

Excelência em comitês de auditoria





Apresentação

Caro leitor,



Como bem define a doutrina, a função e atuação da auditoria externa é um dos pilares essenciais da boa governança corporativa. Dessa forma, a instalação e a abrangência das atividades dos comitês de auditoria no âmbito dos conselhos de administração é instrumento fundamental para a prática da boa governança corporativa, haja vista a conexão existente entre comitês de auditoria e o processo de monitoramento externo representado pela auditoria independente, bem como a conexão também existente entre comitês de auditoria e os vários processos de monitoramento interno representados pelas funções de *compliance*, entre as quais se inserem as atividades de auditoria interna e os processos de gestão de riscos, dentre outros.

No contexto dessa importância, é fundamental que a composição e atuação dos comitês de auditoria considere alguns aspectos básicos, os quais podem ir desde formação técnico-profissional e atributos pessoais dos membros do comitê, até questões outras e fundamentais como, por exemplo, a independência de seus membros. Dispondo de certos requisitos, os comitês de auditoria podem desempenhar de maneira substantiva um papel ímpar no que diz respeito à transparência e integridade das informações financeiras e não financeiras, sua adequada divulgação e alcance informativo, dentre outros aspectos ligados a *compliance*, gestão de riscos e ambiente e sistemas de controles internos, inclusive aqueles que dizem respeito a cultura e processos de *tone at the top*.

Com essa publicação, o Fórum PwC Brasil de Governança pretende disponibilizar uma fonte de consultas e informações relacionadas com boas práticas de comitês de auditoria. Não se pretende abordar exaustivamente o tema mas, fundamentalmente, trazer referências selecionadas, de forma a ampliar e melhor contextualizar as discussões e atividades inerentes a comitês de auditoria.

Essa publicação considera, além da visão dos nossos especialistas no Brasil e no exterior, visões outras trazidas por membros específicos de comitês de auditoria e conselhos de administração, aos quais agradecemos pela contribuição.

Boa leitura.

Fernando Alves
Sócio-presidente
PwC Brasil

Conteúdo



Introdução



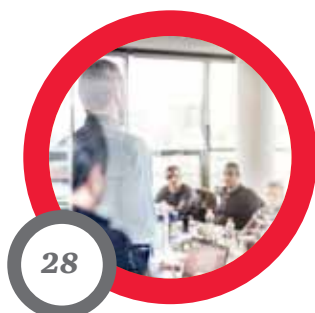
Composição do comitê de auditoria

Destaca aspectos sobre o tamanho adequado do comitê e a seleção dos seus membros e do seu presidente.



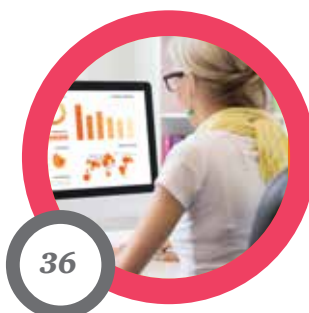
Reuniões

Sugere como criar um ambiente eficaz de interação dos membros do comitê nas reuniões coletivas ou em reuniões privadas.



Cultura e compliance

Discorre sobre programas de *compliance* para fomentar condutas e comportamentos éticos adequados nas empresas.



Relatórios financeiros e divulgações

Apresenta considerações sobre relatórios financeiros e divulgações.



Gestão de riscos e sistemas de controles internos

Aborda questões sobre a gestão de riscos e os controles internos.



87

Relacionamento com a administração e a auditoria interna

Discute a necessidade de o comitê de auditoria construir relacionamentos eficazes com a administração e com a auditoria interna.



99

Relacionamento com os auditores independentes

Destaca de que forma o comitê de auditoria pode avaliar e nomear auditores independentes, estabelecendo com eles relacionamentos sólidos e que gerem valor.



111

O que fazer quando as coisas dão errado

Aborda fatores que influenciam o comitê quando é necessário avaliar a reapresentação das demonstrações financeiras ou supervisionar uma investigação sobre fraudes e outras ocorrências.



116

Melhoria contínua do comitê de auditoria

Descreve as ferramentas de avaliação de desempenho e processos de melhoria do funcionamento dos comitês de auditoria.



120

Apêndices

Contém informações adicionais sobre normas e boas práticas relacionadas ao comitê de auditoria.



Introdução

Prezado leitor,

O Brasil vem experimentando nos últimos anos uma significativa evolução da governança corporativa. A implementação do Novo Mercado ajudou a disseminar a ideia de que a governança corporativa é um caminho de diferenciação para empresas que querem encontrar espaço maior para seus negócios no ambiente local e internacional.

Essa tendência não chegou somente às companhias de capital aberto: um número crescente de empresas familiares ou grupos fechados vem trabalhando na melhora de sua governança como forma de aumentar sua credibilidade, impactando o relacionamento com investidores, financiadores em suas diversas formas, possíveis clientes e a comunidade em geral, públicos conhecidos como partes interessadas ou *stakeholders*.

A Lei nº 6.404/76 disciplinou o funcionamento do conselho fiscal, que, embora exerça algumas tarefas coincidentes com as do comitê de auditoria, é um órgão diferente, inclusive em relação a seus objetivos maiores: enquanto o conselho fiscal representa um fórum de exercício do direito de fiscalização dos acionistas, o comitê de auditoria é um órgão de assessoria do conselho de administração.

A Lei Sarbanes-Oxley (2002) exigiu a criação do comitê de auditoria em empresas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos. Isso fez com que as empresas brasileiras que operavam naquele mercado de capitais precisassem atender a esse requisito. Na época, entretanto, com o apoio da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), foi reconhecido que os conselhos fiscais abrangiam as responsabilidades do comitê de auditoria, atendidas determinadas condições.

Algumas empresas, contudo, entenderam desde o início os benefícios da criação de um comitê de auditoria efetivo e decidiram implementá-lo.

Em 2004, foi a vez de o Banco Central do Brasil (Bacen) requerer o estabelecimento de comitês de auditoria em instituições do mercado financeiro. A mesma medida foi tomada posteriormente pelo Conselho Nacional de Seguros Privados. Em 2011, a CVM se posicionou sobre os comitês de auditoria, criando a figura do comitê de auditoria estatutário, incentivado como alternativa à rotação de auditores independentes.

O processo de implementação desses comitês avança e também está na agenda de empresas fechadas, familiares e entidades sem fins lucrativos. Esses órgãos se consolidam como importante instrumento de gestão de riscos e elo de comunicação entre o conselho de administração, os auditores independentes e, de forma indireta, os acionistas das empresas.

Boa consulta.



Marco Castro
Sócio
Líder de Auditoria



Fábio Cajazeira
Sócio
Líder de Clientes e Mercados



Papel do comitê de auditoria

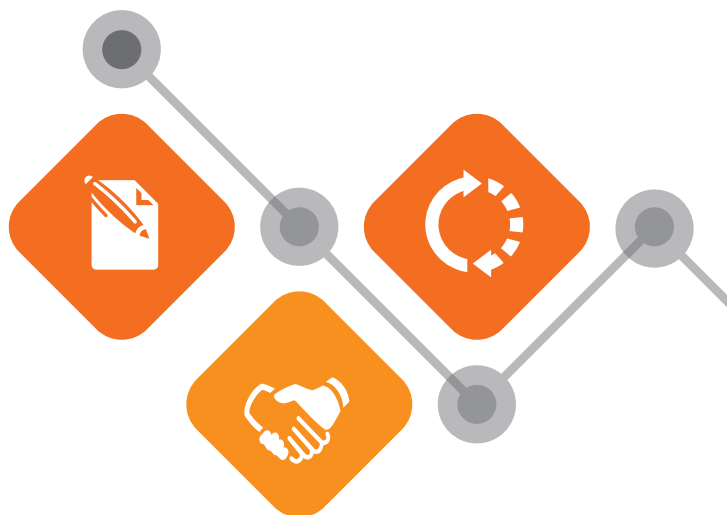
A responsabilidade primária dos comitês de auditoria é monitorar a integridade das demonstrações financeiras da empresa, inclusive suas divulgações e, por consequência, o sistema de controles internos. No entanto, outras responsabilidades vêm sendo incorporadas ao elenco de atividades do órgão, como monitorar a função de auditoria interna, o processo de auditoria independente, o sistema de ética e o canal de denúncias, os processos de gestão de riscos e controles internos e o *compliance*, entre outras questões importantes para a integridade das demonstrações financeiras.



A mudança é uma constante

São várias as fontes de mudança que afetam o ambiente corporativo. De um lado, surgem novas regras contábeis, seguindo a evolução das Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS, na sigla em inglês). De outro, as empresas precisam acompanhar a evolução e o desenvolvimento dos segmentos de mercado em que operam, os impactos nos negócios das novas tecnologias – que avançam rapidamente para a chamada era digital, mas trazem a crescente ameaça de crimes cibernéticos – novas legislações (como as de lavagem de dinheiro e anticorrupção), a volatilidade do ambiente econômico e político e, sobretudo, uma sociedade mais ativa e exigente em relação a seus direitos.

O comitê de auditoria precisa entender essas mudanças e responder de forma eficaz no cumprimento de suas responsabilidades.



Relacionamentos

A interação efetiva com a administração e com os auditores é crucial para assegurar que o comitê de auditoria se concentre nos riscos-chave, em assuntos relevantes e em normas e legislações que podem afetar a empresa. Essa interação pode melhorar sensivelmente com um diálogo robusto e honesto e um debate produtivo.

As sessões privadas com os auditores independentes permitem formular perguntas importantes sobre a administração, sua cultura e postura em relação aos controles internos e a temas contábeis e sobre a percepção do *“tone at the top”* na direção dos negócios.



Entendimento do negócio

A efetividade do comitê de auditoria também passa pelo entendimento de quais são as informações necessárias para tomar as decisões certas.

O conhecimento da empresa e de seus riscos é um imperativo dessa efetividade, inclusive de riscos de fraude, riscos decorrentes de pressões para atingir expectativas de resultados, temas fiscais, alegações provenientes do canal de denúncias – casos em que o comitê define o grau de supervisão que o processo de uma investigação em andamento exige.



Avaliação de desempenho

Revisões periódicas de desempenho constituem um elemento importante para o comitê de auditoria identificar oportunidades de melhoria contínua. Com o passar do tempo, as práticas precisam ser revistas para assegurar que respondam às demandas do conselho, do ambiente geral dos negócios e da legislação.



Desafios no Brasil

Como parte do trabalho de elaboração da publicação, realizamos discussões com membros e presidentes de comitês de auditoria, conselhos de administração e conselhos fiscais de empresas brasileiras. O objetivo foi entender melhor as visões desses especialistas sobre as práticas atuais dos comitês de auditoria no país e os desafios que eles enfrentam. Reproduzimos anonimamente ao longo da publicação algumas declarações dos participantes desses grupos de discussão a respeito de aspectos essenciais da atuação dos comitês de auditoria aqui abordados, como:

- **Composição:** o comitê de auditoria deve incluir pessoas que conheçam o negócio, membros do conselho de administração e especialistas, representados pelo experto contábil e de auditoria e por profissionais com outras competências necessárias (como riscos e *compliance*, por exemplo) para assim conseguir cumprir suas responsabilidades.
- **Secretaria do comitê de auditoria:** o comitê precisa contar com uma secretaria eficiente, comedida e que preserve o sigilo das informações.
- **Tecnologia:** os avanços tecnológicos são irreversíveis e terão impacto nos negócios, nos processos, nos sistemas e na própria atuação do comitê, que precisa ter as competências para interpretar e tratar esses impactos.
- **Gestão de riscos:** com novas arquiteturas de sistemas, a gestão de riscos deverá estar incorporada ao dia a dia das pessoas.





Composição do comitê de auditoria

A escolha dos membros do comitê	10
O presidente do comitê	12
Características dos membros	13
Como avaliar o especialista financeiro	14
Tamanho do comitê	16
Diversidade em comitês de auditoria	16

A eficácia do comitê de auditoria depende, em grande parte, de sua composição e da interação de seus membros. É essencial, portanto, escolher os membros adequados para participar do grupo. Novos membros podem apresentar novos insights. Um comitê de auditoria formado por indivíduos com a experiência adequada, que fazem as perguntas corretas e com abordagem profunda agregam valor ao processo de elaboração das demonstrações financeiras, de gestão de riscos e de conformidade.

“

O comitê deve incluir conselheiros que apresentem a perspectiva do negócio e sejam especialistas (em contabilidade, auditoria, riscos, compliance) que dominem o lado técnico dos temas sob a responsabilidade do comitê. Nunca aceitaria fazer parte de um comitê que não tivesse especialistas em contabilidade, tributos e auditoria.”

A escolha dos membros do comitê

O conselho de administração deve se assegurar de que o comitê de auditoria seja composto por membros independentes e com a qualificação adequada. De modo ideal, o comitê de auditoria deve ser formado por membros do conselho de administração e por especialistas, atentando para as seguintes questões:

1. Pelo menos um membro do comitê de auditoria deverá ser membro do conselho de administração. Dessa forma, a perspectiva do negócio estará presente nos debates e também será possível uma conexão eficaz com o conselho.
2. O comitê de auditoria deverá contar com ao menos um membro que seja especialista financeiro (com conhecimentos comprovados nas áreas de contabilidade, auditoria e finanças). Idealmente, o comitê de auditoria deve contar com mais de um especialista financeiro.
3. É importante que outros membros do comitê de auditoria reúnam conhecimento na área de gestão de riscos de negócios e de *compliance*.
4. Os membros do comitê de auditoria devem ter tempo para se dedicar à função.

Essa combinação de competências e características promove o equilíbrio ideal entre passado e futuro por aportar a experiência vivenciada pelos membros do comitê e a visão de futuro da organização geralmente discutida nos conselhos.

Quem decide quais conselheiros devem fazer parte do comitê de auditoria? A prática recomendada é que o comitê de nomeação/governança supervisione a indicação desses membros. Responsável pela seleção dos conselheiros e pela eficácia de todo o conselho de administração e de seus comitês, o comitê de nomeação/governança deve estar em boa situação para entender os pontos fortes de cada conselheiro e garantir uma composição adequada para o comitê.

Na ausência desse comitê, há conselhos que consultam *headhunters* para buscar profissionais de acordo com os perfis necessários. A participação de *headhunters* no processo de seleção é uma tendência especialmente importante para estabelecer processos objetivos, que valorizem a diversidade e sejam apoiados em metodologias próprias de seleção.

Outra tendência é a formação de cadastros de conselheiros e membros de comitês para facilitar a identificação de candidatos com base em currículos que forneçam informações sobre perfil e experiência de forma objetiva. O CEO e o CFO podem ter um envolvimento limitado na seleção dos membros do comitê.

O comitê sempre pode complementar as competências permanentes exigidas pelo comitê com assessores para temas e assuntos mais específicos e, assim, obter o apoio de advogados, atuários e outros especialistas, caso a complexidade da agenda recomende essa abordagem. Por vezes, o comitê poderá contar com os consultores externos que já apoiam a empresa. Em algumas circunstâncias mais problemáticas, o comitê pode ouvir diferentes consultores para obter visões neutras e objetivas sobre o tema em questão.

“

O presidente do comitê precisa ser inclusivo, gerando diálogo, e deve ser orientado à conclusão dos assuntos discutidos.”



O presidente do comitê

A eficácia de um comitê de auditoria depende muito das habilidades e da dedicação do seu presidente. Ele deve ter o tempo e a energia que a função exige e deve compreender as principais questões sobre relatórios financeiros, a fim de direcionar adequadamente o foco do comitê para as áreas de alto risco.

O perfil mais comum de presidentes de comitês de auditoria é de ex-executivos que tiveram atuação como presidentes de conselhos, CEOs e diretores gerais. Também é comum encontrar ex-sócios de empresas de auditoria, CFOs, tesoureiros ou gerentes financeiros.

O estilo do presidente tem impacto direto na dinâmica do comitê. É desejável que ele promova a participação de todos os membros, reconhecendo as diversas especialidades presentes na formação do comitê. Na prática, observamos que os presidentes que procuram escutar os outros membros antes de manifestar seus próprios pontos de vista geralmente facilitam a construção do consenso, sem inibir as expressões individuais.

O presidente também precisa de forte liderança, habilidades de facilitação de diálogo e capacidade de promover relações de trabalho eficazes entre os membros do comitê, a administração e os auditores internos e independentes. Os presidentes mais eficazes também desenvolvem um senso para compreender se há alguma preocupação que não esteja emergindo nas discussões do comitê.

Como acontece em relação aos membros do comitê de auditoria em geral, é uma boa prática que o comitê de nomeação/governança se encarregue de selecionar também o presidente do órgão. No entanto, empresas menores talvez se sintam mais inclinadas a atribuir a responsabilidade por essa seleção ao conselho de administração como um todo.

Outra consideração importante é o planejamento da sucessão do presidente. Um processo cuidadoso pode facilitar essa transição. Um novo presidente estará mais bem preparado para liderar o comitê se tiver experiência de trabalho com os outros membros do grupo. De modo ideal, uma vez identificado o sucessor do presidente, esse indivíduo poderá se juntar ao comitê (caso ainda não seja membro) e acompanhar as atividades do presidente que deixará o cargo, para se familiarizar com a função de liderança antes de assumi-la.

A experiência sugere que os presidentes de comitês de auditoria de grandes empresas dedicam às suas funções aproximadamente 50 a 100 horas anualmente.

Características dos membros



Os membros do comitê de auditoria devem dedicar tempo e energia à sua função. Eles precisam revisar as demonstrações financeiras e informações relacionadas às muitas outras responsabilidades do comitê, além de eventuais deslocamentos para participar de reuniões. Sua participação também é essencial em sessões de treinamento sobre contabilidade, regulamentação e avanços da indústria, como um esforço para buscar a melhoria contínua, um aspecto abordado em mais profundidade no Capítulo 9.

Conhecimentos financeiros e independência são atributos especialmente importantes dos membros do comitê. Eles são discutidos em mais detalhes a seguir:

Atributos importantes

- Integridade
- Ceticismo saudável.
- Curiosidade e julgamento independente – fazer as perguntas certas e interpretar corretamente as respostas.
- Pragmatismo, empatia, adaptabilidade e paixão.
- Coragem para questionar as respostas que não parecem certas.
- Conhecimento dos riscos e controles da empresa.
- Capacidade de oferecer novos pontos de vista e sugestões construtivas.

Reconhecendo a grande carga de trabalho inerente às atividades do comitê de auditoria, muitas empresas estabelecem políticas para limitar o número de comitês de auditoria (de diferentes organizações) em que um conselheiro possa atuar.

Outras perguntas relevantes sobre a capacidade conjunta dos membros do comitê de auditoria devem ser feitas:

- Os membros do comitê entendem adequadamente os negócios e as operações da empresa?
- Algum membro do comitê tem experiência nas áreas de tecnologia e segurança da informação e de gestão integradas de riscos?

Conhecimento financeiro

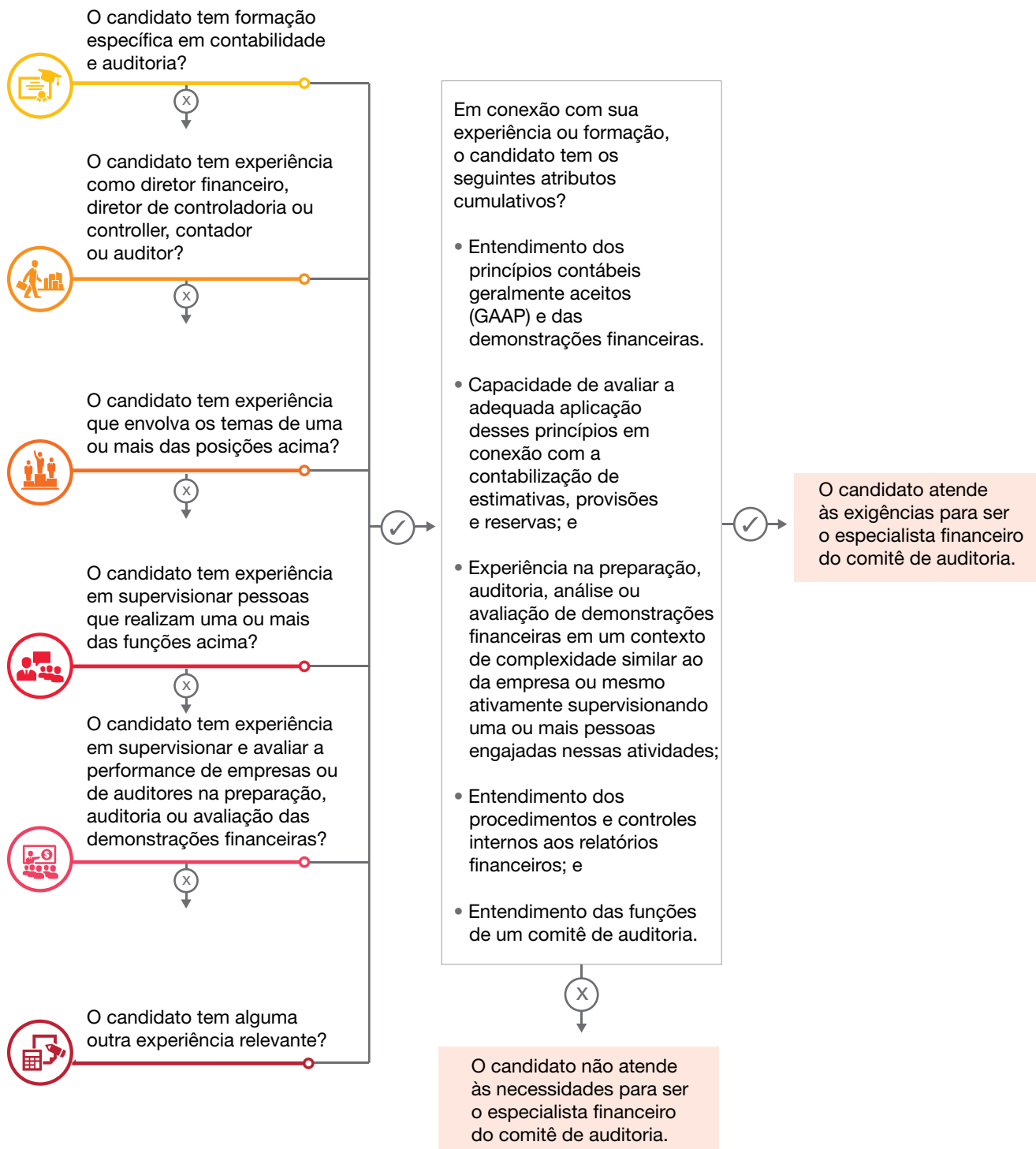


É vital o entendimento profundo dos relatórios financeiros e da função de auditoria. Espera-se que um membro do comitê de auditoria tenha em seu conjunto de competências:

- Compreensão das demonstrações financeiras e dos princípios contábeis geralmente aceitos.
- Capacidade de avaliar a aplicação geral dos princípios de contabilidade em relação à contabilização de estimativas, avaliação de ativos, *impairment* e outros aspectos críticos.
- Experiência na preparação e análise de demonstrações financeiras.
- Entendimento de auditoria, dos processos e limites.
- Compreensão de procedimentos e controles internos de relatórios financeiros.
- Entendimento das funções do comitê de auditoria.

Como avaliar o especialista financeiro

A árvore de decisão a seguir mostra o processo de avaliação de um possível candidato à vaga de especialista financeiro.



Fonte: The AICPA. *Audit Committee Toolkit Series*. Editor: John F. Morrow (Tradução livre)

É importante que todos os membros do comitê estejam envolvidos nas discussões sobre contabilidade e auditoria, independentemente de seu grau de especialização. Os membros “não especialistas” também geram valor com seus diferentes pontos de vista e precisam estar dispostos a perguntar sobre itens que não entendem.

Em seu papel de monitoramento do processo de elaboração das demonstrações financeiras e de representação dos interesses dos acionistas, o comitê de auditoria tem a obrigação de questionar a opinião da administração ou contestar a sua posição. O exercício de ceticismo é uma das características-chave dos membros de comitê de auditoria.

