos tributários, embora não configurem processos transacionais, usualmente adotados nos centros de serviços compartilhados de grandes empresas, foram efetivamente aperfeiçoados na Gerência Executiva de Administração Tributária da empresa, mediante a adoção de instrumentos de controle, com intenso uso da tecnologia da informação. Também importante para tal, foi o estreitamento do relacionamento da área de Administração Tributária com as demais áreas da empresa.

REFERÊNCIAS

AFONSO, José Roberto; CASTRO, Kleber Pacheco de. **Carga tributária sobre petróleo no Brasil: evidências e opções**. Disponível em: <http://iepecdg.com.br/uploads/artigos/111101_tributacao_petroleo_v6.pdf>. Acesso em: 17 fev. 2013.

ANDRADE, George Albin Rodrigues de; ANDRADE, Alexandre Rodrigues de. **Governança corporativa: estudo de escândalos corporativos no Brasil e no mundo**. Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos05/251_Governanca%20Corporativa.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2012.

BORGES, Humberto Bonavides. **Gerência de impostos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BORGETH, Vania Maria da Costa. **SOX: entendendo a Lei Sarbenes-Oxles: um caminho para a informação transparente**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir. **Avaliação da gestão tributária a partir de uma perspectiva multidisciplinar**. 248 f. Tese (Doutorado em Economia, Administração e Contabilidade) – Faculdade de Ciências Contábeis, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

CALIJURI, Mônica Sionara Schpallir; LOPES, Alexsandro Broedel. **Gestão Tributária: uma abordagem**



Gestão e Tecnologia para a Competitividade

23.24.25 de Outubro de 2013

multidisciplinar. São Paulo: Atlas, 2009.

DALTRO, Ana Luiza; SAKATE, Marcelo. O risco de não agir. **Veja**, São Paulo, ed. 2.293, ano 45, n. 44, p. 90-91, 31 out. 2012.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. 5. ed. Tradução de Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GOMES, Carlos Alberto Siqueira. **Gestão de custos na produção de petróleo na Petrobras**: uma análise empírica. 2008. 67 f. Dissertação (Mestrado em Finanças e Economia Empresarial) – Escola de Pós-Graduação em Economia, Fundação Getúlio Vargas.

GUZZO, J. R. O prejuízo é nosso. **Exame**, São Paulo, ed. 1022, ano 46, n. 16, p. 55, 22 ago. 2012.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 16. ed. Tradução de Ivo Korytowki. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cinthia A.; PORTER, M. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (Coleção Harvard Business Review Book).

HUCK, Hermes Marcelo. **Evasão e elisão**: rotas nacionais e internacionais. São Paulo: Saraiva, 1997.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LEAL, Maria José; CAMURI, Walter César. A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados. **Revista de Ciências Gerenciais**, São Paulo; v. 12, n. 15, p. 59-74, 28 fev. 2008.

MARTINS, Ives Gandra. Teoria da imposição tributária. In: _____ (Coord.). **Curso de direito tributário**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

MOGE, José Eduardo et al. **Gestão de tributos na empresa moderna**. São Paulo: Senac, 2011.

NÓBREGA, Maílson da. O ICMS não tem salvação. **Veja**, São Paulo, ed. 2287, ano 45, n. 38, p. 33, 19 set. 2012.

PÊGAS, Paulo Henrique. **Manual de Contabilidade Tributária**. 5. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2008.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Nº 10.847 (de 15 de março de 2004). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.847.htm>. Acesso em: 29 jan. 2013.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei Nº 5.172 (de 25 de outubro de 1966). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5172.htm>. Acesso em: 12 mar. 2012.

SANDRONI, Paulo. **Dicionário de Economia do século XXI**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

SCHOLES, Myron S. et al. Tax planning, regulatory capital planning, and financial reporting strategy for commercial banks. **Review of financial Studies**, 3 (4), p. 625-650, 1990.

SCHOLES, Myron S.; WOLFSON, Mark A. **The effects of changes in tax laws on corporate reorganization activit**. Cambridge (Massachusetts, EUA): National Bureau of Economic Research, 1989. Disponível em: <<http://www.nber.org/papers/w3095.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

SECOM. Bahia centraliza operações financeiras da Petrobras. Disponível em: <<http://www.comunicacao.ba.gov.br/noticias/2008/10/03/bahia-centraliza-operacoes-financeiras-da-petrobras>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico da governança corporativa: contribuições para a sustentabilidade das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL Niterói DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6, 2010, Niterói. **Anais...** Niterói (RJ): UFF, 2010.

SILVA, André Luiz Carvalhal de. **Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

TÔRRES, Heleno Taveira. **Direito Tributário e Direito Privado**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.