É preciso levar em conta que, com a complexidade cada vez maior das transações e a evolução das normas contábeis e de aspectos de divulgação relacionados, aumenta também a complexidade da gestão de riscos e *compliance* e crescem as pressões sobre o comitê em relação ao seu papel de monitoramento.

Independência

Quem define “independência”? Reguladores, bolsas de valores e outras organizações desenvolveram regras ou definições que podem orientar as empresas a estabelecer diretrizes de independência do comitê. As regras específicas em vários países são de fácil acesso e podem ser consultadas por um conselheiro com dúvidas sobre as exigências.

É importante reconhecer, no entanto, que um membro do comitê de auditoria que tecnicamente cumpra as regras de independência talvez ainda não seja de fato independente, caso outros fatores o impeçam de exercer verdadeira objetividade. A independência e a objetividade do membro do comitê devem ser exercidas em relação aos seguintes aspectos: pensamento, postura, ação, aparência e fato. Regras e diretrizes estabelecem o padrão mínimo aceito.

“

Um comitê com menos que três membros será somente uma conversa, com mais do que cinco será difícil trabalhar. Ou seja, o ideal é ter três a cinco membros com as competências requeridas pelo perfil de responsabilidades do comitê.”

Tamanho do comitê

Qual é o tamanho ideal do comitê? Na prática, temos visto o número mínimo de três membros. Aqueles que contam com uma quantidade maior de pessoas têm uma base de experiência mais ampla e diversa, que pode ser valiosa quando se leva em consideração o escopo abrangente de atuação de um comitê. No entanto, talvez seja difícil lidar com comitês muito grandes, pois há risco de que as reuniões percam seu foco e que a responsabilidade de cada membro na discussão dos problemas não fique tão clara. Na prática, comitês com tamanho variando entre três e cinco membros funcionam adequadamente.

Diversidade em comitês de auditoria

A diversidade de visões e perspectivas contribui significativamente para a efetividade do comitê de auditoria. Pessoas de diferentes profissões e com diversas experiências agregam valor, e muito, à difícil tarefa do comitê. A diversidade de pensamento deve estar presente no quebra-cabeça que é a formação do comitê.

Especificamente sobre a diversidade de gênero, observa-se o crescimento da participação das mulheres que atuam em comitês de auditoria. A publicação *Perfil dos Conselheiros de Administração*, editada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em 2016, informa que as mulheres estão presentes em quase 40% dos conselhos de administração de companhias listadas na B3, antiga BM&FBOVESPA. Além disso, em conselhos nos quais existe pelo menos uma mulher, a média de participação feminina é de aproximadamente 22%.



2

Reuniões

Programação	18
Frequência e duração	19
Agenda	20
Materiais informativos de suporte	21
Participantes	22
Sessões privativas	22
A função do presidente	23
Dinâmica da reunião	24
Atas	26
Apresentação de informações ao conselho	27

A efetividade do trabalho do comitê de auditoria depende da organização e do funcionamento das suas reuniões, físicas ou remotas, para permitir discussões e debates aprofundados do comitê com seus vários interlocutores. Essas reuniões devem ser bem planejadas, coordenadas e executadas para maximizar a eficácia do comitê. Além disso, a documentação disponível para análise deve ser entregue com tempo suficiente para que o comitê e seus membros conheçam o seu teor e se posicionem oportunamente.

Programação

Os comitês de auditoria precisam programar suas datas de reunião ao longo do ano com antecedência para que seus membros possam organizar suas agendas adequadamente. No entanto, sempre que houver necessidade, podem ser realizadas reuniões extraordinárias.

A programação antecipada ajuda o comitê a abordar no tempo adequado temas que são relevantes para o cumprimento de todas as suas responsabilidades durante o exercício social da empresa.

O plano de trabalho anual lista as responsabilidades do comitê de um lado e as datas esperadas das reuniões nas quais serão abordados todos os temas de maior relevância. A programação é influenciada por requisitos de prazo específicos, como o arquivamento dos principais relatórios corporativos nos órgãos reguladores de valores mobiliários. Outras tarefas podem ser agendadas ao longo do ano de acordo com a dinâmica dos fatos empresariais. Além disso, algumas atividades previstas, como sessões de treinamento, devem ser incluídas na programação antecipada.

Dependendo da complexidade e do tamanho da entidade, cuja operação muitas vezes inclui subsidiárias importantes, é recomendável contar com o adequado suporte secretarial.

Com o avanço da tecnologia, é possível organizar bancos de dados eletrônicos que servem como referência única para acompanhar as atividades do comitê e registrar as informações discutidas nas interações com os gestores ou interlocutores do órgão em relação a temas relevantes. Eles permitem que os membros do comitê acessem informações em tempo real e verifiquem dados de forma interativa para exercer sua função de monitoramento.



Frequência e duração

A quantidade de reuniões presenciais ou remotas (apoiadas pelo uso de tecnologia) varia em função de muitos fatores, como o segmento de negócios da empresa, seu número de subsidiárias, a existência de um departamento de auditoria interna e, principalmente, a qualidade dos controles internos da organização.

Há circunstâncias em que os comitês mantêm reuniões e atividades praticamente ao longo de todo o ano, por causa da complexidade de operação da empresa. Em outros casos, essa frequência pode ser reduzida porque o negócio está mais concentrado em um local ou tem menor porte.

Assim, há comitês de auditoria que realizam quatro ou cinco reuniões presenciais, além de outras quatro a oito reuniões remotas, valendo-se da tecnologia disponível para desenvolver uma alternativa eficaz de interação. Muitos comitês de auditoria realizam reuniões especiais para resolver temas mais sensíveis ou para ouvir especialistas que possam aprofundar melhor determinados assuntos.

Também é esperado que os membros do comitê revisem os materiais enviados antecipadamente e reduzam as apresentações formais durante as reuniões, focando nas questões que são relevantes para a tomada de decisão e permitindo que o grupo possa usar o tempo disponível para discuti-las.

Reuniões não presenciais devem ser, preferencialmente, breves e organizadas com conhecimento prévio dos assuntos ou como preparação para discutir algum tema mais complexo. As reuniões presenciais, por sua vez, são mais longas e promovem discussões aprofundadas. Elas representam uma oportunidade para o comitê detalhar áreas mais complexas e interagir com a administração e os auditores internos e independentes.

O *Board Index 2016*, da Spencer Stuart, indica que os comitês de auditoria realizam, em média, 8,6 reuniões por ano. Em quase metade das empresas, os comitês de auditoria se reúnem oito a dez vezes por ano. Em 20% das empresas, os comitês de auditoria se reúnem mais de 11 vezes por ano.

Muitas variáveis influem na quantidade de tempo considerada necessária para analisar em profundidade todos os itens da agenda. É importante que os membros do comitê tenham a chance de se expressar adequadamente, livres de pressões indevidas para apressar as decisões. O que de fato conta é a qualidade e a profundidade dos temas abordados para assegurar que os aspectos essenciais tenham sido interpretados de forma apropriada por todos e no melhor interesse técnico da empresa. Caberá ao coordenador do comitê impor o melhor ritmo aos trabalhos e garantir que os assuntos sejam tratados com objetividade.

As reuniões dos comitês de auditoria devem ser programadas antes das reuniões do conselho de administração, para que suas decisões sejam recomendadas no prazo adequado para a análise do conselho.

Agenda

A elaboração da agenda com o conteúdo a ser discutido em cada reunião é uma atividade crítica do coordenador do comitê de auditoria. Seus membros devem receber uma relação detalhada dos temas que serão abordados e ter acesso aos materiais informativos e de suporte bem antes de cada encontro. As agendas ajudam o comitê a se concentrar no que exige prioridade.

A preparação da proposta preliminar de agenda da reunião é responsabilidade da secretaria de governança ou do comitê, em consulta ou com a colaboração das áreas, como, por exemplo, do CFO (*Chief Financial Officer* ou diretor financeiro). Essa proposta preliminar é submetida à presidência do comitê, que poderá mantê-la, incluir temas ou excluir outros que sejam aplicáveis, considerando sua experiência e a interação com o conselho de administração.

É comum a interação do presidente com a administração e os auditores, a fim de identificar os assuntos a serem discutidos, a fim de contribuir para a elaboração da agenda. O presidente deve desempenhar um papel ativo no sentido de assegurar que todos os temas relevantes sejam incluídos e formatar a agenda de acordo com a necessidade, antes que ela seja distribuída.

É comum que os presidentes convidem outros membros do comitê a sugerir tópicos para a agenda. Alguns envolvem o comitê de forma mais ativa, incluindo o esboço da agenda da próxima reunião nos materiais da reunião atual. Isso organiza a discussão de uma reunião específica sobre tópicos a serem abordados no futuro e permite também que todos se preparem melhor.

Alguns comitês incluem na agenda o tempo estimado de discussão de cada tópico da reunião. Essas agendas cronometradas têm certas vantagens, pois, com a estipulação do tempo de apresentação, discussão e debate de cada tema, todos podem se organizar melhor para as intervenções exigidas no processo de discussão. Obviamente, não é necessário ficar preso a essa estimativa. O mais importante é assegurar que todos tenham um tempo de participação adequado e suficiente para adquirir a compreensão do assunto discutido. Além disso, quando alguns temas tomam muito tempo, o presidente pode adiar a discussão desse item para outra reunião. O presidente, por outro lado, deve evitar que pressões por falta tempo afetem a qualidade e a profundidade das discussões.

As agendas são mais úteis para preparar os membros do comitê quando indicam claramente seu vínculo com os materiais informativos e de suporte, além do que está sendo solicitado ao comitê. Por exemplo, o assunto será discutido para solicitar o parecer do comitê, a sua aprovação ou será incluído para fins informativos? Um processo bem organizado e planejado pode assegurar melhores condições de participação e, conseqüentemente, um resultado melhor sobre os temas tratados.



Materiais informativos de suporte

É recomendável que os membros do comitê de auditoria recebam materiais informativos e de suporte relativos aos temas que serão abordados na reunião com tempo adequado para leitura e análises antes do evento. Uma semana de antecedência, por exemplo, é conveniente.

Em geral, os materiais são preparados e distribuídos pela administração e incluem relatórios do CFO ou controlador, do diretor de auditoria interna e dos auditores independentes. Também devem ser fornecidas antecipadamente informações sobre eventos não usuais ocorridos no período sob revisão e que venham a ter relevância no processo de análise e decisão do comitê. Algumas empresas fornecem informações adicionais aos membros do comitê entre as reuniões, para que eles se mantenham atualizados sobre questões e tendências que envolvam a organização e para que tenham uma compreensão melhor dos resultados.

Materiais informativos eficientes são aqueles que apresentam um equilíbrio adequado entre transmitir as informações de que o comitê precisa e evitar detalhes irrelevantes. A prática recomendada é incluir um sumário executivo no início de cada relatório do material. Para a elaboração desse resumo, a administração ou os auditores devem analisar o que está sendo comunicado e identificar cuidadosamente o que é mais importante para o comitê de auditoria. O objetivo é fornecer contexto para que os membros do comitê compreendam as mensagens importantes sobre resultados no respectivo relatório. O restante do relatório fornece uma visão ampliada do tema discutido.

Muitos comitês recebem pacotes informativos com relatórios no formato de apresentações. Algumas dessas apresentações contêm tópicos indicativos dos temas a serem discutidos na reunião.

Nos últimos anos, muitos comitês de auditoria têm recebido relatórios cada vez mais detalhados, que dão aos seus membros a chance de revisar informações para fundamentar decisões importantes.

Presidentes de comitês eficazes devem assegurar que a administração e as áreas que se reportam normalmente ao comitê (auditoria interna, *compliance*, controles internos, ética, entre outras) forneçam relatórios objetivos. Eles sugerem que a administração avalie, por exemplo, a apresentação de relatórios de exceção em algumas áreas ou a inclusão de gráficos e tabelas que contenham dados informativos. É importante que o comitê expresse claramente suas necessidades sobre o nível de detalhe desejado.

O uso da tecnologia está aumentando e deve seguir assim. A apresentação de indicadores de performance em painéis de monitoramento previamente organizados permite acompanhar o desempenho da empresa de forma cada vez mais próxima e em tempo real, com vantagens para todos. No entanto, é importante garantir a segurança das informações nesses processos interativos, que muitas vezes envolvem ambientes externos à organização.

Participantes

Sendo a administração responsável pelo processo de apresentação de relatórios financeiros, é importante que seus representantes participem como convidados da reunião com o comitê de auditoria para apresentar temas contábeis e financeiros e fornecer detalhes que normalmente são solicitados pelo órgão. Assim, o diretor financeiro e os membros de sua equipe, como também a auditoria interna e os auditores independentes, participam intensamente de todas as reuniões com o comitê de auditoria.

O secretário do comitê deve estar presente e atento a todos os principais assuntos e posições expressas na reunião, para assegurar que todas as informações e fatos relevantes estejam corretamente relatados na ata de reunião. O CEO e o diretor jurídico também podem participar das reuniões sempre que convidados.

Quando seus conhecimentos são necessários para abordar um item específico da agenda, outras áreas de negócio da empresa também podem ser convidadas a prestar informações ao comitê de auditoria. É o caso de especialistas ou gestores, como o diretor de *compliance*, o diretor da área de riscos, o diretor da área de informações, o diretor fiscal, o tesoureiro, o diretor de operações e os líderes de unidades de negócio. É importante que o CEO, caso não possa participar pessoalmente das reuniões, esteja acessível por teleconferência quando necessário, conforme a agenda da reunião.

Para maximizar a eficácia da reunião e promover uma atmosfera de discussão franca dos temas delicados, o comitê deve limitar a participação na reunião àqueles que possam fazer contribuições para aprofundar os tópicos da agenda.

Poucos comitês de auditoria convidam regularmente grupos externos para as reuniões, exceto os auditores independentes. Às vezes, no entanto, o comitê precisa ouvir outros especialistas, como engenheiros ambientais, consultores atuariais ou de pensões ou ainda advogados que estejam conduzindo uma investigação especial a pedido do comitê.

Sessões privativas

O comitê de auditoria deve se reunir regularmente em sessões separadas e privativas (ou executivas) com o diretor de auditoria interna, os auditores independentes e a administração. Essas sessões permitem que o comitê ou a outra parte discutam questões mais delicadas ou tópicos que não devam ser abordados em reuniões abertas. Elas também representam uma oportunidade de discutir o desempenho dos auditores e da administração, além de maneiras de aprimorar o desempenho do próprio comitê. As sessões reservadas devem ser incluídas na agenda, e o presidente precisa garantir sua realização.

De fato, constitui uma boa prática que os comitês de auditoria realizem sessões privadas regulares com a auditoria interna, os auditores independentes e a administração.

Os comitês devem avaliar a necessidade de realizar sessões reservadas periódicas adicionais com outras áreas relevantes da organização, como o diretor jurídico, o CEO, o diretor de *compliance* ou o diretor de riscos. Essas reuniões são especialmente importantes porque fornecem informações atualizadas sobre tendências de fatos relevantes que normalmente podem afetar o direcionamento dos negócios e as demonstrações financeiras da empresa.

Os comitês de auditoria também devem realizar sessões só para membros nas quais eles tenham tempo para discutir em mais profundidade suas preocupações, ações adicionais a serem desenvolvidas e, periodicamente, o próprio desempenho do comitê como um todo ou de seus membros individualmente, como discutido no Capítulo 9.

A função do presidente

O papel do presidente do comitê é crucial, pois ele tem a responsabilidade de garantir a eficácia da atuação do comitê na organização da pauta e no monitoramento das decisões e dos planos de ação associados. Por exemplo, o planejamento do conteúdo da agenda de temas, o escopo de atuação, a interação com as áreas de negócio, a agilidade no tratamento dos assuntos são questões que precisam sempre fazer parte da elaboração da agenda de reuniões.

Para isso, uma ou duas semanas antes da reunião, muitos comitês realizam encontros prévios com o diretor de auditoria interna, os auditores independentes e os principais representantes da equipe de gestão financeira. Essas discussões permitem que o presidente compreenda melhor os desdobramentos dos temas e o andamento de questões ou mesmo tendências que costumam fazer parte da agenda do comitê de forma mais permanente. Alguns presidentes também examinam os materiais informativos antes de enviá-los a todos os membros para que o conteúdo atenda da melhor maneira possível às necessidades do comitê.

O presidente assume a liderança de qualquer processo de acompanhamento pós-reunião ou designa um dos membros do comitê para fazê-lo. Ele também se envolve em conversas com outros interlocutores entre as reuniões, monitorando como os itens em aberto estão sendo tratados.



Um presidente precisa ter o cuidado de incentivar a participação, mas manter a pauta estabelecida, organizando-a, sem frustrar as expectativas de todos.”

Dinâmica da reunião

A dinâmica da reunião depende de vários fatores. Um deles, conforme explicado no capítulo anterior, é o estilo do presidente, que deve ser inclusivo, promovendo o diálogo, para que todos os participantes se sintam à vontade para fazer suas contribuições.

A dinâmica de uma reunião eficaz deve evitar surpresas. Ao ter conhecimento de um assunto importante ou de uma preocupação específica, a administração precisa informar o presidente do comitê com antecedência para que ele possa se informar de maneira adequada sobre os fatos importantes da vida da organização. Da mesma forma, se o presidente ou outros membros do comitê tiverem interesse em temas que exijam análise específica, eles devem informar a administração com antecedência que pretendem abordar a questão durante a reunião.

Alguns comitês enviam suas perguntas à administração antecipadamente para que ela possa se preparar melhor para a reunião. Essa prática também permite responder a dúvidas genéricas sem tomar tempo da reunião. Isso não impede que surjam novas questões durante as reuniões, mas pode evitar surpresas, levar a encontros mais produtivos e criar uma atmosfera de respeito mútuo.

Outra técnica que os presidentes usam para dar mais produtividade à reunião é lembrar aos participantes que farão apresentações o fato de que o comitê leu previamente os materiais enviados e que não é preciso repetir o mesmo conteúdo. Na verdade, o apresentador deve se preocupar em estabelecer o contexto e destacar os principais pontos desse conteúdo para que o comitê possa passar rapidamente à discussão. Para evitar que os participantes sejam prolixos na exposição de seus temas, o presidente do comitê precisa atuar para manter o foco da reunião, além de alertar a alta administração a orientar esses indivíduos sobre a maneira mais adequada de apresentar as informações.

Uma abordagem alternativa para assegurar uma boa dinâmica à reunião do comitê é se concentrar nas questões levantadas pelos membros do comitê, que geralmente são fruto de análises e revisões prévias feitas por seus membros. Nesse caso, o comitê não precisará discutir temas de rotina se não houver perguntas sobre eles.

Presidentes experientes também sabem como evitar que as reuniões se transformem em sessões de edição. Eles verificam se existe um canal ou mecanismo para que os membros do comitê comuniquem diretamente à equipe de finanças seus comentários gramaticais e editoriais menos importantes sobre a versão preliminar das demonstrações financeiras.

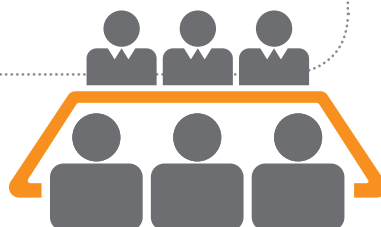
Um desafio delicado na condução das reuniões é a necessidade de permitir a discussão adequada dos tópicos e respeitar todas as preocupações dos membros do comitê, mas evitar que o debate se desvie para áreas que não são centrais à questão discutida. Alguns presidentes são especialmente eficazes em assegurar que uma discussão prossiga por determinado período para, então, redirecionar o foco à agenda, sugerindo que o restante da discussão ocorra em outro momento. Mas isso exige habilidade. Ao interromper o debate de maneira abrupta, o presidente pode criar uma atmosfera que restrinja o diálogo.

Em suma, gerir de forma eficaz uma reunião do comitê requer atenção nos aspectos importantes para o processo de revisão de relatórios de demonstrações financeiras, avaliação das áreas de risco decorrentes da matriz de risco estabelecida pelos gestores e foco nas informações relevantes, especialmente as que envolvem áreas de julgamento e estimativas. Assim, um alto grau de ceticismo profissional e capacidade independente de julgamento são essenciais aos membros do comitê de auditoria. A dinâmica imposta em relação a esses quesitos depende, em muitos casos, da postura assumida pelo presidente e pelos membros do comitê (*tone at the top*).

Embora grande parte da responsabilidade recaia sobre o presidente, todos os membros do comitê são coletivamente responsáveis pela eficácia das reuniões e devem discutir possíveis sugestões de melhoria.

“

Quando a gente vai tratar de riscos, o profissional responsável por riscos vem para a reunião. Acabou a discussão sobre riscos, a pessoa sai. Em relação a compliance, é a mesma coisa. Mas quando tratamos, por exemplo, de canal de denúncias, ficam só os membros.”



Atas

As atas são importantes para que a empresa mantenha um registro das reuniões do comitê. Em conjunto com agendas e materiais informativos, elas documentam de que forma o comitê cumpre as responsabilidades que lhe são atribuídas.

Uma questão central é o nível de detalhe que as atas devem conter. Elas devem resumir os tópicos abordados, o tempo total da reunião, os participantes e as conclusões obtidas, incluindo recomendações feitas aos administradores. Idealmente, as atas demonstram o processo usado pelo comitê para discutir ou resolver as questões, os indivíduos que participaram dessas discussões, as informações relevantes que o comitê considerou e o fato de que ele agiu de modo independente da administração para chegar à sua conclusão. Levando em conta a responsabilidade individual dos membros do comitê, as atas devem refletir também eventuais opiniões divergentes.

A ata também deve fornecer informações suficientes para que os membros possam recorrer a elas caso surjam perguntas, anos depois, sobre o que o comitê fez ou considerou numa determinada situação. Por essas razões, muitos comitês adotam atas que fornecem *insights* sobre os tópicos discutidos, descartando registros minimalistas. Eles evitam, por exemplo, fazer transcrições da reunião – registros sobre qual membro fez qual pergunta ou sobre considerações mais rotineiras.

Conselheiros competentes reconhecem que documentar a ata é uma arte, não uma função administrativa. O secretário do comitê precisa exercer seu julgamento ao registrar atas que reflitam o nível correto de detalhes. Por essa razão, os comitês costumam pedir que as atas sejam elaboradas pelos advogados da empresa, a secretaria do comitê ou a secretaria de governança, que geralmente têm formação jurídica e entendem que a forma como os detalhes são registrados importa. Os comitês também revisam atentamente o rascunho das atas; eles podem exigir mudanças antes de aprovar o texto caso não estejam confortáveis com o conteúdo ou a forma de registro.

É importante assegurar que as ações recomendadas durante a reunião sejam registradas em ata para depois monitorar a sua realização pela administração. Uma alternativa eficiente para monitorar pendências é preparar uma planilha de status das ações em andamento, indicando o nome do responsável e o prazo esperado de conclusão, e apresentá-la a cada reunião, em conjunto com a ata da reunião anterior.

Atas de sessões privativas normalmente não são registradas. Mas o controle das atividades do comitê deve indicar que essas sessões foram realizadas. Uma alternativa é produzir as atas dessas sessões reservadas, mas mantê-las em arquivos também reservados.



Apresentação de informações ao conselho

O comitê de auditoria precisa apresentar informações regularmente ao conselho de administração para que os outros conselheiros compreendam de que forma as responsabilidades do comitê foram cumpridas e quais questões foram abordadas. Após cada reunião, o presidente do comitê de auditoria deve fazer um resumo ao conselho sobre os temas discutidos e as decisões tomadas. Essas informações deverão estar refletidas em um relatório que resuma os principais tópicos, com as conclusões alcançadas ou o encaminhamento recomendado pelo comitê.

Normalmente, o presidente usa seus próprios critérios para decidir que informações devem ser apresentadas e em que nível de detalhe. Recomenda-se que o presidente também use a sessão privativa com os demais membros do comitê de auditoria para chegar a um consenso sobre as principais questões que devem ser relatadas ao conselho. O conselho deve reservar um tempo da sua agenda para que o comitê apresente seu relatório. É ideal que, ao menos periodicamente, todos os membros do comitê de auditoria participem dessa apresentação para que exista total transparência e compartilhamento de informações nessa interação.





3

Cultura e compliance

Postura da liderança	29
Programas de ética e <i>compliance</i>	30
Códigos de conduta	33
Conflitos de interesses	34
Canais de denúncia	35
Política de gestão de consequências	35

Comitês de auditoria são importantes não apenas para supervisionar o “tone at the top”, mas também para auxiliar o conselho de administração em um dos aspectos fundamentais da governança corporativa, que é a prestação de contas. Entendida de forma ampla, a prestação de contas vai muito além da divulgação das contas da empresa nas demonstrações financeiras. Para chegar a esse resultado concreto, há outros aspectos-chave da governança que exigem atenção do comitê de auditoria, como sistemas de controles internos, análises de riscos, sistemas de tecnologia e, sobretudo, recursos humanos.

Ter controles internos eficazes depende enormemente da cultura da empresa – essencial também para a eficácia dos programas de compliance e ética. Esses programas devem ser projetados para criar um ambiente que incentive os funcionários a cumprir as leis e os regulamentos aplicáveis, além de promover o comportamento ético adequado em toda a empresa de acordo com as políticas e os padrões de qualidade estabelecidos e decorrentes do “tone at the top” que se imprime à gestão dos negócios. Entretanto, é importante ressaltar que o compliance cada vez mais contempla também a adesão à cultura e aos valores da organização.

Postura da liderança

O “tone at the top” é a postura assumida pela liderança em qualquer organização. É fator determinante na criação de uma cultura organizacional em que todos se sintam responsáveis por agir corretamente. Os principais executivos da empresa precisam reforçar sistematicamente a mensagem na qual se baseiam os princípios organizacionais – como indica o dito popular, “o exemplo vem de cima”.

Se os colaboradores observarem um executivo agindo de forma inadequada ou antiética, talvez eles se sintam liberados para agir da mesma forma. Sendo assim, é ainda mais importante que os executivos, inclusive o quadro gerencial das organizações, reforcem uma postura firme, embasada no código de ética e nas políticas de *compliance* da empresa, pois se sabe que a “mensagem dos escalões intermediários” tem influência relevante sobre o comportamento da equipe, já que, regra geral, eles estão muito próximo de seus colaboradores.

Há necessidade de ressaltar constantemente o tema da ética, pois essa é uma medida importante para consolidar o comportamento cultural das organizações. Embora os conselhos de administração sejam responsáveis, de forma geral, por supervisionar a postura da liderança, os comitês de auditoria desempenham também uma função essencial nesse sentido, na medida em que, entre outras atividades, verificam os processos de prestação de contas, controles internos e avaliação de riscos, além de observar a disseminação de políticas orientadoras aos colaboradores da empresa. Um dos desafios mais importantes é entender se a postura que a liderança comunica e de fato pratica é a que permeia toda a empresa.

E de que maneira os comitês podem avaliar qual é realmente a postura da liderança?

Durante a execução de seus trabalhos, o comitê de auditoria interage com os executivos e pode verificar as diretrizes definidas para condução dos negócios, avaliar a postura ética da liderança e seu comportamento diante de situações delicadas que demandem o posicionamento sobre temas relacionados à ética. Por exemplo, em uma negociação comercial ou transação financeira, não raro podem surgir interesses ou vantagens não usuais capazes de se sobrepor às boas práticas. O comitê de auditoria também pode verificar os programas internos utilizados para treinar o pessoal em temas relacionados a comportamentos éticos nos negócios segundo as políticas e práticas da organização.

Programas de ética e compliance

Pesquisas podem fornecer informações e feedback valioso sobre a cultura ética da empresa, especialmente quando consultam uma ampla base de colaboradores. Muitas vezes, essas pesquisas tratam da satisfação dos colaboradores em várias dimensões, como condições de trabalho, por exemplo, mas elas também podem incluir perguntas que abordem se os funcionários têm enfrentado pressões para driblar as regras definidas no código de ética, no código de conduta e em outras políticas estabelecidas, ou se acreditam que seus gestores estão dispostos a fazê-lo. A inclusão desses tópicos em tais pesquisas também pode indicar a importância que a liderança dá aos aspectos de *compliance* organizacional.

Outra maneira de avaliar a postura da liderança é perguntar ao departamento de Recursos Humanos sobre o feedback que os executivos e gestores recebem de seus subordinados. Os resultados dessas avaliações, sobretudo quando se referem ao grupo gerencial da organização, podem revelar pressões inadequadas sobre os colaboradores.

Além disso, monitorar o nível de reclamações dos funcionários – tanto em bases informais, como por meio de canais de denúncias (discutidos mais adiante neste capítulo) – ajuda o comitê a ter uma visão sobre a cultura ética nos diversos níveis da organização. Os comitês também devem se informar sobre as percepções dos auditores internos e dos independentes. Essas discussões podem ser realizadas em sessões privativas ou em conversas e interações com as diferentes áreas de negócio.

A visão moderna da sociedade demonstra que muitos dos *stakeholders* da empresa encaram o *compliance* e a ética de forma ampla – como algo mais do que o simples cumprimento de leis e regulamentos. Portanto, os conselheiros de administração devem entender de que forma questões como responsabilidade corporativa e sustentabilidade afetam a reputação ética da empresa. Considerando o nível estratégico dessas questões, encontramos no Brasil exemplos de organizações nas quais um comitê especial do conselho de administração assume a responsabilidade por monitorá-las. Nesses casos, a interação do comitê de auditoria com esse comitê especial é uma questão relevante na execução dos trabalhos, pois permite entender melhor qual é a percepção dos colaboradores da empresa sobre a condução dos negócios e a prestação de contas aos acionistas.

Com a evolução nas expectativas dos *stakeholders* sobre o que representa um comportamento ético, as empresas atuam em ambientes operacionais cada vez mais complexos. Elas precisam monitorar e cumprir várias leis e regulamentos que mudam constantemente, sobretudo por causa da interconexão global da sociedade e da busca de atualização em tempo real sobre acontecimentos que influenciam seus comportamentos e expectativas. Especificamente no Brasil, a sociedade, os negócios e as legislações aprovadas sobre lavagem de dinheiro e anticorrupção, entre outras questões, têm gerado demandas muito específicas para as organizações. Nesse contexto, o programa de *compliance* de uma empresa deve ser parte integrante do sistema geral de controles internos, para dar respostas abrangentes a essas questões.

Para que o programa de ética e *compliance* de uma empresa seja considerado eficaz, é recomendável conduzir ações para prevenir e detectar condutas inadequadas e promover uma cultura de incentivo, valorização e reconhecimento do comportamento ético e do cumprimento da lei e dos padrões estabelecidos pela companhia. Esses programas normalmente incluem verificações diligenciais periódicas que podem ser ou não coordenadas com os programas de auditoria interna.

Muitas organizações adotam procedimentos para que os colaboradores, desde o momento em que ingressam na empresa, entendam plenamente aspectos éticos fundamentais para o seu trabalho. Entre outros objetivos, esses procedimentos visam:

- Confirmar que indivíduos que terão um poder discricionário importante não se envolveram em atividades ilegais ou outras condutas inapropriadas.
- Estabelecer políticas e programas organizacionais – e procedimentos operacionais associados – para prevenir e detectar conduta inadequada.
- Realizar treinamento sobre os programas relacionados com os códigos de ética e conduta e sobre legislações específicas, como a Lei Anticorrupção no Brasil.
- Adotar as medidas cabíveis, após a detecção de condutas inadequadas, com base numa política de consequências, para responder de forma apropriada e firme, evitando outras situações semelhantes.
- Adotar medidas para assegurar que o programa de ética e *compliance* seja entendido e respeitado e monitorar as atividades da empresa para detectar qualquer conduta inadequada, avaliando periodicamente a eficácia do programa, além de manter e divulgar um canal de denúncia anônima para que empregados relatem problemas ou procurem orientação. Esse canal também deve possibilitar que pessoas de fora da empresa possam fazer denúncias.

- Manter o conselho bem informado sobre o conteúdo, o funcionamento e os resultados do programa para que ele possa exercer monitoramento e supervisão adequados da implementação e da eficácia das ações.
- Assegurar ao indivíduo responsável pelo programa acesso direto ao conselho ou a um comitê do conselho ou de auditoria para que ele informe periodicamente esse órgão sobre a eficácia do programa.

Como se pode notar, a responsabilidade dos conselhos de administração no monitoramento dos temas de *compliance* é um aspecto cada vez mais importante da agenda moderna da governança corporativa. A ação dos comitês de auditoria busca responder a essa demanda em auxílio ao conselho. Por outro lado, é notório em todo o mundo que as autoridades estão interconectadas para garantir a coerência das ações e informações sobre os negócios das companhias e de seus dirigentes, não importando em que país as transações ocorram. Os comitês de auditoria devem estar atentos ao alcance dos negócios e das transações contratadas e assegurar que o *compliance* seja observado em todas as dimensões das operações. Essa preocupação deve estar refletida nos relatórios que os comitês de auditoria preparam para documentar as verificações de alcance realizadas como parte dos programas de *compliance* adotados.

Em empresas maiores, em geral, a função executiva de *compliance* pode ser organizada de forma independente, constituindo, também, um nível específico de controle de supervisão. Nesses casos, é necessário determinar a qual função o executivo de *compliance* deve estar subordinado – jurídica, financeira, auditoria interna, riscos, operações ou outras. Muitas empresas decidem que o executivo de *compliance* deve estar vinculado ao departamento jurídico, reconhecendo a natureza legal de várias questões de *compliance*. Outras, entretanto, escolhem uma estrutura de subordinação diferente, porque veem a ética e o *compliance* como questões abrangentes de seus negócios. Organizações de todos os portes devem avaliar qual é o modelo que cria melhores condições para desenvolver uma cultura ética e de *compliance*. Com sua experiência, o comitê de auditoria pode fornecer ideias que ajudem a definir esse modelo.

Geralmente, os comitês de auditoria assumem a responsabilidade de monitorar o programa de ética e *compliance*. Em algumas empresas, mesmo que outro comitê do conselho exerça essa função, o comitê de auditoria ainda precisa entender questões importantes a respeito desse tema para avaliar seu impacto nas demonstrações financeiras.

Como parte de suas responsabilidades, os comitês de auditoria supervisionam e apoiam a eficácia dos programas de *compliance* das seguintes formas:

- Entendendo a concepção do programa de *compliance* da empresa, inclusive as áreas de maior risco, qual é o comprometimento dos principais responsáveis da organização e seus históricos, linhas de subordinação aos executivos da empresa e os principais desafios e abordagens para cumprir requisitos específicos importantes.
- Discutindo e avaliando a eficácia do programa.
- Revisando periodicamente as políticas relacionadas, como elas são comunicadas aos colaboradores e a terceiros e como abordam o risco de variações de normas éticas entre países ou culturas, quando isso é aplicável.
- Reunindo-se periodicamente com o executivo de *compliance* para discutir a independência e os recursos da função.
- Verificando as medidas adotadas pelos gestores a respeito de qualquer problema importante que possa surgir (seja ele identificado pela empresa, pelo canal de denúncias ou pelos reguladores), o processo de investigação e análise instalado e as consequências ou ações disciplinares implementadas.
- Verificando se a administração está fazendo todas as mudanças necessárias para assegurar a eficácia contínua dos programas atuais.

No processo de monitoramento dos programas de *compliance*, o comitê de auditoria deve interagir com a auditoria interna para verificar como ela avalia os riscos inerentes ao programa de ética e *compliance* e os aborda no escopo de seus trabalhos de auditoria. O objetivo é evitar a duplicidade de esforços e garantir que o tema seja tratado nos níveis adequados da organização. A auditoria interna, à luz de suas responsabilidades, deve realizar um controle sólido e eficaz do programa de *compliance*, alocando os recursos necessários para as verificações de um tema tão relevante nas organizações.



Em relação à cultura, as pessoas devem saber o que fazer sem ter que perguntar. Raramente vejo o comitê de auditoria se reunir com a área de Recursos Humanos para conhecer os programas de mudança de cultura e comportamentos.”

Os comitês de auditoria devem receber relatórios periódicos dos responsáveis sobre o programa de *compliance*, a conformidade da organização e outras questões importantes identificadas, bem como o plano de ação definido para abordá-las. Em geral, esses relatórios podem conter os seguintes elementos:

- Registro de gestão de incidentes.
- Análise narrativa de incidentes e situações em que eles foram escalados para instâncias superiores.
- Detalhes do incidente (tema, local, unidade de negócios, nível de pessoal e outros dados aplicáveis).
- Estatísticas de treinamentos efetuados ao longo do ano.
- Tendências de incidentes relatados ao longo do tempo.
- Resultados de pesquisas com colaboradores sobre o tema da ética e *compliance*.
- Ações planejadas em relação a problemas identificados.

Códigos de conduta

Há um crescente reconhecimento de que a reputação de um negócio é fator essencial na determinação de seu valor. A mídia, os investidores e o público em geral têm dado cada vez mais atenção aos temas éticos nas empresas. Nesse contexto, muitos conselhos e comitês de auditoria estão investindo recursos consideráveis em programas de criação de códigos de conduta ética, que estabelecem as diretrizes para práticas comerciais aceitáveis.

Um código de conduta é uma declaração das expectativas da empresa em relação à conduta da organização e dos seus colaboradores. As empresas devem adaptar esses códigos de acordo com suas necessidades específicas e sua cultura.

A elaboração de códigos de conduta constitui um importante elemento para informar a todos os funcionários os comportamentos aceitáveis, bem como as práticas e políticas adotadas pela companhia. Esses códigos devem estar permanentemente disponíveis a todos de forma rápida, ampla, por exemplo, no site da empresa.

Os códigos normalmente abrangem vários tópicos, mas, no mínimo, devem indicar:

- Comportamento profissional esperado na condução de negócios da empresa.
- Responsabilidades de todos os colaboradores, independentemente de seu nível hierárquico, por denunciar má conduta ou manifestar preocupações.
- Conflitos de interesse (definição e tratamento).
- Confidencialidade.
- Equidade.
- Proteção e uso dos ativos.
- Cumprimento de leis e regulamentos.
- Políticas essenciais ao segmento de atuação da empresa.
- Posicionamento contra corrupção.
- Responsabilidade pela adesão ao código.
- Processos disciplinares, quando violações de políticas são descobertas, e análise de outras ações requeridas (principalmente, alteração da política). Dependendo da gravidade da violação, o processo pode incluir advertência oral ou por escrito, ações corretivas, relatório e análise de acompanhamento ou, finalmente, demissão.
- Advertência quanto a eventual responsabilização pessoal e/ou criminal em decorrência das ações identificadas.

O comitê de auditoria não é, normalmente, o responsável por definir as normas éticas. Essa responsabilidade cabe ao conselho de administração. Os membros do comitê devem procurar entender em que nível as normas éticas estão incorporadas aos controles internos e aos procedimentos de apresentação de relatórios internos. O órgão deve considerar também se a administração tem um programa para monitorar o cumprimento do código, assim como para identificar não conformidades.

É importante verificar também a existência de um processo de divulgação aos colaboradores (inclusive aqueles que não têm fácil acesso aos sistemas de informação computadorizados) e a terceiros (fornecedores, por exemplo), bem como os planos de treinamento de todos os funcionários. É ainda recomendável obter periodicamente dos colaboradores uma declaração de que leram o código e estão cumprindo suas determinações.

Outro aspecto relevante no processo de disseminação do código de conduta é a harmonização de políticas adotadas pela organização com leis e regulamentos do Brasil e de qualquer outra jurisdição onde atue.

Conflitos de interesses

Conflitos de interesses podem ser tratados em políticas específicas, mas normalmente são um tópico do código de conduta das organizações. No mínimo, é preciso abordar temas relacionados às políticas de conflitos financeiros, regras de emprego ou de interesses comerciais entre partes relacionadas, inclusive no contexto de parentesco entre empregados ou acionistas ou outros relacionamentos diretos ou indiretos que possam existir, além de recebimento de brindes e entretenimento, proteção e uso de informações confidenciais e privilegiadas.

A preparação de uma política de conflitos de interesses pode ser um desafio, principalmente para assegurar de forma clara o que se espera no tratamento de questões delicadas do ponto de vista cultural e de relacionamento.

As políticas de conflito de interesses geralmente têm dispositivos detalhados para os níveis executivo e da alta administração, além de procedimentos para autorizar e monitorar essas situações. Muitos possíveis conflitos de interesses, como transações entre a empresa e entidades nas quais os conselheiros e executivos têm interesses pessoais ou profissionais, podem desencadear divulgações como transações com partes relacionadas nas notas às demonstrações financeiras.

A responsabilidade pela avaliação de potenciais conflitos de interesses pode ser atribuída a várias funções dentro da empresa. Em muitos casos, essa obrigação recai sobre o comitê de auditoria.

Segundo as práticas recomendadas, a política de conflito de interesse deve:

- Ser documentada por escrito e ser de fácil consulta e entendimento.
- Ser suficientemente genérica para cobrir situações de potenciais conflitos, mesmo quando não especificamente explicitados.
- Incluir conflitos que representem riscos importantes para a empresa e seu setor.
- Referir-se tanto a conflitos reais quanto a aspectos de aparência e indícios decorrentes.
- Incluir perguntas e respostas.
- Aplicar-se a todos, inclusive conselheiros de administração, membros de comitês, executivos e acionistas.
- Ser aplicável a todos indistintamente, não importa sua posição na organização.
- Ser divulgada internamente, sobretudo após mudanças.
- Envolver uma comunicação franca, deixando evidente o que cada um precisa fazer para cumprir a política.
- Definir protocolos adequados para análise de situações sensíveis.
- Fazer parte do treinamento de ética e/ou *compliance*.
- Estabelecer um processo para fazer perguntas e informar problemas ou violações.

Comitês de auditoria (e todos os conselheiros) devem estar familiarizados com a política de conflito de interesses. Da mesma forma, convém que os comitês entendam se a empresa comunicou e treinou seus empregados de modo eficaz.

Canais de denúncia

Outra fonte de informação importante para os comitês de auditoria sobre possíveis problemas na empresa são os canais diretos para denúncias. Esses canais são tradicionalmente usados para identificar comportamentos inadequados do pessoal da empresa envolvendo problemas de distintas naturezas e quaisquer níveis hierárquicos da organização.

Canais de denúncias são reconhecidos por especialistas em programas de *compliance* como um mecanismo fundamental para empregados e terceiros informarem anonimamente suas preocupações, alegações e suspeitas a respeito da organização, se assim o desejarem. Nos últimos anos, muitas empresas estão terceirizando esses canais para outras empresas especializadas, a fim de demonstrar claramente a colaboradores e terceiros a independência dos seus processos de denúncia.

É importante que as informações sobre denúncias sejam periódica e sistematicamente comunicadas ao comitê de auditoria. O órgão deve ter acesso a um resumo de todas as queixas recebidas e analisar tempestivamente as mais relevantes. Alguns também têm reuniões particulares com o executivo de *compliance* para entender não só a natureza das reclamações, os setores e as pessoas envolvidas, como também a frequência e as tendências das queixas recebidas via canais de denúncias.

“

Em minha opinião, a melhor política é que o canal de denúncias seja gerido externamente.”

Os comitês de auditoria devem definir a frequência e o nível de detalhes com que desejam receber informações sobre denúncias. Muitos comitês consideram útil:

- Estabelecer um limite (quantia ou nível hierárquico do gestor envolvido) para informe imediato ao comitê.
- Analisar as estatísticas de casos procedentes por natureza e sua evolução no tempo.
- Revisar as denúncias importantes periodicamente e analisar como a administração analisou os temas informados para orientar os colaboradores e evitar futuras ocorrências.

É fundamental que os comitês de auditoria entendam como a administração está modificando o código de conduta e outras políticas da empresa, além de assegurar que essa documentação esteja sempre atualizada para refletir alterações na legislação ou a adoção de novas políticas empresariais.

Política de gestão de consequências

O comitê de auditoria também se interessará normalmente por entender a política de gestão de consequências adotada pela administração para assegurar que atitudes objetivas e consistentes sejam tomadas em resposta a incidentes identificados pelos processos descritos anteriormente.





4

Relatórios financeiros e divulgações

Entendimento da empresa	38
Foco em áreas complexas e de maior risco	39
Relevância ou materialidade	41
Políticas contábeis	44
Estimativas contábeis	47
Foco maior em mudanças significativas ocorridas durante o período	49
Transações com partes relacionadas	50
Divulgações não GAAP (<i>non-GAAP measures</i>)	51
Demonstrações financeiras intermediárias	52
Comitês de divulgação	53
Outras informações que acompanham ou não as demonstrações financeiras	53
Comunicação com órgãos reguladores de valores mobiliários	56
Eventos subsequentes	58
Novo relatório do auditor independente	60

Entre as diversas responsabilidades possíveis ou mais usuais de um comitê de auditoria, destaca-se a relacionada com a supervisão dos relatórios financeiros. Mesmo as demais atribuições do comitê estarão, de alguma forma, refletidas nos relatórios financeiros e nas divulgações feitas pelas empresas. É uma enorme responsabilidade, uma vez que esse é o principal canal de comunicação entre as empresas e seus stakeholders. Assegurar a integridade dessas informações pode ser uma tarefa difícil, dependendo do porte e da complexidade das operações da empresa e sua estrutura de governança.

O objetivo deste capítulo é chamar a atenção dos comitês de auditoria sobre aspectos relacionados com essa responsabilidade. O perfil do membro de um comitê de auditoria é tratado no Capítulo 1. A ideia aqui é enfatizar a importância do comitê de auditoria na análise das minutas das informações financeiras, da adequação das políticas contábeis, da qualidade das divulgações, do cumprimento das normas, além da exatidão e do equilíbrio adequado de informações contidas no Relatório da Administração e em outras informações divulgadas pela administração.

Historicamente, em países com mercado de capitais mais desenvolvidos, sobretudo Estados Unidos e Reino Unido, os comitês de auditoria são vistos como muito eficazes em assegurar a integridade de relatórios financeiros e divulgações. No Brasil, a existência de comitês de auditoria ainda não é uma prática generalizada, até porque não são todas as empresas, mesmo as de capital aberto, que têm essa obrigatoriedade. Por outro lado, como apontamos na introdução desta publicação, essa é uma tendência que vem crescendo em empresas de capital fechado e entidades sem fins lucrativos.

Entendimento da empresa

Dependendo da atividade de negócios, a elaboração de relatórios financeiros de uma empresa pode se tornar mais ou menos complexa. Os membros do comitê de auditoria precisam ter um conhecimento sólido da organização, de suas operações e do seu setor de atuação para avaliar corretamente os relatórios financeiros.

Com base nessas informações, é possível identificar e avaliar apropriadamente os riscos de que a integridade dos relatórios financeiros seja afetada de forma relevante. Esse entendimento pode ser obtido por meio de vários procedimentos. O quadro ao lado destaca alguns exemplos:

- Analisar a discussão de negócios incluída nos relatórios anuais de anos anteriores e no Formulário de Referência.
- Visitar instalações, fábricas e operações da empresa e reunir-se com os líderes das unidades de negócio para entender os detalhes operacionais.
- Reunir-se com os responsáveis pelas áreas de vendas e marketing para ter uma visão de produtos e mercados.
- Entender o canal de distribuição de vendas e quem são os principais clientes.
- Entender a cadeia de suprimentos e quem são os principais fornecedores.
- Reunir com a gestão financeira, a auditoria interna e os auditores independentes.
- Analisar os relatórios dos analistas e agências de *rating* sobre a empresa, seus concorrentes e a indústria.
- Ouvir as conferências da administração com analistas e as respostas às perguntas deles.
- Analisar as demonstrações financeiras e as informações não financeiras dos concorrentes.
- Entender os principais indicadores da indústria e como a empresa está posicionada em relação a eles.
- Acompanhar as notícias veiculadas sobre a empresa e o setor na internet, por meio da leitura de revistas especializadas, *clippings* e outros artigos e publicações setoriais relevantes.
- Indagar da administração como são monitoradas e tomadas ações sobre informações que estão sendo postadas na Internet sobre a empresa (ex.: em grupos de discussão ou blogs).
- Entender transações importantes de negócios e mudanças durante o período.
- Entender os reguladores da empresa, o impacto de pressões políticas ou públicas às quais os reguladores podem estar submetidos, a abordagem usada para regular a empresa e o setor, além de questões regulatórias importantes.
- Reunir-se com a equipe de Finanças, Tributos e Tesouraria para entender a estrutura de capital, a estrutura tributária e outras atividades financeiras.

Outra boa prática é reunir-se de tempos em tempos, por exemplo, em uma das instalações operacionais da empresa. Podemos afirmar que todas elas têm “chão de fábrica”, até mesmo um banco. É necessário ir aonde as transações nascem e ver como são tratadas para alcançar um entendimento melhor e mais completo do negócio.

Ser membro de um comitê de auditoria requer um nível mínimo de dedicação à empresa. Quanto maior a empresa e mais complexas forem as transações que a envolvem, maior terá que ser esse tempo. Portanto, espera-se que cada membro do comitê dedique tempo suficiente para cumprir a tarefa de entender e acompanhar o negócio da empresa. Para assumir uma posição no comitê de auditoria, é preciso considerar todos esses aspectos, que vão desde o entendimento do conselheiro sobre suas responsabilidades e seu nível de dedicação até a questão da remuneração adequada. Não basta ter competência; é preciso dedicação suficiente à função.

Foco em áreas complexas e de maior risco



Da mesma forma que o administrador e os auditores independentes, o comitê de auditoria deve também identificar quais são as unidades de negócio e áreas que, na visão do órgão, apresentam maior risco e cujo entendimento é muito mais complexo. Na verdade, o comitê de auditoria deve discutir com a administração e com os auditores independentes quais são essas unidades ou áreas. Espera-se que haja concordância entre eles, mas não necessariamente precisa haver. Por exemplo, o comitê de auditoria pode identificar que uma determinada área tem um risco alto devido à possibilidade de transgressão das normas pelos administradores ou porque ela tem uma relação direta com a remuneração dos administradores. Esse conflito de interesse, por razões óbvias, não necessariamente preocupará a administração.

Ao se concentrar nessas áreas, os comitês de auditoria podem revisar relatórios financeiros com mais eficiência e eficácia, principalmente considerando o tempo e os recursos disponíveis de seus membros. Para planejar seu trabalho, é fundamental que o comitê de auditoria determine logo no início do ano quais são essas áreas e solicite à administração informações específicas a respeito delas. O comitê de auditoria deve estar atento também a mudanças importantes ocorridas ou previstas ao longo do ano e que podem, exclusivamente para um determinado período, exigir atenção maior. Abordaremos essa questão na seção *Foco maior em mudanças significativas ocorridas durante o período* deste capítulo.

Receber os relatórios financeiros com antecedência é condição mínima para que o comitê de auditoria faça sua análise com qualidade. Essa análise começa muito antes do recebimento da minuta dos relatórios, daí a importância de um bom planejamento, com a definição das informações que a administração deve gerar para o comitê de auditoria. Assim, quando as minutas dos relatórios financeiros chegarem às mãos dos membros do comitê de auditoria, eles já terão desenvolvido sua avaliação independente do que esperam ali encontrar – o que torna sua capacidade crítica muito mais aguçada e completa.

Por exemplo, uma área comumente identificada como de risco nas empresas é a de reconhecimento de receita. O comitê de auditoria pode solicitar informações históricas, mensais ou trimestrais, em relação a essa área. Na página seguinte, é apresentado um exemplo de informações que podem ser solicitadas, caso já não estejam disponíveis em outro relatório periodicamente preparado pela administração.

Reconhecimento de receitas



a Vendas por mix de produtos.



b Nível de devoluções, vendas por região, principais produtos, intervalos de preços.



c Principais clientes e vendas do período (em termos de valores e volume).



d Prazo médio de vendas.

Com essas informações, é possível trabalhar alguns aspectos para tornar a análise mais objetiva e eficaz:

- Para todas essas informações, a administração deverá adicionar uma explicação sobre variações relevantes. A definição de variações relevantes (limites) deve ser feita pelo próprio comitê de auditoria. Assim, para qualquer variação acima desse limite, a administração deve adicionar uma explicação.
- Além disso, quando houver produtos novos, o comitê de auditoria pode solicitar uma explicação sobre performance em relação às vendas projetadas, eventuais problemas no lançamento dos produtos, nível de devolução e desempenho dos principais concorrentes.
- Índices financeiros e outros aspectos financeiros – quais são os principais indicadores da indústria e como os indicadores da empresa se comparam com eles. Qual o impacto de questões específicas sobre as receitas, como taxa de câmbio, reajuste de preços, descontos promocionais (*rebates*), entre outros.
- Questões como estimativas críticas e políticas contábeis especificamente relacionadas com o reconhecimento de receita.

Após o recebimento dessas informações, o comitê de auditoria pode solicitar informações ou explicações adicionais, dependendo do que entenda ser necessário. Cabe ressaltar que o comitê de auditoria deve ter bom senso na solicitação de análises periódicas ou informações adicionais, considerando os custos envolvidos e a dedicação de tempo das equipes.

Como dissemos anteriormente, essas informações recebidas devem ser lidas pelos membros do comitê de auditoria e analisadas em relação a alguma expectativa já desenvolvida, seja com base na experiência acumulada de seus membros, seja por meio da coleta de informações em diversas outras fontes internas e externas à empresa, como algumas das citadas na seção anterior.

Relevância ou materialidade

A relevância ou materialidade é um conceito fundamental dos relatórios financeiros. Embora a materialidade seja mais explicitamente vista como um conceito típico do auditor, na realidade a administração deve e sempre usa a relevância para, por exemplo, avaliar se divulgará ou não um item, se fará ou não um ajuste proposto, para determinar a magnitude de uma deficiência de controle interno e para decidir se reapresentará ou não demonstrações financeiras já emitidas. O comitê de auditoria precisa entender de que maneira a administração e os auditores independentes avaliam a materialidade e ter uma opinião própria sobre o nível de relevância.

A definição de materialidade consta do Pronunciamento Conceitual Básico do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) – Estrutura Conceitual para Elaboração e Divulgação de Relatório Contábil-Financeiro, equivalente ao *framework* da Norma Internacional de Relatórios Financeiros (IFRS):

“A informação é material se a sua omissão ou sua divulgação distorcida (misstating) puder influenciar decisões que os usuários tomam com base na informação contábil-financeira acerca de entidade específica que reporta a informação. Em outras palavras, a materialidade é um aspecto de relevância específico da entidade baseado na natureza ou na magnitude, ou em ambos, dos itens para os quais a informação está relacionada no contexto do relatório contábil-financeiro de uma entidade em particular. Consequentemente, não se pode especificar um limite quantitativo uniforme para materialidade ou predeterminar o que seria julgado material para uma situação particular.”

Determinar a materialidade pode ser uma tarefa muito complexa. Alguns, por exemplo, utilizam um limite quantitativo para estabelecê-la (por exemplo, 5% do lucro ou prejuízo líquido, 1% da receita líquida ou do total do ativo). É possível usar limites quantitativos diferentes para avaliar a materialidade em resultados financeiros intermediários e em resultados anuais.

Embora um limite quantitativo seja útil para avaliar de forma preliminar se um item tem relevância, os reguladores do mercado de títulos mobiliários advertem que não há base real para qualquer limite numérico ou percentual. A relevância é mais do que um conceito quantitativo. Para avaliá-la qualitativamente, é necessário utilizar uma grande parcela de julgamento. Como definido pelo *framework* mencionado antes, um erro é relevante quando é suficientemente material para alterar ou influenciar o julgamento de um usuário. Assim, o comitê de auditoria deve levar em conta esse princípio e também avaliar se a administração e os auditores consideraram todas as circunstâncias e os dados quantitativos e qualitativos aplicáveis antes de se convencerem de que um item é, de fato, irrelevante. O objetivo é assegurar que as informações financeiras divulgadas estejam materialmente corretas.



A literatura discute situações nas quais um erro é relevante, ainda que quantitativamente possa estar abaixo dos limites de materialidade estabelecidos. É a chamada análise qualitativa, que considera outros aspectos além da questão quantitativa. Por exemplo, um erro não material pode ser relevante qualitativamente quando:

- **Induz o leitor ao erro** – por exemplo, descrevendo inadequadamente uma política contábil.
- **Oculta uma falha** com o objetivo de atender às expectativas dos analistas para a empresa.
- **Reverte um resultado** – por exemplo, transformando um prejuízo em lucro, ou vice-versa.
- **Ajuda a ocultar uma transação** ilegal ou encobre atos impróprios da alta administração.
- **Afeta cláusulas contratuais (covenants)** de empréstimos, outros acordos contratuais ou exigências regulatórias.
- **Afeta a informação de um segmento** ou de uma parte do negócio identificada com um papel importante na lucratividade ou nas operações da empresa.
- **Aumenta a remuneração da administração** – por exemplo, cumprindo requisitos mínimos de bônus ou outras formas de remuneração de incentivo.

O conceito de materialidade também deve ser levado em consideração na discussão com os administradores e auditores independentes quando envolve a identificação e classificação de deficiências de controles internos. Os reguladores (como a CVM, o Bacen, a SEC – Securities and Exchange Commission e outros) têm se preocupado com a qualidade dos controles internos das empresas. Um ambiente de controle fraco é a porta de entrada para erros e fraudes contábeis.

No Brasil, por exemplo, a CVM determina que a administração das companhias abertas indique no Formulário de Referência o grau de eficiência dos controles internos das companhias e descreva as recomendações sobre os controles internos presentes no relatório do auditor independente, com ênfase naquelas identificadas como “deficiências significativas”.

De acordo com normas de auditoria (brasileiras e internacionais – ISA 265), uma deficiência é considerada significativa se, no julgamento profissional do auditor, tem importância suficiente para merecer a atenção dos responsáveis pela governança, inclusive o comitê de auditoria. Para fazer essa classificação, o auditor deverá avaliar se a deficiência por si só, ou em combinação com outras deficiências, pode dificultar a identificação de um erro material. Assim, o comitê de auditoria deve discutir com os auditores independentes e com a administração, quando isso for aplicável, os limites de materialidade para fins de identificação e avaliação não somente de erros, mas também de deficiências de controles internos.

A seguir, são apresentadas breves definições de alguns conceitos comuns de materialidade usados pelos auditores ao planejar e executar uma auditoria para identificar e classificar distorções nas demonstrações financeiras nos termos das normas brasileiras e internacionais de auditoria (NBC TA 320/ISA 320):

Relevância do planejamento de auditoria:

Usado para definir que classes de transações, saldos de conta e divulgações devem ser submetidos a teste de auditoria.

Limite de ajuste de auditoria:

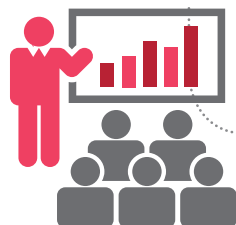
Usado para determinar se o efeito dos ajustes identificados pela auditoria e não registrados pela empresa pode requerer uma opinião de auditoria modificada: com ressalva, opinião adversa ou abstenção de opinião. Também usado para avaliar a inclusão de ajustes no resumo de distorções não corrigidas, que é comunicado ao comitê de auditoria. Cada vez mais, os comitês de auditoria consideram que todos os ajustes de auditoria identificados e comunicados devem ser refletidos nas demonstrações financeiras.

Os auditores usam esses limites ou desenvolvem limites específicos para fazer a avaliação de deficiências de controle. Essa definição é usada para determinar, no caso de empresas na jurisdição da SEC, se uma deficiência de controle é material, significativa ou apenas uma deficiência, quando os auditores emitem uma opinião sobre a eficácia dos controles internos de uma empresa sobre relatórios financeiros.

Finalmente, os comitês de auditoria, ao discutir a materialidade com a administração e com os auditores independentes, deve considerar que esse é um processo contínuo. As definições feitas no início do exercício talvez precisem ser revisadas caso, por exemplo, o nível de receita e os resultados reais sejam muito diferentes daqueles usados para definir a materialidade no início do exercício.



Políticas contábeis



Temos uma reunião mensal do comitê de políticas contábeis para a qual somos convidados e na qual se discutem mudanças de critérios em políticas e práticas contábeis, para você não ser surpreendido na reunião de demonstrações financeiras.”

Os comitês de auditoria precisam entender as principais políticas contábeis utilizadas pela empresa e avaliar se elas são razoáveis e adequadas. A contabilidade no Brasil deu um salto importante em 2010, com a adoção do IFRS como prática contábil local. Com esse passo, a contabilidade brasileira também ganhou complexidade e passou a exigir dos comitês de auditoria um tempo maior para que eles possam assegurar o seu entendimento.

Devido às características do IFRS – um conjunto de práticas contábeis baseado em princípios –, o nível de julgamento na aplicação de políticas contábeis aumentou muito. Uma descrição sumária das práticas contábeis talvez não permita entender suficientemente o tratamento que a administração dá a uma transação. Em muitos casos, podemos ter políticas contábeis distintas e igualmente aceitas, algumas mais críticas ou menos. Enfim, alcançar um entendimento das políticas contábeis da empresa pode ser uma tarefa complexa e demandar tempo significativo. Além de reservar tempo para se dedicar a esse tema, o comitê de auditoria pode se beneficiar da interação com os auditores independentes, uma vez que as normas de auditoria exigem que eles forneçam e discutam com o comitê de auditoria informações específicas sobre as políticas contábeis da empresa (além de outras comunicações necessárias, como descrito no Apêndice C).

Não obstante a interação com os auditores referida acima, o comitê de auditoria deve indagar da administração como as políticas contábeis da empresa se comparam com as de outras empresas do mesmo segmento. Também deve indagar se surgiram críticas sobre as políticas contábeis da empresa – seja de usuários, reguladores ou mesmo por meio do canal de denúncias. Em caso afirmativo, o comitê deve compreender a natureza das críticas e discuti-las com a administração, com os auditores independentes e, se for o caso, até mesmo com o departamento jurídico, quando isso puder levar a empresa a alguma exposição litigiosa com um *stakeholder*. O comitê de auditoria deve ser diligente ao analisar essas críticas para evitar a acusação de omissão e também que a empresa acabe tendo que corrigir suas demonstrações financeiras no futuro e, eventualmente, lidar com a reação adversa dos investidores e do mercado, a perda de reputação e ações judiciais (como discutido no Capítulo 8).

Ao avaliar as políticas contábeis existentes, os comitês de auditoria devem fazer algumas perguntas, como:

- As políticas contábeis da empresa podem ser avaliadas como excessivamente conservadoras ou agressivas em relação às de outras empresas, especialmente de seu segmento?
- As políticas contábeis parecem apropriadas com base na essência das transações?
- Qual é o grau de consistência das políticas da empresa em relação às de outras empresas de seu segmento?
- Existem políticas contábeis alternativas aceitáveis?
- Se existem alternativas, os auditores independentes concordam que as políticas contábeis atuais são as mais confiáveis e relevantes?
- Houve alguma mudança de política contábil no ano? Se sim, qual o impacto? Havia tratamentos alternativos e eles foram avaliados?
- Quando novas normas ou pronunciamentos são emitidos, a administração avalia previamente seus efeitos, inclusive quanto ao seu reflexo em índices econômicos, contratos e outros aspectos financeiros, e os divulga adequadamente?
- Houve alguma discordância entre a administração e os auditores independentes com relação a alguma política contábil?

Mudanças de política contábil podem ocorrer em razão de uma nova norma ou interpretação. Além disso, embora não se espere que isso ocorra com frequência, a administração pode mudar as políticas contábeis voluntariamente, caso acredite que uma política diferente refletirá de maneira mais adequada as condições econômicas de uma transação. Isso talvez se deva a uma mudança no modo como a empresa conduz seus negócios, ao aumento da relevância de um assunto específico ou a alterações em fatos e circunstâncias. Entretanto, mudanças de prática, quando voluntárias, precisam cumprir certos rituais. Por exemplo, para empresas abertas nos Estados Unidos, os auditores independentes precisam emitir uma carta à SEC indicando que a adoção de um princípio contábil alternativo é, na opinião deles, preferível nas circunstâncias. Em muitos outros países, as empresas precisam demonstrar que uma nova política contábil é mais “adequada e confiável”.

Caso a administração proponha uma mudança de prática contábil não associada com uma nova norma ou interpretação, o comitê de auditoria deverá considerar indagar a administração, por exemplo, com base nas seguintes questões:

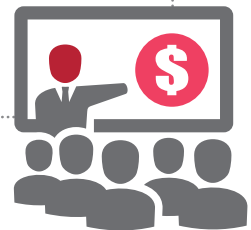
- Por que a mudança está sendo proposta?
- O que é “preferível” na mudança?
- Se a mudança se destina a adotar um método “preferível”, por que ele não foi usado nos anos anteriores?
- Os reguladores alguma vez questionaram a política atual?
- Qual será o efeito sobre a receita no período atual e nos futuros?
- Que efeito a mudança terá nos contratos de empréstimo da empresa?
- Que efeito a mudança terá na remuneração executiva ou nos planos de bônus?
- É provável que reguladores, acionistas ou analistas se oponham à mudança?
- Quais são as consequências de não implementar a mudança?

Às vezes, é difícil entender se uma mudança contábil está relacionada com uma mudança de política ou apenas de estimativa. O impacto nas demonstrações financeiras pode ser muito relevante dependendo dessa definição. Por isso, quando houver mudança de prática ou estimativa contábil, é importante entender se a conclusão sobre a sua natureza é adequada, antes de avaliar as demais questões associadas à mudança.

Além disso, no caso de novas normas de contabilidade com impacto potencial significativo, como normas recentes sobre reconhecimento de receitas com clientes (CPC 47 e IFRS 15), instrumentos financeiros (CPC 48 e IFRS 9) e arrendamentos (IFRS 16), com vigência para 2018/2019, é necessário ter um plano de adoção que, além dos impactos financeiros, considere impactos em sistemas e processos. O comitê de auditoria deverá discutir o plano elaborado pela administração para avaliar e implementar essas e outras normas contábeis que surjam de acordo com a dinâmica dos negócios.

“

Espero que o auditor independente aponte para o comitê de auditoria as principais mudanças contábeis que afetam a empresa. Caso contrário, ele não estará cumprindo seu papel.”



Estimativas contábeis

Todas as áreas das demonstrações financeiras de uma empresa que envolvem estimativas contábeis, quando relevantes, são foco do auditor independente. Essas áreas representam um risco inerente mais alto para os relatórios financeiros, uma vez que exigem julgamento significativo por parte da administração. Dessa forma, o comitê de auditoria deve entender quais áreas envolvem estimativas, dado seu efeito sobre os resultados apresentados.

A determinação de quais áreas envolvem estimativas relevantes vai depender do segmento, da complexidade dos negócios e da natureza das transações. Por exemplo, em uma instituição financeira, a estimativa de perdas com créditos de liquidação duvidosa é, em geral, uma área que envolve estimativa e é relevante. Por outro lado, uma empresa de varejo na qual quase todas as vendas ocorrem por meio de cartões de crédito, provavelmente não terá estimativas relevantes em relação a perdas com recebíveis. Como exemplo de algumas áreas cuja estimativa pode envolver valores materiais, podemos mencionar:

- Contas a receber incobráveis.
- Estoques de baixa movimentação ou obsoletos.
- *Impairment* de ativos não financeiros.
- Obrigações de pensão e outros benefícios pós-emprego.
- Posições incertas relacionadas a tributos.
- Avaliação de derivativos.
- Valor justo de ativos biológicos e propriedades para investimento.
- Passivos por garantias.
- Provisões para contingências.
- Passivos ambientais.
- Custos de reestruturação.
- Disputas envolvendo contratos de construção.

Normalmente, a administração formula estimativas contábeis com base em um intervalo de saldos aceitáveis e possíveis, em um grau que vai de agressivo a conservador. O que não é aceitável é alternar entre estimativas conversadoras e agressivas, a cada ano, sob pena de interferir no poder de predição dos analistas e, assim, criar uma assimetria informacional indesejável, além de outros possíveis impactos nos relatórios financeiros.

É aconselhável que os comitês de auditoria entendam qual foi a lógica da administração para decidir sobre o grau de conservadorismo usado na determinação das estimativas, as questione com ceticismo e discuta o assunto também com o auditor independente. Uma análise de sensibilidade é uma ferramenta muito importante para entender as fontes de incertezas e situações em que uma estimativa possa conter viés, além de avaliar se a divulgação está adequada. Pesquisas na área contábil indicam que as estimativas são uma das ferramentas mais comumente usadas pelos administradores para “gerenciar” resultados, considerando o grau de discricionariedade de que desfrutam.

O desenvolvimento de estimativas é relativamente rotineiro nas empresas, mas, em alguns casos, pode gerar dificuldades. A administração talvez precise usar julgamento significativo para determinar o valor adequado a ser registrado. Embora se reconheça que algumas estimativas sejam altamente subjetivas, os comitês de auditoria buscam identificar até que ponto a administração pode “gerenciar” os resultados de forma imprópria, manipulando cenários.



É recomendável, portanto, que os comitês de auditoria dediquem tempo a estudar o processo que a administração usa para desenvolver estimativas. Por exemplo, o cálculo do passivo relacionado a benefícios de pensão envolve várias premissas, como taxa de desconto e aumentos salariais, entre outras. Pequenas mudanças em qualquer uma dessas premissas pode ter impacto relevante no valor do passivo ou da despesa. Consequentemente, o comitê de auditoria deve entender como a administração desenvolve essas estimativas e como as premissas usadas se comparam com as de períodos anteriores.

Listamos a seguir algumas práticas recomendadas que os comitês de auditoria podem adotar para supervisionar as estimativas contábeis. É importante que os comitês:

- Entendam quais contas das demonstrações financeiras contêm estimativas importantes.
- Discutam com a administração a qualidade de processos e sistemas e a confiabilidade dos dados em que as estimativas se baseiam.
- Considerem a qualidade histórica das estimativas, ou seja, seu grau de acerto histórico das estimativas em relação aos resultados reais.
- Entendam as principais dependências e pressupostos do negócio por trás das estimativas e se esses pressupostos mudaram ou deveriam ter mudado.
- Entendam até que ponto a administração usa modelos para desenvolver estimativas e como ela assegura que esses modelos sejam válidos (talvez envolvendo terceiros no teste de modelos complexos de avaliações de derivativos ou pensões).
- Entendam por que a administração registrou, ou optou por não registrar, uma estimativa específica e se os saldos continuam adequados.
- Entendam o grau de sensibilidade dos resultados da empresa em relação às estimativas.
- Envolvam auditores ou outros especialistas no teste e na validação de modelos especialmente importantes e complexos.

Ao considerar tais fatores e aplicar seus conhecimentos sobre o desempenho de negócios da empresa, o comitê pode formar uma opinião sobre a razoabilidade das principais estimativas contábeis.

**Foco maior
em mudanças
significativas
ocorridas durante
o período**

O presidente de um comitê de auditoria deve anualmente desenvolver um plano de trabalho para o comitê como um todo. Espera-se que cada membro de um comitê de auditoria contribua mais acentuadamente com suas competências específicas, mas não que atue de forma individual e isolada. Por isso, é recomendável ter um plano de atuação para o comitê como um todo.

Além das áreas identificadas como de maior risco e que serão analisadas anualmente, uma das áreas que um plano anual deve ter como foco é também aquela relacionada com mudanças significativas nas demonstrações financeiras de um período para outro. Para tanto, o comitê de auditoria deve cobrar da administração, e ela deve fornecer, explicações substantivas para essas mudanças e para grandes variações entre resultados reais e orçados ou previstos.

Variações como aumentos significativos em volumes (sobretudo de receitas) logo antes do fechamento do período também devem ser investigadas, especialmente quando não estiverem associadas a algum evento anunciado, ou mudança. Ou seja, após o desenvolvimento de uma expectativa sobre o padrão de comportamento dos números da empresa, quaisquer desvios relevantes em relação a essa expectativa devem ser investigados.

Nesse sentido, por exemplo, a falta de variação também pode ser indagada à administração, especialmente no caso de expectativa de variação, uma vez que o comitê tenha informações de natureza operacional ou de outra ordem indicando que tais variações deveriam ter ocorrido. Comitês de auditoria competentes também questionam a administração quando os dados sobre lucros fornecidos antes indicavam que as metas não seriam atingidas e, no entanto, elas foram atingidas no fim do período.

Quando ocorrerem transações não usuais ou não recorrentes, o comitê de auditoria deve entender a natureza dessas transações, sua substância econômica e seus efeitos nas demonstrações financeiras, além de considerar se a contabilidade e as divulgações são adequadas. As explicações da administração precisam ser razoáveis e coerentes com os negócios da empresa.

Transações com partes relacionadas

Uma área especialmente sensível dos relatórios financeiros é a que envolve transações com partes relacionadas. Há um pressuposto de que tais transações não tenham ocorrido em termos estritamente de mercado. Essa é uma área que os acionistas tendem a enfatizar mais em seus votos, examinando minuciosamente essas transações, especialmente quando envolvem conselheiros e executivos. Um dos desafios para os comitês de auditoria e auditores independentes é assegurar que todas as transações com partes relacionadas estejam identificadas e adequadamente divulgadas. Para tanto, as empresas precisam manter um controle rígido sobre essas transações, o que inclui a análise de cadastro de fornecedores, clientes, representações e outros mecanismos de detecção de partes relacionadas.

Destacamos os exemplos mais comuns de partes relacionadas:

- Pessoas ligadas à empresa, como conselheiros de administração e acionistas.
- Investidores de coligadas e controladas (ex.: minoritários) que são também membros da administração e/ou da equipe de governança da empresa, exercendo influência significativa sobre as operações.
- Os principais proprietários e gestores da empresa e seus familiares imediatos.
- Outras partes com as quais a empresa se relaciona, se uma delas puder influenciar significativamente as operações da outra.

Transações com partes relacionadas tomam muitas formas. Por exemplo, um conselheiro pode ser executivo em um dos clientes ou fornecedores relevantes da empresa. Ou a empresa talvez tenha transações com um acionista relevante, por exemplo, por meio de aluguel de imóveis. Esses tipos de transações podem levar a conflitos de interesses importantes, não necessariamente envolvendo aspectos monetários.

As empresas precisam divulgar as transações com partes relacionadas nas demonstrações financeiras. Há consenso em torno de que o conceito de materialidade para essas transações é diferente do usado na análise de transações com terceiros. Chega-se a dizer que, para essas transações, não há limites de materialidade, pois, por menor que seja, qualquer transação pode trazer conflitos de interesse. Espera-se que as empresas desenvolvam uma política para lidar com potenciais conflitos de interesse. A exigência de divulgação inclui a natureza dos relacionamentos envolvidos, uma descrição das transações durante o período, os montantes envolvidos, os valores devidos pela, ou para a, parte relacionada e outras informações que os usuários precisam ter para entender os efeitos das transações nas demonstrações financeiras.

Dada a sensibilidade dessas divulgações, o comitê de auditoria deve entender e avaliar quais são os processos mantidos pela empresa para identificar partes relacionadas, capturar as transações realizadas com elas e fornecer informações suficientes. Deve ficar claro para o comitê de auditoria que essas divulgações são completas e fornecem todas as informações necessárias, inclusive, possivelmente, a natureza do relacionamento, para que os usuários das demonstrações financeiras possam entender as transações. Vale lembrar que transações com partes relacionadas fora do curso ordinário dos negócios podem ser um forte indicador de fraude.

Divulgações não GAAP (non-GAAP measures)

Além dos valores e formatos descritos nas demonstrações financeiras nos termos do GAAP relevante (ex.: práticas contábeis adotadas no Brasil ou IFRS), é usual a administração de uma empresa divulgar outras informações financeiras. O exemplo mais comum desse tipo de informação fornecido de forma voluntária pela administração é o LAJIDA (EBITDA) – Lucro Antes dos Juros, Impostos sobre Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, Depreciação e Amortização – e o LAJIR (EBIT) – Lucro Antes dos Juros e Impostos sobre a Renda incluindo Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Embora sejam comumente divulgadas, elas não são consideradas informações que atendem à estrutura conceitual contábil. Eventualmente, podem desviar a atenção dos usuários dos relatórios financeiros.

A administração pode querer explicar um resultado com a exclusão de itens que ela considera não recorrentes, não frequentes ou de natureza não usual, acreditando que há justificativa para destacá-los, porque eles estariam impactando o resultado do período. Analistas e investidores costumam seguir pelo mesmo caminho e excluir o impacto dessas transações ao avaliar o desempenho da empresa ou projetar seus lucros.

Incluir um item não recorrente em uma projeção pode exercer um efeito expressivo sobre ela e, indevidamente, influenciar o preço da ação de uma empresa. Até aí, faz sentido deixar claras essas situações. Entretanto, alguns observadores e reguladores de valores mobiliários temem que essas divulgações acabem por mascarar os verdadeiros resultados da empresa e que a abordagem da administração possa ser incoerente de um período para outro – ou seja, que a administração faça essa divulgação com viés de ressaltar, em geral, os itens favoráveis e omitir os desfavoráveis. Assim, é importante que os comitês de auditoria entendam as divulgações propostas pela empresa para esses itens e o efeito dessas divulgações.

No Brasil, a CVM emitiu a Instrução nº 527/2012 determinando que essa divulgação seja reconciliada com as informações nas demonstrações financeiras, de forma consistente e comparável com a apresentação de períodos anteriores. Uma justificativa deve ser apresentada em caso de mudança, bem como a descrição completa da mudança realizada. Além disso, a CVM determina que a divulgação dessa informação seja feita fora do conjunto completo das demonstrações financeiras.

O julgamento é necessário para determinar o que constitui um item “especial” ou não recorrente. O comitê de auditoria deve discutir itens não usuais com a administração e os auditores independentes.

Como áreas de foco sobre informações *non-GAAP*, o comitê de auditoria pode considerar os seguintes aspectos:



Estar ciente do impacto de itens não usuais registrados no período.



Entender como a administração planeja divulgar essas informações.



Avaliar a consistência das informações entre períodos.



Indagar da administração se a empresa tem sido coerente em todas as suas comunicações – websites, informes de resultados, conferências com investidores e relatórios de analistas.



Entender a lógica da administração para fornecer métricas de desempenho alternativas e se elas estão adequadamente explicadas.

Em suma, o comitê deve obter conforto de que as divulgações desses itens especiais e métricas *non-GAAP* são aplicadas de forma coerente em diferentes períodos de relatório e tipos de comunicação e que não sejam enganosas.

Demonstrações financeiras intermediárias

O foco dos relatórios intermediários deve estar nas mudanças ocorridas no período. A boa prática para essas informações intermediárias é fazer a sua leitura em conjunto com as últimas informações anuais disponíveis. Embora credores, investidores e analistas possam, em um primeiro momento, preferir relatórios sobre períodos intermediários completos, o ideal é que esses relatórios destaquem os fatos mais relevantes do período. Essa abordagem também facilita o trabalho do comitê de auditoria e dos auditores independentes, especialmente considerando o escopo dos trabalhos de ambos, e permite que as discussões com a administração e a revisão das informações possam ser mais eficientes e eficazes.

O comitê de auditoria deve assumir um papel ativo na supervisão de demonstrações financeiras intermediárias, antes de sua divulgação. Adicionalmente, deve entender o que será incluído (caso seja, de fato) em relação a informações mais abrangentes que possam ser divulgadas para atender a solicitações, por exemplo, de analistas.

Em virtude do caráter dessas informações, elas exigem prazos de divulgação e, por consequência, de revisão mais curtos. Nesse sentido, devemos lembrar que o comitê de auditoria idealmente pode acompanhar a evolução das transações da empresa mês a mês, a fim de facilitar a revisão das informações intermediárias, por exemplo, trimestrais. Nesse sentido, uma transação relevante que tenha ocorrido no primeiro mês do trimestre não precisa aguardar até o fechamento do período para ser discutida com a administração.

No caso do Brasil, os comitês de auditoria de companhias abertas têm de revisar as Informações Trimestrais (ITR). Nessa revisão, o comitê de auditoria deve perguntar à administração sobre julgamentos e questões importantes que marcaram o encerramento do período e se as demonstrações intermediárias foram preparadas de forma consistente com as últimas demonstrações financeiras anuais. Não é necessário, nem esperado, que a revisão de informações trimestrais tenha o mesmo número de questões que a revisão das demonstrações financeiras anuais, embora muitas das questões sejam relevantes e igualmente aplicáveis.

Exemplos de questões que se repetem:

- Como os resultados se comparam com o orçamento?
- As políticas contábeis foram aplicadas de maneira uniforme?
- Há mudanças relevantes nas tendências ou transações significativas?
- De que forma os eventos não usuais estão refletidos?
- Qual é o nível geral de qualidade dos resultados e a adequação das divulgações propostas?

Da mesma maneira que no processo de revisão das demonstrações financeiras anuais, o comitê de auditoria também deve discutir os resultados de qualquer revisão do relatório intermediário feita por um auditor independente. Como é o caso das demonstrações financeiras anuais, os auditores independentes devem comunicar ao comitê assuntos específicos – inclusive a seleção de novas políticas contábeis, mudanças identificadas durante a revisão, desacordos com a administração e mudanças materiais no controle interno.

O escopo de trabalho dos auditores independentes é significativamente menor em uma revisão de informações intermediárias do que em um exame das demonstrações anuais. Essa comunicação entre auditores independentes e o comitê de auditoria deve ocorrer antes da apresentação do relatório intermediário ao mercado. Em benefício do tempo, o comitê de auditoria pode se planejar para discutir os resultados dessa revisão intermediária com a administração e os auditores independentes em uma teleconferência, não em uma reunião presencial.

Comitês de divulgação

A administração precisa assegurar que as informações financeiras transmitidas aos acionistas incluam todas as transações e divulgações necessárias e que sejam corretamente registradas, processadas e resumidas. Nos termos da Instrução CVM nº 480, Art. 25, Inciso V, os diretores de companhias abertas precisam declarar que revisaram, discutiram e concordam com as demonstrações financeiras. Além disso, os administradores devem incluir nas demonstrações financeiras (nos termos da Orientação Técnica OCPC nº 07), em nota de declaração de conformidade, afirmação de que todas as informações relevantes próprias das demonstrações financeiras, e somente elas, estão sendo evidenciadas e correspondem às utilizadas pela administração na sua gestão.

O comitê de auditoria deve entender e indagar da administração os processos e controles existentes sobre os relatórios financeiros para que ela possa fazer as declarações acima. Nos Estados Unidos, por exemplo, as empresas estabelecem comitês de divulgação de nível gerencial para apoiar a administração nessas declarações. No Brasil, são poucas as empresas que implantaram tais comitês. Esses comitês compreendem de forma geral a administração – com as áreas de operações, finanças e jurídica – ajudam a assegurar a integridade das informações relatadas e discutem outras questões e acontecimentos relacionados aos relatórios durante cada período. O comitê de auditoria deve avaliar se a atual estrutura de revisão das divulgações feitas, inclusive a captação de dados relevantes, é adequada e sugerir melhorias se for o caso e/ou revisar a qualidade dos seus procedimentos.

Seja por meio de um comitê de divulgação ou de qualquer outra estrutura implantada pela empresa, o comitê de auditoria precisa ser periodicamente informado sobre as atividades dessa estrutura e as discussões ocorridas. Essas informações fornecem asseguração adicional de que as demonstrações financeiras são precisas e completas.

Outras informações que acompanham ou não as demonstrações financeiras

A Lei das Sociedades por Ações determina que, além das demonstrações financeiras, as companhias também elaborem o Relatório da Administração, contendo informações sobre os negócios sociais e os principais fatos administrativos do exercício. Esse relatório acompanha as demonstrações financeiras.

Além disso, as companhias abertas devem também elaborar e entregar anualmente o Formulário de Referência, com informações como atividades, dados econômico-financeiros, fatores de risco, estrutura de capital, comentários dos administradores sobre os dados, valores mobiliários emitidos, estrutura de controles internos, governança corporativa, remuneração dos administradores, auditores independentes, operações com partes relacionadas, entre outras questões.

No caso de outras informações que acompanham as demonstrações financeiras – em geral, o Relatório da Administração – os auditores independentes têm a obrigação de avaliar se há inconsistência relevante entre tais informações e as demonstrações financeiras. Em 2016, com o novo relatório do auditor independente, foi inserida seção para deixar clara a responsabilidade do auditor em relação a essas outras informações. Da mesma forma, o comitê de auditoria deve revisar o Relatório da Administração antes da divulgação e avaliar se ele condiz com as demonstrações financeiras e o entendimento do comitê a respeito dos eventos ocorridos na empresa.

Sobre o Relatório da Administração, a CVM emitiu o Parecer de Orientação nº 15/87 com algumas recomendações de divulgação para o cumprimento dos requisitos da Lei nº 6.404/76 (Lei das S.A.). Ainda assim, há algum espaço para escolhas em relação ao que divulgar. As empresas que se comprometem com a transparência revelam mais informações – por exemplo, o ambiente de mercado competitivo, a estratégia da empresa, as atividades empresariais, metas e resultados para métricas-chave de desempenho e informações detalhadas do segmento. Tão importante quanto a qualidade dessas informações é a sua consistência, mesmo quando elas possam retratar desfavoravelmente a empresa.

Comunicações transparentes transmitem de forma eficaz a investidores e outros *stakeholders* as informações de que eles precisam para entender e valorizar o negócio e tomar decisões sobre, por exemplo, trabalhar para a empresa como empregados ou estabelecer um relacionamento com ela como clientes ou fornecedores. Avaliar se as informações que constam nesses relatórios é precisa é apenas parte da função de um comitê de auditoria. Os comitês de auditoria também devem avaliar se o relatório está completo, ou seja, a empresa divulga o que deve? Ela conta toda a história? Esses resultados realmente refletem as operações atuais e sustentáveis do negócio? Algumas das informações distorcem os resultados reais?

O que acontece quando o comitê de auditoria identifica alguma informação relevante que foi eventualmente omitida pela administração? Ele precisa questionar a administração sobre por que a informação não deve ser divulgada. Uma vez convencido, o comitê aceitará o ponto de vista da administração. No entanto, se não estiver convencido – digamos que a administração se oponha a divulgar um item porque pode beneficiar os concorrentes, mas o comitê acredite que os usuários das demonstrações financeiras precisem ter essa informação – o comitê deve exigir a divulgação. Deixar de divulgar informações porque a empresa pode ficar em situação desconfortável não é justificativa aceitável. Divergências dessa natureza devem ser discutidas à exaustão e informadas pelo comitê ao conselho.

Os reguladores também pedem que as empresas expliquem por que não forneceram avisos antecipados de eventos adversos potencialmente importantes.

Os usuários das demonstrações financeiras querem entender o grau de risco associado a (e possíveis mudanças em) estimativas registradas, liquidez, índices, contingência e outras possíveis ocorrências, caso a administração tenha identificado os problemas por ocasião da divulgação das demonstrações financeiras. Por exemplo, se for razoavelmente provável que um grande cliente declare falência e seja incapaz de pagar a empresa, os acionistas gostarão de compreender essa incerteza. Embora a divulgação das principais fontes de incerteza nas demonstrações financeiras seja requerida pelas práticas contábeis brasileiras e internacionais (BR GAAP e IFRS), tanto os relatórios da administração quanto o Formulário de Referência, especialmente este último, contêm, em geral, mais detalhes sobre essas fontes de incerteza.

Do ponto de vista prático, para exemplificar a importância dessa divulgação, podemos mencionar uma situação em que a administração está ciente de que a empresa poderá incorrer em custos de garantia elevados devido à “probabilidade razoável” de um *recall* de produtos em um período futuro, mas não fez a divulgação para evitar uma exposição adversa na mídia. Entretanto, quando o evento adverso ocorre de fato, reguladores e outros grupos – como os advogados de partes que se sentiram lesadas pela falta de divulgação tempestiva – tentam, *a posteriori*, saber se a administração incluiu tempestivamente a informação. Não é uma tarefa fácil saber o tempo correto e adequado da divulgação. Isso só aumenta a importância de o comitê de auditoria entender o processo de decisão da administração sobre o que divulgar nos diversos documentos que acompanham ou não as demonstrações financeiras.

Ao analisar as outras informações que acompanham ou não as demonstrações financeiras, os comitês de auditoria devem avaliar se elas:

- Fornecem análise fidedigna da empresa, com base na visão da administração, e ajudam a entender os seus principais indicadores financeiros e não financeiros.
- Incrementam a divulgação financeira global da empresa e fornecem contexto para analisar a situação patrimonial e financeira.
- Fornecem informações sobre a qualidade e a possível variabilidade dos ganhos e fluxos de caixa da empresa, para que os investidores possam exercer com qualidade sua capacidade de predição.
- São claras, completas e escritas em linguagem de simples compreensão.
- Dão maior destaque às informações mais importantes.
- Discutem eventos relevantes conhecidos, tendências e incertezas, inclusive itens considerados não recorrentes.
- Descrevem a administração dos principais riscos financeiros, incluindo risco de liquidez e capacidade de continuar com suas operações em um futuro previsível.
- São coerentes e comparáveis entre os períodos, com resultados anteriores, padrões da indústria e expectativas da administração.
- Fornecem de fato informações adicionais, em vez de simplesmente repetir as que já estão nas notas explicativas às demonstrações financeiras.

Além do Relatório da Administração e do Formulário de Referência, outras informações podem tomar também a forma de *press releases*, balanços sociais, relatórios de sustentabilidade, relatos integrados e outros documentos. O comitê de auditoria deve discutir com a administração quais são as principais fontes de divulgação das informações financeiras da companhia e entender como é feito o controle sobre as informações que são ali divulgadas.

Comunicação com órgãos reguladores de valores mobiliários



No caso de companhias abertas brasileiras, não raro a administração recebe ofícios dos reguladores do mercado de valores mobiliários (CVM ou SEC, por exemplo) ou da indústria específica (Bacen, Superintendência de Seguros Privados – Susep e outros). Esses órgãos podem examinar os registros financeiros de uma empresa e, com base nas demonstrações financeiras e em outras informações (por exemplo, o Formulário de Referência), questionar determinadas contabilizações ou divulgações. Esses ofícios podem cobrir diversas situações, como um pedido de esclarecimento sobre uma determinada transação e seu tratamento contábil, uma advertência pelo descumprimento de alguma obrigação acessória, entre outros. Além disso, pode ser solicitado o envio de documentação adicional, e não simplesmente uma carta de esclarecimento. Nos casos mais graves, os reguladores podem exigir a republicação das demonstrações financeiras e instaurar processos sancionadores contra administradores, membros da governança corporativa e auditores independentes.

O comitê de auditoria deve solicitar aos administradores que o mantenha informado sobre comunicações com os reguladores e, se for o caso, examinar essas correspondências e revisar as cartas de resposta propostas pela administração – em geral, já discutidas com os auditores independentes. Quando solicitada, a empresa costuma ter um período relativamente curto para apresentar sua resposta. Se os reguladores não considerarem a resposta satisfatória, talvez seja preciso responder a mais perguntas. É importante que os comitês de auditoria entendam a natureza dessas indagações e conheçam as respostas da empresa, pois essa situação pode levar a litígios e outras consequências adversas (conforme discutido no Capítulo 8).

A resposta ideal que uma empresa pode dar ao regulador é aquela em que basta juntar e enviar o memorando de discussão do tema a uma carta simples. Isso mostra que o tema questionado pelo regulador foi discutido antes pela administração, que a análise da questão foi feita de forma tempestiva e completa e que envolveu as instâncias adequadas, em geral, os auditores independentes e o comitê de auditoria. Portanto, não há mais nada a fazer, senão enviar a documentação ao regulador. Naturalmente, essa documentação se mostra mais convincente do que a preparada pela empresa somente depois que o regulador comunica suas preocupações.

A administração também pode ser proativa no relacionamento com seus reguladores. Se houver alguma incerteza ou controvérsia sobre a adequação de uma determinada forma de contabilização, a empresa poderá enviá-la aos reguladores em documento por escrito, com seu fundamento, pedindo efetivamente uma análise prévia. Em geral, esse tipo de documentação pode ser acompanhado da opinião dos auditores independentes sobre a contabilização adequada. Dada a fragilidade dessas situações, o comitê de auditoria deverá ser envolvido e estar de acordo com a abordagem planejada pela empresa. O comitê pode – e inclusive deve – avaliar e determinar a comunicação com o órgão regulador antecipadamente, se assim entender melhor, ainda que a administração se recuse, inicialmente, a fazê-lo.

Historicamente, a CVM tem questionado cada um dos membros dos conselhos e comitês de auditoria sobre a sua posição – de forma individual, não colegiada – a respeito de uma determinada transação que esteja em disputa entre a autarquia e a administração da empresa. Por isso, é importante que o comitê de auditoria acompanhe de perto as transações mais relevantes, certifique-se de que a administração foi diligente e de que cada membro do comitê está de acordo com a conclusão e também acompanhe as comunicações com os reguladores.

Não é incomum um membro do comitê de auditoria discordar dos demais membros do comitê ou da administração sobre um determinado assunto. Essa divergência é possível e, em muitos casos, salutar. Mas o que se espera do comportamento de um membro de comitê de auditoria é que ele tenha argumentos e competência suficiente para convencer os demais e a administração sobre o seu ponto de vista. A discordância frequente e/ou desprovida de argumentos robustos deixa o funcionamento do comitê de auditoria improdutivo e pode prejudicar não somente o seu papel, mas também o dia a dia da empresa e a tempestividade da comunicação com o mercado. Dessa forma, a discordância frequente e persistente pode ser um sinal de que algo não está dando certo, que precisa ser investigado e que alguma ação será necessária.

Eventos subsequentes

Durante o processo de elaboração das demonstrações financeiras, tão logo a administração tenha o que entende como cifras definitivas, ela começa a circular a informação para ser revisada nos diversos níveis da própria administração e da estrutura de governança da empresa. Entretanto, nesse processo de revisão, podem ser identificados ajustes ou acontecer eventos – ainda que após a data de fechamento, mas antes da emissão final das demonstrações financeiras – que tenham impacto sobre as informações, seja pelo ajuste de cifras, seja pela sua simples divulgação em nota explicativa.

O desconforto com a alteração de números que já estão em aprovação pelos diversos níveis da empresa, o que pode até mesmo comprometer o cronograma de divulgação dos resultados, não pode ser justificativa para deixar de tratar adequadamente os ajustes que se façam necessários. Nesse contexto, o papel do comitê de auditoria no sentido de discutir com os administradores e auditores independentes os eventos subsequentes e ajustes identificados, inclusive com a análise da sua materialidade, é fundamental para a conclusão adequada das demonstrações financeiras.



No caso de empresas brasileiras que têm registro na CVM e também na SEC (por exemplo, as listadas na Bolsa de Nova York), as demonstrações financeiras para atender ao mercado de capitais são emitidas, em geral, antes da conclusão do documento para cumprir os requisitos da SEC (formulário 20-F). Entre a data da conclusão e da divulgação das demonstrações financeiras locais e a apresentação do formulário 20-F, há risco de que outros eventos importantes ocorram, alguns dos quais talvez exijam que a administração ajuste suas cifras retroativamente.

Como a companhia já emitiu suas demonstrações financeiras locais, em IFRS, em geral essa também é a informação que irá para o 20-F, sem atualização. Pode haver algumas situações, no entanto, em que a administração talvez precise atualizar suas demonstrações financeiras, especialmente quando, para fins da SEC, o processo ainda não estava inteiramente concluído (por exemplo, por causa dos controles internos relacionados com o fechamento).

Essa é uma situação difícil de enfrentar e exigirá dos administradores, do comitê de auditoria e dos auditores independentes uma avaliação cuidadosa sobre como abordar a questão. Pode ser necessária, inclusive, uma discussão com o regulador norte-americano. Além disso, mesmo que o evento não exija que a empresa altere os resultados de forma retroativa, os reguladores de valores mobiliários têm insistido cada vez mais que as empresas divulguem tais eventos simultaneamente.



As normas contábeis abordam como as empresas devem lidar com eventos que ocorrem após o fim do ano, mas antes do arquivamento das demonstrações financeiras. Alguns tipos de eventos subsequentes representam informações adicionais sobre as premissas da administração que não estavam disponíveis no fim do ano. Em muitos casos, esses eventos exigem que a administração ajuste os saldos de fim de ano porque eles validam ou esclarecem fatos e circunstâncias que existiam na data do balanço. Como dito anteriormente, esses eventos podem representar desafios para o conselho de administração e o comitê de auditoria e, em alguns casos, sua existência talvez afete a data do informe de resultados da empresa ou a data de encerramento e arquivamento das demonstrações financeiras completas.

Relacionamos a seguir alguns exemplos de eventos que podem exigir que a empresa ajuste suas cifras retroativamente à data do balanço.

- Solução de um processo judicial ou uma oferta de solução feita pela empresa.
- Falência de um cliente, indicando a possibilidade de perda com recebíveis.
- Devoluções muito acima do previsto.
- Autos de infração de ordem tributária, ambiental etc.
- Evidência adicional obtida de um *impairment* de ativos.
- Evidência adicional de estoque obsoleto ou com baixa movimentação.

Há outros tipos de eventos subsequentes não relacionados com fatos e circunstâncias existentes na data do balanço (aquisição ou novos contratos, por exemplo) e que as empresas simplesmente precisam divulgar, sem ajustar seus saldos de fim de ano. Os comitês de auditoria, por sua vez, devem perguntar à administração se tais eventos importantes ocorreram e que efeito eles tiveram. Essencialmente, a possibilidade de ocorrência desse tipo de evento pode até levar a empresa a reconsiderar o momento do informe de resultados ou a data de arquivamento.

Essa questão sobre eventos subsequentes pode ser ainda mais relevante quando, em raras circunstâncias no mercado de capitais brasileiro, a administração decida comunicar resultados preliminares, não auditados, por alguma razão. Essa situação pode acontecer, por exemplo, por causa de um processo de auditoria ou de uma investigação/estudo ainda não concluído e que possa atrasar a emissão definitiva das demonstrações financeiras. Entretanto, para cumprir prazos contratuais assinados, e que podem ter efeitos adversos sobre a empresa, por exemplo, com a antecipação de vencimento de dívidas, a administração talvez decida publicar informações financeiras não auditadas. Nesse caso, eventos subsequentes relevantes ocorridos entre essa data e a data da emissão final das demonstrações financeiras podem determinar a revisão dos resultados publicados.

Novo relatório do auditor independente

Um novo conjunto de normas de auditoria internacionais, aplicáveis no Brasil, entrou em vigor para a auditoria das demonstrações financeiras em 31 de dezembro de 2016. O objetivo desse novo conjunto de normas é fazer com que os auditores gerem relatórios mais informativos e esclarecedores, que sejam ainda mais relevantes para investidores e *stakeholders*.

As normas de auditoria que regem esse novo relatório do auditor reiteram a importância de que os auditores independentes se comuniquem com os administradores e responsáveis pela governança, incluindo o comitê de auditoria, sobre diferentes aspectos. Entre eles, destacam-se o alcance planejado e a época da auditoria, as constatações significativas de auditoria, questões de atendimento a exigências éticas e de independência, além de eventuais deficiências significativas nos controles internos da empresa identificadas durante os trabalhos.

Mesmo antes desse novo conjunto de normas de auditoria, os auditores independentes já tinham a obrigação de discutir essas questões com os comitês de auditoria, quando eles existiam. Mas, do ponto de vista prático, a mudança foi significativa. Primeiramente, as discussões que ficavam concentradas no comitê de auditoria foram ampliadas para envolver mais formalmente a diretoria e o conselho de administração.

Além disso, parte significativa dos assuntos, que eram discutidos apenas nas reuniões com o comitê de auditoria, foi incluída no relatório do auditor independente de empresas de capital aberto, mais especificamente em uma nova seção denominada Principais Assuntos de Auditoria (PAA), e, portanto, passou a ser divulgada publicamente.

O comitê de auditoria agora tem uma responsabilidade maior e mais formal na discussão com os auditores independentes, uma vez que precisa concordar, de alguma forma, com os assuntos que eles identifiquem como principais.

A experiência de países que já adotaram o novo relatório há algum tempo demonstra que houve uma melhoria na comunicação entre os membros do comitê de auditoria e os auditores independentes. No Brasil, na primeira aplicação desse relatório, já foi possível observar a mesma tendência. Esse processo aumenta a participação de todos na geração de relatórios financeiros de qualidade. Do ponto de vista prático, isso amplia a participação do comitê de auditoria no processo da auditoria, com discussões mais aprofundadas e fundamentadas sobre quais são os principais assuntos de auditoria.

No Reino Unido, que adotou há alguns anos um novo relatório de auditoria parecido com o implantado no Brasil, exige-se que os comitês de auditoria incluam em seus relatórios os assuntos que julgam ser mais significativos (*significant issues*), de forma comparável com os principais assuntos de auditoria que o auditor independente deve incluir em seu novo relatório. A pesquisa *Extended auditor's reports: A further review of experience*, realizada pelo Financial Reporting Council, o regulador britânico, revelou que os assuntos identificados pelos comitês de auditoria e pelos auditores foram semelhantes: no segundo ano de implantação do novo relatório, os auditores reportaram cerca de 95% dos riscos identificados no relatório do comitê de auditoria (76% no primeiro ano). Isso foi considerado razoável pelo regulador, levando-se em conta as atribuições e os objetivos de cada um deles.



5

Gestão de riscos e sistemas de controles internos

Processos de gestão de riscos	63
Controles internos	66
Riscos de fraude	69
A importância do “ <i>tone at the top</i> ” na prevenção a fraudes	72
Riscos associados a planos de remuneração	74
Risco de fraude em relatórios financeiros	74
Risco de suborno e corrupção	78
Como vencer o problema	80
Segurança cibernética (<i>cybersecurity</i>)	81
Comunicações com o comitê de auditoria	82
Conceitos essenciais (<i>baseline</i>) para lidar com segurança cibernética	83
<i>Cybermetrics</i>	84
Crime cibernético	85

Riscos podem ser definidos como eventos futuros incertos com potenciais impactos em fluxos de caixa, rentabilidade, retorno para o acionista, perda de mercado e reputação, para citar apenas alguns. É a probabilidade de perigo, de insucesso em razão de acontecimento eventual, incerto, cuja ocorrência independe de vontade (da empresa).

De acordo com o Audit Committee Brief, do American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), o perfil dos riscos que afetam as empresas atualmente é diferente de uma década atrás. Alterações tecnológicas, globalização, a natureza das transações comerciais, instrumentos financeiros complexos, como derivativos e *hedging*, e a rápida evolução dos ciclos de vida dos negócios criam desafios significativos para os conselhos e executivos. Novos riscos surgem tanto de eventos internos como externos e impactam as empresas de forma significativa cada vez mais rapidamente, aumentando a complexidade e a relevância do processo de gerenciamento de riscos.

A administração tem a responsabilidade de identificar, analisar e avaliar os riscos aos quais a empresa está e/ou pode ficar exposta, e desenvolver medidas apropriadas para administrá-los por meio de um conjunto (ou sistema) de controles internos. Em muitos países, as empresas abertas fornecem algum tipo de relatório sobre controles internos e gestão de riscos e, muitas vezes, os comitês de auditoria participam da revisão desses relatórios.

Desde 2010, as empresas norte-americanas precisam divulgar o papel de seus conselhos de administração na supervisão de riscos. Existem pesquisas internacionais que avaliam a responsabilidade dos conselhos na supervisão dos riscos nas empresas. Nelas, o comitê de auditoria quase sempre é apontado como tendo papel de apoio ao conselho de administração nessa tarefa.

O envolvimento do comitê de auditoria no monitoramento da gestão de riscos é uma tendência, contudo não há ainda uniformidade em relação à atuação do comitê de auditoria no apoio a essa atividade. Há quem reconheça que os riscos operacionais podem ser muito bem monitorados pelo comitê de auditoria, mas que os riscos estratégicos devem ficar a cargo de um comitê de estratégia. Outros sugerem que o monitoramento da gestão de riscos – tanto estratégicos como operacionais – deve ficar sob a responsabilidade do comitê de auditoria para assegurar a existência de um processo que identifique e avalie os riscos. O importante nessa decisão é conseguir que a empresa como um todo incorpore a gestão de riscos ao seu dia a dia.

“*No que toca à gestão de riscos, a responsabilidade do comitê é assegurar que as ações aconteçam no nível executivo: que haja um sistema crível e sólido funcionando adequadamente.*”



Processos de gestão de riscos



Hoje eu me sinto confortável com a gestão de riscos: entendo o processo que identifica os principais riscos (estratégicos e operacionais) e sei quais são os controles de mitigação, tudo isso concentrado num mapa de riscos que é utilizado pela área de controles internos, pela auditoria interna e pela área de compliance.”

Um processo bem estruturado de gestão de riscos ajuda a empresa a alcançar suas metas de desempenho e lucratividade. Num cenário adequado, esse processo associa a gestão de riscos à estratégia e ao apetite de riscos da empresa, identifica possíveis acontecimentos capazes de afetar a organização e estabelece medidas que mitigam os riscos considerados inaceitáveis. Os sistemas de controles internos visam ajudar as empresas a mitigar riscos.

De acordo com o *Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria* do IBGC, “a estrutura de gestão de riscos é um componente essencial da governança corporativa eficaz. O conselho de administração é responsável por definir o grau do ‘apetite a risco’ da organização e estabelecer as políticas quanto às responsabilidades da diretoria em avaliar a quais riscos a organização pode ficar exposta, desenvolver procedimentos para geri-los e definir as respectivas faixas de tolerância”.

Monitorar o modo como a administração aborda os riscos, notadamente aqueles associados à elaboração de relatórios financeiros, faz parte das atribuições do comitê de auditoria. Ainda segundo o IBGC, “embora a responsabilidade final continue sendo do conselho de administração, o comitê de auditoria pode ser um instrumento eficaz para a gestão de riscos. Quando o comitê de auditoria tiver também o monitoramento dos riscos empresariais/estratégicos como parte de sua missão, seu papel será o de rever o perfil dos riscos e assegurar que as ações planejadas para sua gestão estejam sendo observadas, bem como o de acompanhar as respectivas medidas de tolerância”. É papel do comitê de auditoria, portanto, verificar as estratégias de gestão de riscos, sobretudo os relacionados a relatórios financeiros, fraude, cumprimento de leis e regulamentos e tecnologia da informação.

A Instrução CVM nº 509, de 16 de novembro de 2011, incluiu como uma das atribuições do comitê de auditoria estatutário, monitorar a qualidade e integridade dos mecanismos de controles internos e avaliar e monitorar as exposições de risco da companhia. Além disso, o comitê de auditoria deve considerar o grau de importância e atenção demonstrado pela administração à implementação, à gestão e ao aprimoramento dos controles internos (“*tone at the top*”). Portanto, o envolvimento do comitê de auditoria contribui de maneira relevante para reforçar a “cultura de controles internos” na empresa, com importantes contribuições para que haja melhorias no gerenciamento de riscos e nos controles internos.

É fundamental que o comitê de auditoria consiga entender e avaliar o perfil de risco da empresa, algo que poderia ser considerado como o “apetite” a risco, inclusive os riscos estratégicos, operacionais e ambientais. Essa não é uma tarefa simples, afinal, o apetite a risco é um elemento intangível, intrinsecamente relacionado à cultura corporativa e ao perfil empresarial, e pode variar de acordo com condições conjunturais.

Em alguns segmentos de negócio, sobretudo os mais intensamente regulados (por exemplo, os setores bancário, de seguros, de energia e farmacêutico), é cada vez mais comum que as empresas criem comitês de risco. O comitê de auditoria deve promover contatos regulares com esses comitês de risco para entender seu papel e suas atividades.



Gestão de risco é uma responsabilidade de cada área. Quem conhece seu risco é o líder. Então, cada líder deve ser treinado pela equipe de gestão de risco para saber como fazer sua avaliação de riscos e melhorar seus processos.”



Riscos não podem ser completamente evitados. Seria praticamente impossível, ou no mínimo impraticável, considerar que empresas podem operar totalmente imunes a riscos (ou *risk free*). Espera-se, portanto, que a administração aceite conviver com determinados riscos. Para isso, ela precisa reduzi-los a um nível considerado aceitável pelos acionistas e *stakeholders*, algo possível apenas com base na criação e operação de um sistema adequado de controles internos.

Muito embora existam ferramentas e *frameworks* que auxiliam no processo de estruturação e documentação da avaliação de riscos, há importantes elementos de subjetividade e julgamentos sensíveis envolvidos. Por exemplo, como determinar quais seriam os limites aceitáveis de risco? Qual nível de risco seria considerado baixo o suficiente para ser aceito? Por certo, o “senso comum” pode ser aplicado para responder a perguntas desse tipo, mas haverá sempre um caráter de discricionariedade e, naturalmente, as respostas não serão uniformes entre diferentes *stakeholders*. Por essa razão, a sensibilidade e a experiência dos membros dos comitês de auditoria para analisar e entender o apetite a riscos devem ir além do aspecto formal e documentado. É necessário dar passos adicionais e buscar identificar se há alinhamento ‘de facto’ entre a análise de risco formalmente documentada e as decisões de negócio tomadas pela administração da empresa.

Um sistema de controles internos desenhado e implementado de modo eficaz fornece o ambiente adequado para que as operações da empresa se desenvolvam dentro de determinados padrões compatíveis com seu apetite a riscos. Para fornecer um modelo (*framework*) conceitual que ajude as empresas a melhorar sua gestão de riscos, várias organizações emitiram orientações sobre o tema. Os dois modelos de maior destaque são o Enterprise Risk Management – Integrated Framework, do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), e as diretrizes de gestão de riscos da International Organization for Standardization (ISO), como abordaremos na seção *Controles internos* deste capítulo. Convém que os comitês de auditoria entendam as orientações da administração para suas atividades de gestão de riscos.



Os comitês de auditoria, que têm a responsabilidade de monitorar o processo de gestão de riscos, devem executar as seguintes ações principais:

- Entender como o processo funciona:
 - Como a administração identifica eventos que expõem ou poderiam expor a empresa a riscos e como ela avalia a probabilidade e o impacto dos riscos identificados.
 - Como a administração desenvolveu e implementou o processo de identificação e avaliação de riscos para atender às necessidades específicas da empresa.
 - Se o processo é contínuo – não realizado apenas em um determinado momento e com que nível de detalhe ele é atualizado.
 - Se os principais responsáveis pela gestão de riscos têm a expertise adequada, estatura dentro da empresa e tempo disponível para executar essa tarefa de forma apropriada.
 - O comitê de auditoria pode ajudar a empresa a fazer a reflexão necessária para incorporar o tema do risco à agenda da administração nos diferentes níveis, com a adoção de uma visão de risco em cada passo fundamental do processo de desenvolvimento e operação de seus negócios, por exemplo, no desenvolvimento de novos produtos, na exploração de novos canais de distribuição e na realização de investimentos, entre outros.
- Entender os principais riscos que a administração identificou (às vezes retratados como o “mapa de calor” dos riscos) e garantir que eles sejam comunicados para todo o conselho.
- Entender o papel da auditoria interna na gestão de riscos e até que ponto o plano de auditoria cobre os principais riscos.
- Trabalhar com os outros comitês do conselho para dividir a alocação da supervisão dos principais riscos com os comitês ou com o conselho como um todo – a fim de assegurar que todos os principais riscos sejam supervisionados no nível do conselho.
- Questionar a existência de planos de contingência, de continuidade de negócios e de gestão de crises e avaliar a robustez desses planos.

Controles internos

Um sistema de controles internos eficaz é um elemento essencial de um programa de gestão de riscos bem-sucedido, pois contribui para reduzir a exposição a riscos a um nível aceitável. Para torná-lo realidade, é importante contar com uma estrutura conceitual (*framework*) que sirva de base para a modelagem dos controles internos e para a avaliação da sua eficiência e eficácia.

Existem vários *frameworks* de controles internos desenvolvidos internacionalmente, mas a estrutura COSO ICF (Internal Control Framework), publicada pelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (ver quadro a seguir), é um dos padrões mais aceitos no mundo e no Brasil. Existem ainda modelos e regulamentações aplicáveis a segmentos específicos, como COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) e Itil (Information Technology Infrastructure Library). O COBIT é um *framework* para avaliar a governança e os controles de TI. Ele foi elaborado pela Associação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informação (Isaca, na sigla em inglês). O Itil constitui um conjunto de boas práticas aplicáveis à infraestrutura, à operação e à manutenção de serviços de TI. COBIT e Itil são modelos que se adequam e se integram ao COSO.

No Brasil, o CMN (Conselho Monetário Nacional) determinou que as instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Bacen implementem controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais, e que implementem também uma estrutura de gerenciamento de risco operacional e de gerenciamento do risco de crédito, com base nas regras definidas pelo Comitê de Basileia em seu Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations.

A CVM editou diversas instruções que tratam da necessidade de implementação e operação eficaz de sistemas de controles internos por parte das entidades atuantes no mercado de capitais. Destaca-se a Instrução CVM nº 480, de 7 de dezembro de 2009, que, com suas alterações posteriores, requer que as empresas sob sua jurisdição divulguem sua política de gerenciamento de riscos e controles internos em formulários de referência. Mais especificamente, a CVM requer que a empresa divulgue uma análise compreensiva da adequação da sua estrutura operacional e de controles internos para verificar a efetividade da política de gerenciamento de riscos, deixando clara a necessidade de alinhamento entre gerenciamento de riscos e controles internos.

Framework integrado de controles internos do COSO

O controle interno é um conjunto de processos que fornecem asseguração razoável de que uma empresa será capaz de atingir seus objetivos de:



Eficácia e eficiência das operações



Confiabilidade dos relatórios financeiros



Conformidade com leis e regulamentações aplicáveis

Componentes do framework: ambiente de controle, avaliação de riscos, informação e comunicação, atividades de controle e monitoramento de controles.



Avaliar se a empresa tem controles internos adequados representa um desafio importante para o comitê de auditoria. A extensão dos controles necessários para reduzir riscos a níveis aceitáveis varia de acordo com o porte, a sofisticação, o mercado e a complexidade dos negócios da empresa. O excesso de processos e controles internos pode ser contraproducente e reduzir a eficiência na condução dos negócios. Por outro lado, controles insuficientes ou operados de forma inadequada expõem a empresa a níveis inapropriados de risco. Assim, o rol de controles-chave pode apresentar diferenças substanciais entre empresas e indústrias. Os comitês de auditoria precisam discutir com a administração se o sistema de controle interno da empresa é compatível com seu perfil específico e se é adequado às circunstâncias presentes.

A legislação mais conhecida e que mais inovou nos requisitos para verificação e divulgação dos controles internos ao mercado foi a Lei Sarbanes-Oxley. Ela exige que empresas listadas nas bolsas de valores dos Estados Unidos informem a respeito dos controles internos sobre relatórios financeiros e que seus auditores emitam opinião específica sobre a sua eficácia.

As empresas devem documentar, testar e avaliar esses controles e fornecer relatórios que:

- Reconheçam a responsabilidade da administração por estabelecer e manter controles internos adequados sobre relatórios financeiros.
- Identifiquem o *framework* (ex.: COSO) usado pela administração para avaliar os controles.
- Indiquem a conclusão da administração em relação à eficácia desses controles.
- Descrevam as deficiências materiais existentes.

Há requisitos semelhantes em outros países, como na Índia, onde o CEO e o CFO certificam ao conselho de administração que aceitam e cumprem a responsabilidade de estabelecer, manter e avaliar a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros. No Brasil, a Instrução CVM nº 480, com as suas alterações posteriores, representou importante avanço de divulgação a respeito de controles internos por parte das empresas, apesar de não requerer uma opinião dos auditores independentes, como ocorre nos Estados Unidos.

Em resumo, embora a administração seja responsável por implementar controles internos eficazes sobre relatórios financeiros, os comitês de auditoria devem:

- Reunir-se periodicamente com os principais responsáveis pelos controles internos sobre relatórios financeiros.
- Entender e ajudar a definir a postura da liderança.
- Discutir com a administração os controles para mitigar os principais riscos nos relatórios financeiros, inclusive riscos de fraude (que discutiremos em mais detalhes adiante neste capítulo).
- Direcionar as discussões para áreas de maior risco potencial (vide exemplos a seguir).
- Entender como a administração avalia os controles internos e que função a auditoria interna e outros recursos relacionados desempenharão.
- Compreender o escopo dos auditores independentes e o plano para testar os controles.
- Reunir-se regularmente com a administração, a auditoria interna e os auditores independentes para discutir o status e as conclusões – especialmente deficiências significativas e fraquezas materiais – assim como o plano de ação da administração para responder de forma apropriada a tais deficiências e necessidades de melhorias.

Exemplos de áreas de maior risco para controles internos

Override dos controles pela administração: Os comitês de auditoria devem avaliar cuidadosamente se (e como) a administração poderia desconsiderar (*override*) controles estabelecidos e entender quais procedimentos mitigam esse risco.

Provedores de serviços externos: Os comitês de auditoria de empresas que terceirizam funções essenciais, de forma parcial ou total – como registros, processamento de sistemas de informação, desenvolvimento de sistemas ou testes de controle interno – devem obter segurança de que esses provedores apresentam controles internos apropriados e de que a administração está monitorando adequadamente os prestadores de serviços externos.

Tecnologia da informação: Os comitês de auditoria devem avaliar se têm conhecimento necessário sobre essa área ou se precisam utilizar especialistas para entender e avaliar a tecnologia de informação que suporta os controles internos. Por exemplo, controles sobre integridade de dados do cliente, privacidade, segurança e acesso. Novas tecnologias e avanços em áreas como mídias sociais e computação em nuvem representam oportunidades e riscos que até mesmo a administração talvez não reconheça totalmente. Esse tópico será abordado em mais detalhes na seção *Como vencer o problema* deste capítulo.

Operações complexas: Em fusões e aquisições, por exemplo, os comitês de auditoria devem verificar como a administração está avaliando os controles internos da empresa-alvo ao analisar essas transações. Uma *due diligence* deve incluir a avaliação específica do sistema de controles internos da empresa-alvo. Além disso, é importante entender os planos e a capacidade da empresa de padronizar os controles após a aquisição. Em casos de reestruturações, é importante avaliar como reduções dos níveis de pessoal, mudanças no modelo de negócios, vendas de ativos e outras mudanças poderiam afetar o ambiente de controle e como a administração abordará o impacto dessas mudanças nos controles internos.

Riscos de fraude

A fraude financeira é geralmente difusa e ocorre em muitas variedades – suborno, corrupção, lavagem de dinheiro, *insider trading* e fraude em relatórios financeiros são algumas das suas formas. Cada tipo de fraude tem suas próprias características e consequências distintas. Em 2016, mais de 36% das organizações globais diziam ter sido vítimas de algum tipo de fraude nos últimos dois anos, segundo a Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos da PwC. No Brasil, eventos de conhecimento público envolvendo grandes empresas demonstram os riscos e a alta relevância do tema.

A publicação 2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse, da Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), reúne os resultados de um estudo de 2.410 casos de fraude que ocorreram em 114 países. Destacamos a seguir alguns dos principais aspectos identificados no estudo:

- A perda total causada pelos casos analisados no estudo foi de US\$ 6,3 bilhões, com uma média de US\$ 2,7 milhões para cada caso.
- A apropriação indevida de ativos foi a forma mais comum de fraude, ocorrendo em mais de 83% dos casos, porém causando a menor perda mediana, de US\$ 125 mil. Fraudes em demonstrações financeiras ficam no outro extremo, ocorrendo em menos de 10% dos casos, mas causando uma perda mediana de US\$ 975 mil. Os casos de corrupção corresponderam a 35,4% do total, com uma perda média de US\$ 200 mil.
- Entre as várias formas de apropriação indevida de ativos, os esquemas envolvendo faturamento e falsificação de pagamentos representaram o maior risco, com base em sua frequência relativa e perda mediana.
- Em 94,5% dos casos do estudo, o autor da fraude empregou alguma ação para escondê-la. Os métodos de ocultação mais comuns foram criar e alterar documentos.
- O método de detecção mais comum identificado pelo estudo foi o de denúncias (39,1% dos casos). As organizações que dispunham de canal de denúncias eram muito mais propensas a detectar fraudes com base em denúncias do que as organizações sem esses canais (47,3% contra 28,2%, respectivamente). O estudo identificou ainda que os denunciadores eram mais propensos a reportar suspeitas de fraude ou atos de corrupção a seus supervisores diretos (20,6% dos casos) ou executivos da empresa (18%).
- A vulnerabilidade organizacional mais importante que levou às fraudes foi a ausência de controles internos adequados, citada em 29,3% dos casos, seguida do *override* dos controles internos existentes, o que levou a mais de 20% dos casos.
- Os autores de fraudes tendem a exibir sinais de alerta comportamentais. Os sinais mais comuns são apresentar padrão de vida além de seus próprios meios, dificuldades financeiras, associação estreita com um fornecedor ou cliente fora dos padrões “normais”, características de controle excessivo e problemas familiares recentes. Pelo menos um desses sinais foi exibido durante a fraude em 79% dos casos. Os seis sinais mais comuns foram consistentemente identificados em todos os estudos realizados desde 2008, quando esses dados começaram a ser levantados.

Comportamentos comuns de agentes fraudadores



Fonte: 2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse

Em todo o mundo, a fiscalização e as investigações contra fraudes aumentaram consideravelmente nos últimos anos. Nos Estados Unidos, a SEC iniciou em 2014 cerca de 755 ações, representando aproximadamente US\$ 4 bilhões em multas e penalidades. O órgão estabeleceu uma abordagem de processar inclusive responsáveis por pequenas violações das leis federais de valores mobiliários (*broken windows*), a fim de incentivar o aprimoramento dos controles internos e dissuadir potenciais criminosos de se envolver em condutas mais graves. O Departamento de Justiça dos Estados Unidos (DOJ) também continua a intensificar as medidas de combate à corrupção e a violações do Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). No total, o DOJ recuperou US\$ 1,56 bilhão em multas em 2014.

Globalmente, as agências de fiscalização também estão se comprometendo com ações mais robustas de fiscalização e *enforcement*. No Reino Unido, por exemplo, o Serious Fraud Office (SFO) pretende aumentar o rigor na aplicação da Lei de Suborno. No Brasil, estão em vigor diversas normas de combate a crimes de lavagem de dinheiro e disposições afins, entre as quais as Leis nº 9.613/98 e nº 12.683/12, que dispõem sobre crimes de lavagem ou ocultação de bens, direitos e valores. Elas determinam, por exemplo, que auditores, assessores e consultores contábeis, tributários e empresariais sejam obrigados a comunicar ao COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras) circunstâncias mencionadas nas leis citadas e regulamentos aprovados pelo COAF e/ou demais órgãos reguladores das atividades profissionais.

Nesse contexto de aumento dos casos de fraude, os conselhos de administração – e os comitês de auditoria em especial – enfrentam desafios consideráveis. A administração (CEOs e executivos) desempenha papel primordial na definição de postura ética a respeito de funcionários e terceiros, a fim de imprimir um apropriado “*tone at the top*”. Nesse contexto, o comitê de auditoria, com suas responsabilidades de monitoramento nas áreas de relatórios financeiros e cumprimento de leis e regulamentos, desempenha papel importante para ajudar a prevenir fraudes.

Os comitês de auditoria devem buscar informações da administração, de auditores internos e independentes e de outras fontes disponíveis (como canais de denúncia, por exemplo) para que possam:

- Entender e avaliar os riscos de fraude.
- Assegurar-se de que esses riscos tenham sido adequadamente comunicados pela administração.
- Revisar as providências da administração para implementar controles adequados a fim de minimizar tais riscos.

Entre suas competências, o comitê de auditoria deve estabelecer o adequado cumprimento do código de conduta (ética), o que inclui a divulgação dos mecanismos de denúncia de fraudes, e relatar não conformidades (fraudes) diretamente ao conselho de administração. Algumas ações que podem apoiar o comitê de auditoria nessas tarefas são:

- Requerer da administração relatórios periódicos robustos sobre os programas de *compliance* da empresa.
- Solicitar atualizações periódicas sobre os resultados das fiscalizações externas e sobre a execução de programas de treinamento e prevenção a fraudes da empresa.
- Compreender a natureza e o volume das alegações comunicadas através de mecanismos de denúncias da empresa e assegurar que a administração forneça informações periódicas sobre as alegações relatadas e ações tomadas para resolvê-las.

A importância do “tone at the top” na prevenção de fraudes

Avaliar a extensão do impacto e da importância do “*tone at the top*” na prevenção de fraudes é tarefa complexa por se tratar de um elemento intangível. Um poderoso elemento para a existência de adequado “*tone at the top*” é o comportamento do CEO, capaz de se replicar, em efeito cascata, para os demais níveis da empresa. Se o tom estabelecido pela alta administração ressaltar valores como integridade, honestidade e justiça, os funcionários estarão mais inclinados a defender os mesmos valores. E embora muitas empresas mantenham canais de denúncia para que seus funcionários relatem irregularidades ou preocupações, a maioria deles prefere comunicar esses fatos ao seu supervisor imediato.

Uma das principais maneiras pelas quais os comitês de auditoria podem apoiar o combate a fraudes é fornecer apoio para que o “*tone at the top*” reflita uma cultura corporativa de comportamento ético. O comitê de auditoria pode, por exemplo:

Falar explicitamente sobre ética e cultura empresarial

A maneira mais clara de sinalizar a importância da ética na cultura e do “*tone at the top*” para a administração – e influenciar o comportamento desse grupo na direção correta – é dar atenção significativa (tempo e foco) às discussões sobre a cultura da empresa no comitê de auditoria e nas reuniões de conselho e diretoria.

Observar a qualidade das interações com a administração

As nuances de comportamento dos executivos podem indicar como está o “*tone at the top*”. Comunicações excessivamente controladas ou a relutância do C-suite (diretoria executiva) em participar de discussões espontâneas com o comitê de auditoria e o conselho são situações que podem indicar possíveis problemas.

Participar de reuniões com funcionários fora do C-suite

Reuniões e discussões com um grupo mais amplo de executivos e com o nível gerencial podem ajudar os membros do comitê a ter uma visão diferente sobre o “*tone at the top*”. Visitas às divisões ou subsidiárias, por exemplo, podem ampliar a visão sobre a cultura da empresa.

Revisar as comunicações do CEO com os funcionários

A quantidade e a qualidade das comunicações do CEO aos funcionários podem revelar a extensão das ações que visam promover uma atmosfera em que a ética e o *compliance* façam parte do diálogo cotidiano na empresa. O tom dessas comunicações deve ressaltar a importância da ética e do *compliance* e incentivar os funcionários a falar abertamente sobre comportamentos impróprios sem qualquer preocupação de sofrer retaliações.

Promover interações com os auditores internos e independentes

Os auditores internos e independentes da empresa têm importância inestimável para ajudar o comitê de auditoria a avaliar o “*tone at the top*”. Esses profissionais dedicam muito tempo aos controles internos e aos programas de ética e *compliance* da empresa. Em especial, o comitê de auditoria deve discutir com os auditores questões sobre as áreas que exigem maior grau de estimativa e julgamento subjetivo pela administração e fazer uso de sessões privadas para entender questões sensíveis. Participar das reuniões de planejamento anual do grupo de auditoria interna é uma indicação forte de que o comitê de auditoria atribui importância ao papel da auditoria interna.

Revisar informações obtidas nas entrevistas com empregados e clientes, entrevistas de desligamento e peer feedback

Os resultados de avaliações de desempenho dos empregados e pares (*peer feedback*), se analisados cuidadosamente, podem revelar preocupações que justifiquem uma discussão mais aprofundada. O comitê também pode ter uma visão sobre os relacionamentos da empresa com os principais clientes avaliando os resultados de pesquisas de satisfação. Além disso, as entrevistas de desligamento com executivos, especialmente os do departamento de finanças, podem evidenciar problemas aos quais o comitê de auditoria talvez não esteja atento. Questões cuidadosamente elaboradas nessas pesquisas, que abordem não apenas a satisfação no trabalho, mas perspectivas sobre a ética, podem ser reveladoras.

Riscos associados a planos de remuneração

Algumas características dos planos de remuneração podem criar risco incremental de distorções intencionais nos relatórios financeiros. O comitê de auditoria deve entender se existem elementos estruturais nos planos de remuneração, especialmente nos itens de remuneração variável, capazes de induzir a comportamentos inadequados de gestão. Em especial, o comitê precisa entender até que ponto os executivos estão sendo levados a cumprir metas desafiadoras com expectativas irrealistas de desempenho – o que poderia afetar a tomada de decisões críticas, com impacto sobre relatórios financeiros, sobretudo nas áreas de julgamento e estimativas.

Reguladores e acionistas estão preocupados com o vínculo entre a remuneração e o risco nas empresas – principalmente quando os incentivos podem estimular os executivos e empregados a assumir riscos operacionais em níveis inaceitáveis.

Os comitês de remuneração devem projetar pacotes de remuneração que promovam um comportamento ético, sem comprometer o valor ao acionista no longo prazo. Já os comitês de auditoria devem questionar e avaliar em que nível os incentivos incluídos nos planos de remuneração podem criar riscos para a empresa e seus relatórios financeiros, por exemplo:

- Desenvolvendo um entendimento profundo dos programas de remuneração. Alguns comitês fazem isso de uma das seguintes formas:
 - Tendo membros que participam também do comitê de remuneração.
 - Realizando reuniões periódicas entre o comitê de auditoria e o comitê de remuneração.
 - Convidando o presidente do comitê de remuneração a se reunir periodicamente com o comitê de auditoria.
- Entendendo as metas financeiras incorporadas nos programas de remuneração e o grau de alteração na remuneração, caso as metas sejam atingidas ou não.

Risco de fraude em relatórios financeiros

Deficiências nos controles internos tornam as empresas mais suscetíveis a fraudes. Entre os diversos tipos de fraude a que a empresa está sujeita – como apropriação indevida de ativos, *insider trading* e suborno – o que geralmente mais preocupa os comitês de auditoria é a fraude em relatórios financeiros, entendida geralmente como uma alteração intencional da situação patrimonial e financeira de uma empresa, decorrente de distorções relevantes ou omissões significativas nas demonstrações financeiras.

Muitas empresas de destaque em todo o mundo estiveram envolvidas em problemas relacionados com fraudes em relatórios financeiros. Ao fazer isso, elas comprometeram a confiança dos investidores e sofreram outras várias consequências adversas. Por essa razão, os reguladores de valores mobiliários colocam uma enorme ênfase na prevenção e detecção de fraudes, o que, por seu turno, tem exigido da administração um esforço para manter altos padrões éticos e estabelecer controles apropriados para prevenir e detectar fraudes.

As entidades reguladoras de auditoria também compartilham dessa preocupação com fraudes em relatórios financeiros. As normas de auditoria em todo o mundo requerem que os auditores independentes obtenham segurança razoável de que as demonstrações financeiras, tomadas em conjunto, estejam livres de distorção relevante, não importa se causada por fraude ou erro.

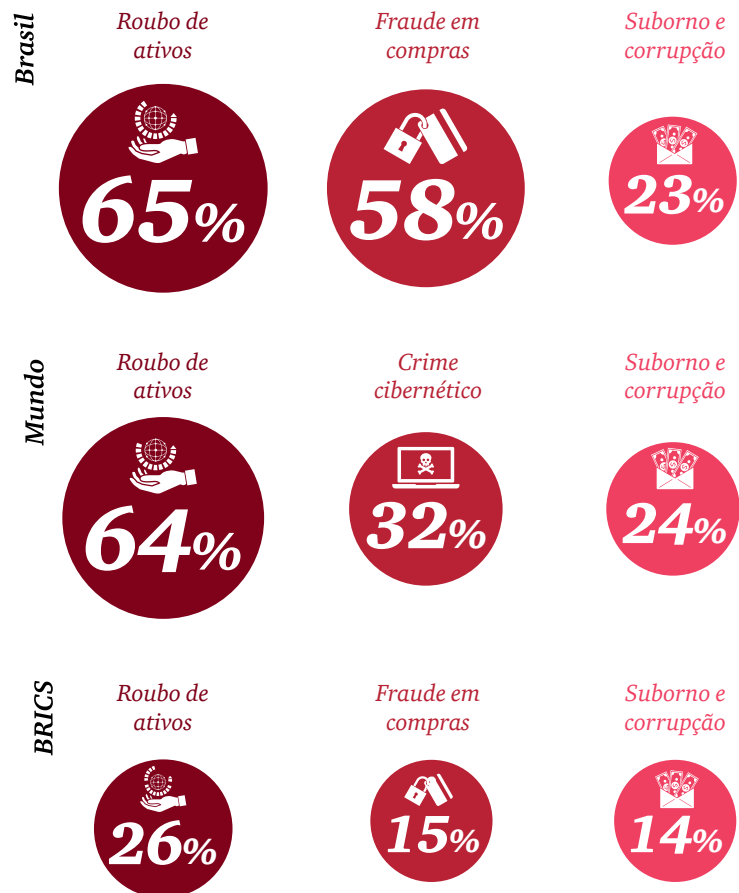
A responsabilidade do auditor independente em relação à fraude fica mais explícita no novo relatório do auditor independente, vigente desde exercícios fiscais encerrados em 31 de dezembro de 2016, na seção “Responsabilidades do auditor pela auditoria das demonstrações financeiras”, que esclarece o que significa segurança razoável: “É um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes”.

Por que então as fraudes em relatórios financeiros continuam a acontecer, apesar dos danos que podem gerar? Em 2010, o Center for Audit Quality, nos Estados Unidos, emitiu o relatório *Detering and Detecting Financial Reporting Fraud*. Entre os motivos mais comuns identificados para as fraudes em relatórios financeiros, estavam:

- Satisfazer as expectativas de resultados dos analistas.
- Ganho pessoal, inclusive para maximizar bônus e remuneração.
- Ocultar más notícias, como a deterioração das condições financeiras.
- Aumentar o preço das ações da empresa.
- Fortalecer o desempenho financeiro em relação a uma oferta pendente de ações ou um financiamento de dívida.

Quando essas pressões estão presentes, os comitês de auditoria precisam avaliar o possível aumento do risco de fraude. Se a empresa estiver em um ambiente econômico desafiador, esses riscos podem ser exacerbados.

Três tipos mais comuns de crimes econômicos



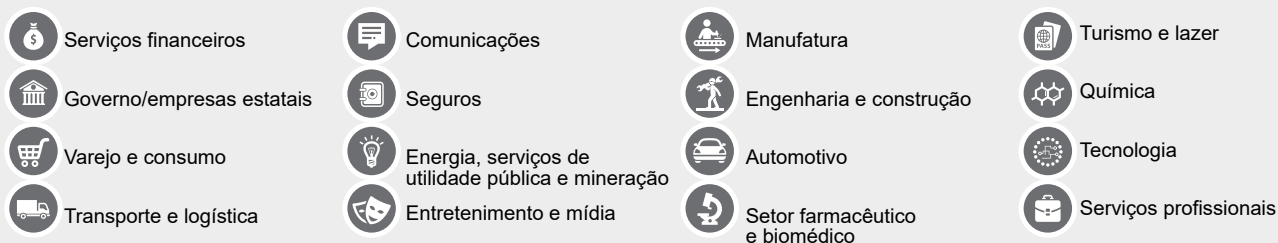
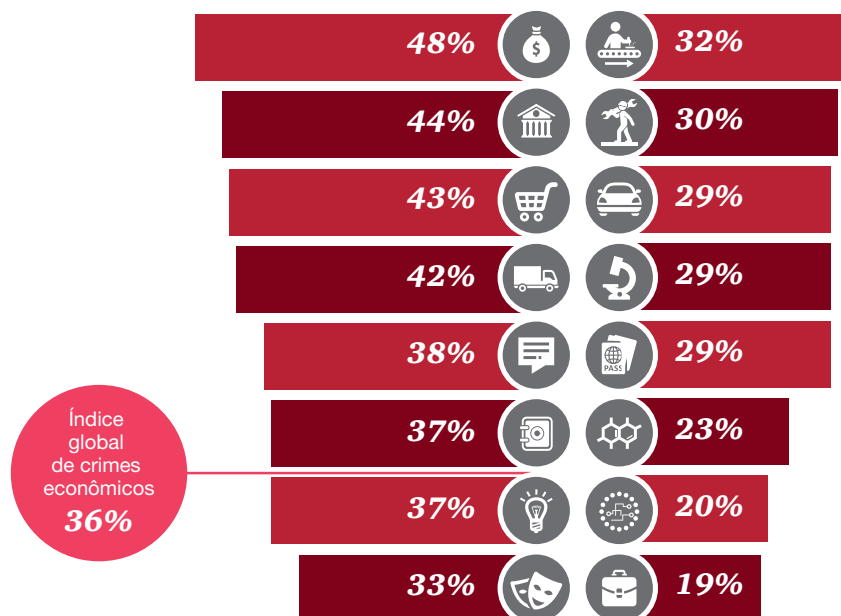
Fonte: PwC, Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016

Outros fatores elevam o risco de fraude e devem ser motivo de atenção redobrada:

- Transferência de operações para novos locais, especialmente em mercados em desenvolvimento.
- Reestruturações e reduções significativas da força de trabalho.
- Reduções no escopo do trabalho da auditoria interna.

A *Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016*, da PwC indica que os setores de serviços financeiros, entidades controladas por governos (entidades de economia mista), varejo e consumo, transporte e logística e telecomunicações registraram os maiores níveis de crimes econômicos. Outras indústrias, no entanto, também apresentam índices preocupantes, como mostra a figura a seguir:

Que setores correm mais riscos no mundo?



Fonte: PwC, *Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016*.

É difícil, mas necessário, manter o ceticismo sobre o risco de fraude em uma empresa. Conselheiros precisam confiar na administração. Mas fraudes acontecem e, por isso, os comitês de auditoria, em especial, precisam estar atentos aos seus riscos. O quadro a seguir, baseado em relatório do Center for Audit Quality, destaca alguns aspectos para reflexão dos comitês de auditoria.

Considerações para os comitês de auditoria na prevenção de fraudes



Monitorar os aspectos da estratégia da empresa que afetam os relatórios financeiros.



Concentrar-se em riscos que podem criar incentivos para a fraude em relatórios financeiros.



Avaliar regularmente a integridade da administração.



Revisar e entender os resultados das queixas via canal de denúncias.



Entender totalmente as transações com partes relacionadas e transações importantes não rotineiras.



Solicitar que a administração informe periodicamente sobre o ambiente de controle e sobre programas de prevenção à fraude.

Os comitês de auditoria precisam abordar mais diretamente o risco de fraude, avaliando a postura da liderança e monitorando o programa de compliance e o programa de denúncias da empresa, como discutido na seção *Riscos de fraude* deste capítulo.

De acordo com outro trabalho do Center for Audit Quality, *The Fraud-Resistant Organization*, o comitê de auditoria também deve agir com ceticismo, apresentando uma atitude questionadora quando apropriado. Seus membros devem evitar julgamentos até obter a evidência necessária, investigar para elucidar os fatos, entender as motivações e percepções dos envolvidos, ter uma atitude mental de independência e resistir à persuasão. O ceticismo não é um fim em si mesmo e não encoraja uma atmosfera hostil.

Risco de suborno e corrupção

Suborno e corrupção são riscos importantes e crescentes para as empresas. Segundo a *Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016*, da PwC, 24% das empresas pesquisadas globalmente acreditam que podem ser vítimas de suborno e corrupção. No Brasil, essa preocupação atinge 17% dos entrevistados. Além disso, 18% das empresas brasileiras pesquisadas receberam um pedido de pagamento de propina, outras 37% não sabem se receberam.

No Brasil...

17%

das empresas acham que provavelmente serão vítimas de suborno e corrupção nos próximos dois anos.



... e 52%

citaram a redução do moral dos funcionários como o maior dano nas empresas atingidas por crimes econômicos.



Além dos riscos nessa área, as agências de repressão ao crime em todo o mundo não apenas estão perseguindo a corrupção de forma mais vigilante, mas também estão trabalhando juntas nessa tarefa. Segundo a *19ª Pesquisa Anual Global com CEOs*, da PwC, entre as principais ameaças que as empresas enfrentam, o item suborno e corrupção foi o que apresentou o maior crescimento percentual em um ano, passando de 51% para 56%. Isso mostra que as empresas precisam de sistemas de controle robustos para mitigar esse risco. A necessidade de avançar é clara.

A Lei Anticorrupção americana (FCPA, na sigla em inglês), de 1977, proíbe que as empresas nos Estados Unidos ofereçam, prometam pagar, autorizem ou deem algo de valor a um funcionário de governo estrangeiro para influenciá-lo a conceder uma vantagem indevida. Esses pagamentos estão proibidos em qualquer circunstância, quer sejam efetuados direta ou indiretamente, por intermédio de um terceiro, ou a um terceiro em benefício do funcionário. Dado que a conduta de terceiros – inclusive agentes estrangeiros, distribuidores, consultores e parceiros de negócios – pode expor uma empresa a violações da FCPA, é necessário empregar controles sobre esses relacionamentos.

A FCPA também exige que as empresas mantenham registros precisos das transações e um sistema de controles internos para assegurar de modo razoável que as transações sejam autorizadas e registradas. Como a lei não reconhece um conceito de materialidade, o risco de violações é significativo e difícil de gerenciar.

O valor das multas por violar a FCPA pode ser motivo de preocupação. Quando uma violação é detectada, a empresa muitas vezes é obrigada a realizar uma investigação – que pode envolver custos altos e demorar anos para ser concluída. Talvez seja preciso estender a investigação a outras jurisdições nas quais a empresa opera para confirmar que o comportamento impróprio não é generalizado. Esses aspectos são especialmente importantes para as empresas brasileiras listadas em bolsas americanas e sujeitas à FCPA ou para as que são subsidiárias de empresas registradas nos Estados Unidos.

No Brasil, a Lei Anticorrupção, sancionada em 2013, incentivou as empresas a implementar programas de *compliance* mais robustos para prevenir fraudes e evitar sanções. Em um cenário de negócios marcado por vigilância crescente e pela pressão forte da opinião pública, talvez se possa pensar que potenciais fraudadores estejam menos propensos a correr riscos, por causa das investigações dos mais graves escândalos de corrupção em curso no país. No entanto, é preciso manter vigilância intensiva. Em 2016, houve piora na colocação do Brasil no ranking de Percepção da Corrupção da Transparency International. O país passou a figurar na 79ª posição (76ª em 2015, 69ª em 2014).

A nova lei é resultado do compromisso com a Convenção Anti-Suborno da OCDE, da qual o Brasil é signatário, e está alinhada com a FCPA e o UK Bribery Act (Reino Unido). Seguindo o exemplo americano, a lei brasileira é aplicada a empresas e governos, mas não alcança intenções de corrupção, como a FCPA, apenas casos concretos, dado o conceito da “responsabilidade objetiva” previsto na lei.

Um ponto de partida válido para os comitês de auditoria que estão tentando entender o nível de risco de suborno e corrupção nas empresas em que atuam é avaliar se suas organizações operam em regiões e indústrias mais suscetíveis à corrupção. Reguladores estão cada vez mais dispostos a responsabilizar as empresas por comportamentos antiéticos longe da matriz. Como responder a esse risco? Ter um código de conduta é importante, mas ele será insuficiente para mitigar riscos de *compliance* se os empregados não souberem como usá-lo em suas decisões no dia a dia. O código de conduta e outras políticas de *compliance* devem ser incorporados às rotinas da empresa com treinamento, comunicação, recompensa e reconhecimento em casos positivos e procedimentos disciplinares na hipótese de problemas.

Depois de compreenderem o nível geral de risco da organização, os comitês de auditoria devem buscar saber como a administração está minimizando os riscos de suborno e corrupção para proteger a reputação da empresa e reduzir sua exposição a penalidades financeiras. É importante saber se o CEO define apropriadamente a cultura e o caráter ético da empresa.

Como vencer o problema

Em muitas empresas, é comum subestimar o poder dos aspectos culturais relacionados à corrupção. É provável que alguns profissionais, pressionados por metas de negócios agressivas não percebam os riscos de participar de um esquema de corrupção com o nível esperado e exigido de aversão. Eles talvez encontrem uma ampla variedade de meios e justificativas para seguir os costumes e não as políticas corporativas.

Vencer a influência da cultura local exige uma mensagem efetiva da empresa para todos os profissionais. Na nossa experiência, treinamentos anuais em *compliance* via Internet e certificações não são medidas suficientemente fortes e consistentes para alterar o equilíbrio entre a cultura corporativa e a local.

Independentemente do setor ou da região em que a empresa atue, o que o comitê de auditoria pode avaliar? A administração pode diminuir o risco de suborno e corrupção? Sugerimos concentrar os esforços em quatro áreas:

1

A gestão e a mensagem são da liderança.

Embora o *compliance* seja uma responsabilidade de todos, a definição da mensagem correta deve partir da liderança da empresa, com um entendimento dos preceitos anticorrupção, uma comunicação clara e consistente de que o suborno não será tolerado e os recursos adequados para combater essa ameaça, inclusive treinamento.

2

Avaliação de riscos. Tanto o negócio quanto o ambiente legal e regulatório estão em constante evolução. A gestão de risco deve incluir avaliações de riscos periódicas, garantir que todos os riscos previamente encontrados tenham sido tratados e identificar possíveis mudanças no perfil de risco da empresa, geradas por novos serviços ou produtos, pela ampliação da sua atuação geográfica ou por mudanças no modelo operacional.

3

Ambiente de controle. Ficar do lado correto do risco anticorrupção exige um sólido plano de comunicação, além de procedimentos internos de cumprimento rigorosos. Isso significa não apenas um código de conduta publicado e o treinamento dos funcionários (inclusive sobre temas sensíveis de *compliance*, como brindes e convites), mas também um sistema de controles para monitorar transações suspeitas. Lembre-se de que seu nível de *compliance* equivale ao do elo mais fraco da sua cadeia. Parceiros de negócios, fornecedores e terceiros devem ser controlados e monitorados.

4

Avaliação da eficácia. Avaliação de riscos e planos de controle por si só não levam ao *compliance*. *Due diligence*, visitas periódicas da gestão a locais de alto risco, relatórios de *compliance* para o conselho de administração, acompanhamento de canais de denúncia, auditorias de parceiros – tudo deve ser mantido e reavaliado continuamente como parte de um eficaz programa interno de *compliance*.

Segurança cibernética (cybersecurity)



A cadeia de valor integrada das empresas mantém clientes, fornecedores, agentes financeiros, empregados, *stakeholders*, praticamente todos conectados à empresa por vias digitais. Isso significa que as ameaças cibernéticas podem ter impactos diretos nos seus negócios.

A era da Internet das Coisas cria um nível ainda maior de conectividade com os dados da empresa. Dispositivos móveis, computação em nuvem, *big data*, mídias sociais, equipamentos remotos de venda e outras tecnologias comuns no dia a dia dos negócios representam uma ameaça cibernética crescente (os *cyber attacks*) e contribuem para criar o que chamamos de paradoxo digital. Na 20ª Pesquisa Anual Global com CEOs da PwC, 70% dos executivos classificaram a velocidade da mudança tecnológica como uma ameaça à expansão de seus negócios, enquanto 61% demonstraram preocupação com os riscos cibernéticos.

Supervisionar as atividades de TI de uma empresa, especialmente a adequação da segurança cibernética, é uma tarefa desafiadora para a administração, o conselho de administração e o comitê de auditoria. Os assuntos relacionados a TI geralmente são complexos e costumam envolver jargões técnicos de compreensão pouco intuitiva. As empresas também estão aumentando sua dependência de tecnologias emergentes, o que se traduz em novos e maiores riscos. Os danos financeiros de uma violação de segurança cibernética podem ser substanciais para a empresa, inclusive com impactos negativos para sua marca e reputação.

Por se tratar de um tema bastante específico, os comitês de auditoria têm considerado envolver especialistas na verificação de questões de segurança cibernética.

De acordo com a *Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016*, da PwC, os crimes envolvendo segurança cibernética estão em segundo lugar entre os crimes financeiros mais comuns nas empresas pesquisadas no mundo. No Brasil, a incidência é menor, segundo a mesma pesquisa, mas uma parcela grande de empresas sequer sabe identificar se foi vítima de um crime cibernético.

“

Outra coisa que pode acontecer é a ampliação das fronteiras de atuação do comitê, não tanto por vontade, mas pelos temas que aparecem. O de cybersecurity é um exemplo. Nós assumimos o tema. Existe um comitê de TI, mas que está mais ligado às estratégias do que aos detalhes do dia a dia.”

Empresas demonstram falta de preparo para lidar com crime cibernético



O processo de fortalecimento da prontidão cibernética pode ser encarado como um teste de estresse organizacional.

- O crime cibernético é o segundo tipo mais comum de crime econômico no mundo, com 32% das menções. O Brasil registrou uma queda na incidência, de 17% para 15%, mas 21% das empresas não sabem dizer se foram atacadas.
- A maioria das empresas ainda não está preparada nem mesmo para entender os riscos cibernéticos que enfrenta: apenas 37% no mundo (29% no Brasil) têm um plano de resposta a incidentes.
- O comprometimento da liderança é essencial, mas menos de metade dos membros dos conselhos de administração solicita informações sobre o estado de prontidão cibernética da organização.

Quando se trata de monitorar riscos de TI, o comitê de auditoria deveria, nos casos em que essa responsabilidade lhe seja atribuída pelo conselho de administração, certificar-se da existência de: i) adequada documentação e evidência clara de governança e *accountability* por segurança cibernética; ii) processos eficazes de avaliação dos riscos; iii) programas de segurança baseados em um *framework* reconhecido e adequado; e iv) acompanhamento do andamento do programa de segurança e do cumprimento dos controles internos em TI.

Comunicações com o comitê de auditoria

A comunicação da administração com o comitê de auditoria sobre o tema de segurança cibernética deve usar linguagem simples, clara e evitar o excesso de jargões técnicos. É importante que esses materiais:

- Contenham um resumo executivo, para permitir maior foco e compreensão das questões-chave.
- Ressaltem as questões de risco significativo.
- Adicionem as perspectivas e percepções da administração sobre os riscos de TI, em vez de simplesmente compartilhar dados.
- Forneçam informações de fácil compreensão e de forma lógica.

*Conceitos essenciais
(baseline) para lidar com
segurança cibernética*

Os sistemas de TI de uma empresa têm uma variedade de aspectos estratégicos. Determinar quais são as informações mais importantes e essenciais (*baseline*) a serem acompanhadas e avaliadas é uma tarefa complexa. Essas informações variam de acordo com fatores como complexidade das operações, nível de digitalização e dependência de TI, indústria, localização geográfica, maturidade da área de TI, entre outros. Portanto, os *baselines* apresentados a seguir são apenas um ponto de partida e não constituem uma lista exaustiva.



“Jóias da coroa”: São os dados digitais mais valiosos e sensíveis da empresa, seus sistemas críticos e como eles são mantidos. São fundamentais para a marca, o crescimento do negócio e a vantagem competitiva da empresa. Incluem segredos comerciais, estratégias de mercado, projetos de novos produtos, dados de cartões de crédito de clientes, registros de assistência médica de pacientes e informações financeiras de clientes e funcionários.



Seguro de riscos cibernéticos: Entender qual é a situação da empresa em termos de seguro dos riscos cibernéticos (*cyberinsurance*) e, se aplicável, o nível de cobertura da apólice de seguro dos ativos de TI (e, mais importante, o que está fora dela), os limites da apólice e outros assuntos relevantes.



Framework de segurança cibernética: Identificar qual modelo (*framework*) é usado pela empresa para ajudar a planejar, organizar e avaliar seu programa de riscos de segurança cibernética.



Saúde dos investimentos em TI: As informações básicas sobre a “saúde” de TI devem incluir dados de referência relacionados aos investimentos em segurança da empresa em comparação com a indústria e seus pares. Gastos incompatíveis com o porte, a estrutura de TI e o nível de digitalização revelam potenciais riscos e podem representar um desalinhamento em relação às diretrizes de segurança da empresa.



Upgrades necessários em TI: Adiamentos nas atualizações de software ou a substituição da antiga infraestrutura de TI podem aumentar os riscos. Além disso, é importante testar a capacidade da empresa para recuperar sistemas críticos em caso de falha (planos de contingência e recuperação de desastres).

Cybermetrics

Essas métricas podem ser definidas de forma simplificada como indicadores para avaliar o uso de recursos de informação, estruturas e tecnologias de Internet. Além das informações de *baseline* discutidas antes, o comitê de auditoria também pode considerar, caso o conselho de administração atribua a ele essa responsabilidade, o acompanhamento de *cybermetrics* relevantes.

A quantidade e a diversidade das métricas disponíveis é tão vasta quanto as aplicações digitais à disposição das empresas. Identificar aquelas que representam informações absolutamente críticas é uma tarefa complexa e permanente. Métricas precisam ser revistas de acordo com a evolução do ambiente de TI e do uso de tecnologia nas empresas. Elas também são afetadas por eventos como fusões ou aquisições, ou ainda por mudanças no ambiente de segurança, inclusive novas leis e regulamentos.

Listamos a seguir algumas métricas de uso mais recorrente para acompanhamento do comitê de auditoria:

- Resultados de varreduras dos sistemas da empresa, incluindo *spyware* e *malware* detectados e corrigidos.
- Número de tentativas de violações de segurança impedidas pelos controles internos de detecção e tempo médio de recuperação por incidente.
- Terceiros com acesso às “joias da coroa” da empresa.
- Nível de participação de terceiros no programa de *compliance* da empresa.
- Número de dispositivos móveis autorizados e não autorizados a acessar sistemas de TI.
- Resultados dos testes para identificar dispositivos não autorizados que permitem acesso aos dados da empresa.
- Tendências identificadas como resultado de atividades de captura de dados (*data analytics*), que possam impactar a estratégia da empresa.
- Percentual de funcionários treinados em políticas e práticas de segurança relacionadas a mídias sociais.
- Nível de aderência às normas de uso de mídias sociais.
- Número de provedores usados para serviços corporativos em nuvem.
- Status de planos de backup para continuidade de negócios caso o serviço de nuvem se torne indisponível.



Crime cibernético

Como todos os outros aspectos da atividade econômica, fraudes e crimes também se tornaram digitais. Em um ecossistema de negócios hiperconectado, uma falha em qualquer um dos pontos da cadeia de informação e operação – inclusive em terceiros, como fornecedores, parceiros de negócios ou autoridades governamentais – pode comprometer as empresas de várias formas, todas elas com impacto potencial relevante.

Os prejuízos decorrentes de crimes cibernéticos tendem a ser altos. Ataques às “joias da coroa” geram impactos para a reputação e a imagem da empresa, perdas financeiras, ações judiciais e sanções de reguladores, entre outras consequências frequentes. Na *Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016*, da PwC, aproximadamente 5% das organizações participantes sofreram perdas acima de US\$ 5 milhões. Um quinto delas informou ter perdido mais de US\$ 100 milhões. Entre os participantes globais, os danos à reputação foram considerados os impactos mais prejudiciais de crimes cibernéticos, ao passo que, no Brasil, foi mencionado também o alto impacto dos custos legais.



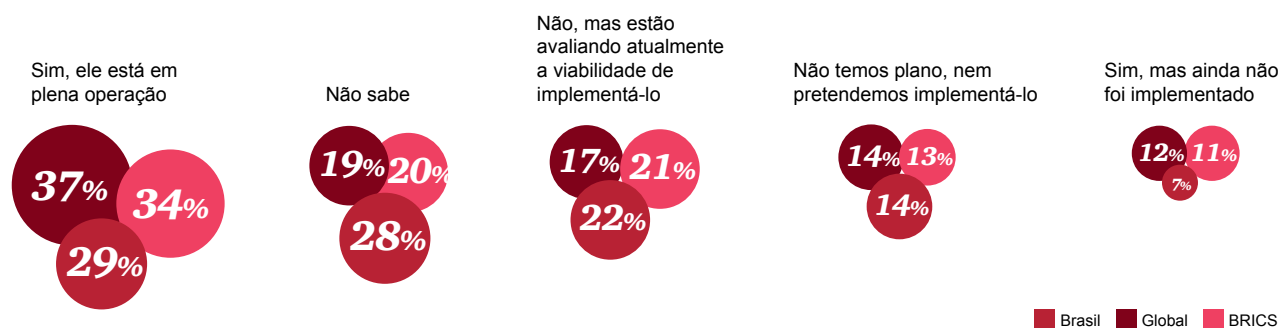
Que indústrias estão em risco?

Atualmente, todas as indústrias estão ameaçadas, inclusive algumas que talvez tenham se considerado alvos improváveis no passado. De acordo com a *Pesquisa Global de Segurança da Informação da PwC 2016*, o setor de varejo registrou o aumento mais significativo na atividade de crimes cibernéticos em 2015, enquanto o de serviços financeiros – ainda um dos setores mais atacados – se estabilizou, com um aumento muito pequeno no número de ataques nos últimos três anos.

Um dos aspectos mais preocupantes dos crimes cibernéticos é que muitas empresas nem ao menos sabem se foram atingidas. O alto percentual de empresas que responderam à pesquisa e que consideraram não ter sido vítimas de crimes cibernéticos (56% no mundo, 61% no Brasil) pode decorrer na realidade da falta de mecanismos apropriados para detectar esses incidentes.

Outro dado preocupante é que apenas 29% das empresas no Brasil (contra 37% das globais) – a maioria no setor de serviços financeiros – têm um plano de resposta a incidentes em vigor. Cerca de um terço das empresas não têm qualquer plano de ação e, destas, quase metade acredita não precisar de um. O mais grave no caso do Brasil: 28% dos participantes da pesquisa nem sabem dizer se esse plano existe.

Existência de plano de resposta a incidentes nas empresas



Fonte: PwC, Pesquisa Global sobre Crimes Econômicos 2016.

Em termos práticos e imediatos, uma resposta mal coordenada a ataques cibernéticos possivelmente limitará a capacidade da empresa de investigar todas as áreas que foram de fato violadas, o que é especialmente importante, considerando o uso frequente de técnicas de distração pelos atacantes. Há também o risco relevante de que as comunicações com *stakeholders* internos e externos, inclusive a mídia, se não forem muito bem coordenadas, elevem ainda mais os danos reputacionais e o impacto do ataque cibernético.

Relacionamento com a administração e a auditoria interna

Definição de papéis e expectativas	88
Formação e atualização da equipe de finanças	90
Avaliação da administração	92
Reuniões com a administração	92
Atuação baseada em riscos em conjunto com a auditoria interna	93
Estrutura da auditoria interna	95
Comunicação da auditoria interna com o comitê de auditoria	96
Qualificações da equipe de auditoria interna	96
Subordinação da auditoria interna	97
Boas práticas	98

Entre os diversos objetivos de um comitê de auditoria, destaca-se a sua função de proteger os interesses dos acionistas e investidores, assessorando o conselho de administração no exercício das suas funções, principalmente no que diz respeito à supervisão do processo de elaboração de demonstrações financeiras e à manutenção do ambiente de controles internos pela administração. É sua função também assegurar a boa comunicação e a execução eficaz dos procedimentos de auditoria interna.

É, no mínimo, um desafio para alguns comitês de auditoria encontrar o ponto de equilíbrio entre seu papel como consultores da administração e seu dever fiduciário de monitoramento. Eles precisam examinar cuidadosamente as informações fornecidas pela administração e questioná-las quando cabível.

O comitê de auditoria também deve ser eficaz na supervisão e no apoio à auditoria interna, cujo papel vem mudando com o tempo, alternando o foco entre o *compliance* em relação aos controles e o assessoramento que agrega valor. O comitê de auditoria precisa estar satisfeito com o papel exercido pelos auditores internos (seja ele qual for), tendo em mente o grande valor que essa área pode gerar na prestação de asseguarção objetiva e de esclarecimentos ao comitê.

Um forte relacionamento com a administração e a auditoria interna constitui o alicerce essencial para que o comitê de auditoria cumpra a contento as suas responsabilidades.

Definição de papéis e expectativas

O comitê de auditoria não pode – nem deve – substituir a administração em suas funções e obrigações. Podem surgir conflitos quando não há compreensão clara e consenso sobre onde terminam as responsabilidades da administração e começam as do comitê de auditoria. A administração pode acreditar que está fazendo seu trabalho informando o comitê sobre as decisões tomadas, enquanto o comitê talvez sinta que deveria ter sido consultado com antecedência.

Uma boa comunicação, com um plano elaborado desde o começo e um canal aberto de diálogo, é fundamental para que as expectativas sejam bem entendidas pelas partes e as atividades do comitê de auditoria fluam sem conflitos. A relação de confiança é importante para estabelecer um diálogo de alto nível. Nesse sentido, a administração deve informar imediatamente ao presidente do comitê o surgimento de problemas sérios. Surpresas e discussões de última hora devem ser evitadas.

Comitês de auditoria eficazes são proativos nas discussões e não esperam pela administração para tratar de assuntos relevantes. Com sua experiência e grande conhecimento sobre práticas contábeis, o segmento operacional e as atividades da empresa, seus membros fomentam discussões relevantes o mais cedo possível.

Esses comitês devem ter um relacionamento positivo e confiável com a administração, mas precisam manter seu ceticismo e estar prontos para questioná-la sobre assuntos desconfortáveis, inclusive o risco de fraude e a adequação dos julgamentos. A administração, por sua vez, deve estar preparada para ser fortemente questionada pelo comitê de auditoria. Se ela não fornecer respostas claras ou for excessivamente defensiva, isso deve ser um sinal de alerta para o comitê. O quadro a seguir apresenta perguntas que o comitê de auditoria pode usar para iniciar essas discussões.



Perguntas para a administração da empresa sobre relatórios financeiros

- Houve transações para impactar os índices financeiros da empresa ou a apresentação de resultados?
- Houve alguma transação atípica registrada somente nas últimas semanas do exercício?
- Alguma exceção importante foi registrada nas declarações internas assinadas pelos vários gestores da empresa sobre os relatórios financeiros?
- Que decisões tomadas no limite (*judgment call*) foram necessárias durante o exercício? Qual foi o processo de decisão? Quem esteve envolvido nas discussões e aprovou as definições?
- Qual foi o envolvimento dos executivos de outras áreas, além da financeira, na apuração dos números e divulgações das demonstrações financeiras?
- Que áreas representam desafios ou problemas recorrentes?
- Se as demonstrações financeiras da empresa fossem escrutinadas por especialistas contábeis, o que eles diriam sobre o relatório?
- O que tira o sono do responsável pelas demonstrações financeiras?
- Que áreas da contabilidade exigem mais tempo da equipe financeira?
- Que pressões influenciam os relatórios financeiros?

Um comitê de auditoria atuante e envolvido oportunamente em discussões de negócios importantes ajuda a administração em seu papel relevante de elaborar as demonstrações financeiras, principalmente em um ambiente regulatório e de negócios cada vez mais complexo, e com um mercado de capitais exigente e sofisticado. Embora o alto grau de envolvimento nas discussões com a administração seja benéfico, o comitê deve evitar a microgestão e deixar que a administração exerça seu papel. O comitê deve focar seus esforços no exercício das funções de aconselhamento e de monitoramento da administração.

Empresas que atuam em segmentos mais complexos, de maior risco ou em momentos de maior incerteza operacional precisam de maior supervisão pelo comitê de auditoria em virtude dos riscos inerentes a essas situações. Empresas que operam em condições estáveis necessitam de menor supervisão.

O comitê deve avaliar as informações recebidas da administração, aproveitando ao máximo o que foi já produzido pela empresa. Caso o comitê sinta necessidade de informações adicionais ou precise que elas sejam elaboradas de maneira diferente da fornecida pela administração, isso pode indicar que a administração não está exercendo seu papel de forma adequada.



Formação e atualização da equipe de finanças

Uma equipe de finanças com sólidos conhecimentos e competência técnica tende a preparar demonstrações financeiras de maior qualidade. É importante, portanto, que o comitê de auditoria conheça a capacidade, a competência e a adequação do perfil dos integrantes da equipe de finanças para elevar seu nível de confiança no trabalho realizado.

O comitê de auditoria deve programar contatos periódicos com a administração e supervisionar as divulgações feitas nas demonstrações financeiras e o desempenho dos principais executivos envolvidos na preparação de relatórios financeiros. É necessário avaliar se as competências da administração acompanham a rápida evolução e a alta complexidade do ambiente de negócios e das normas contábeis.

A discussão aberta com o diretor financeiro sobre os métodos e critérios utilizados para formar a equipe de finanças é um primeiro passo para a o comitê de auditoria entender as qualificações da equipe. É importante entender os critérios de seleção dos principais executivos, sua formação profissional e a adequação da estrutura de finanças. Estruturas mais enxutas tendem a lidar com os riscos relacionados a demonstrações financeiras de forma mais reativa. Equipes com composições mais robustas tendem a trabalhar de maneira mais planejada e com produção de material técnico específico para as principais transações da empresa. A revisão de memorandos técnicos pode fornecer bons elementos sobre a capacitação da equipe de finanças, principalmente sobre temas emergentes. A formação da equipe deve assegurar competências coletivas em grau suficiente para lidar com os desafios dessa área.

Entender as medidas adotadas pelo diretor financeiro para se manter atualizado e garantir que a equipe de finanças tenha a qualificação adequada para exercer suas funções é outra tarefa fundamental para o comitê conhecer melhor a estrutura de finanças, seus pontos fortes e possíveis vulnerabilidades. Alguns assuntos devem ser abordados nessa discussão, por exemplo, como os profissionais de finanças se mantêm atualizados em relação às mudanças nas normas contábeis, e se existe orçamento específico para essa atualização da equipe de finanças.

É também importante que o comitê entenda quais são os controles internos existentes na empresa para assegurar a educação continuada dos profissionais com registro ativo no Conselho Regional de Contabilidade (CRC) que são responsáveis pela elaboração das demonstrações financeiras – uma exigência do Conselho Federal de Contabilidade (CFC). A inexistência de controles ou o descumprimento do programa de educação continuada podem ser indícios de lacunas técnicas na equipe de contabilidade ou de deficiência relevante no ambiente de controles internos. O comitê precisa entender quais são essas lacunas e atuar para demandar a solução adequada de eventuais deficiências.

Também é importante entender quais são os principais desafios técnicos e de negócios que eles enfrentam. Por exemplo, talvez seja preciso conhecer outros princípios contábeis além daqueles adotados no Brasil, a legislação tributária, o funcionamento e as exigências da CVM, entre outras questões.

Por fim, um comitê de auditoria atuante deve se envolver no planejamento da sucessão do diretor financeiro. É fortemente recomendável que o comitê de auditoria entreviste alguns candidatos ao cargo, para avaliá-los tanto do ponto de vista técnico quanto ético, e estabelecer, desde o início, um relacionamento com o executivo. Essa interação ajudará o diretor financeiro a entender que ele deve prestar contas não somente ao diretor-presidente, mas também ao comitê de auditoria.

O relacionamento estreito também ajuda o comitê a se assegurar de que o diretor financeiro, geralmente escolhido pelo diretor-presidente, retratará os resultados financeiros com a independência e o profissionalismo exigidos pelo cargo, diminuindo a possibilidade de conflitos de interesse na definição de assuntos complexos ou que requeiram o uso de bastante julgamento profissional.

Avaliação da administração

De que forma um comitê eficaz avalia os pontos fortes e o desempenho dos principais gestores financeiros e da equipe financeira em geral?

Existem diversas maneiras de avaliar os pontos fortes e o desempenho dos principais gestores financeiros e da equipe financeira em geral. A interação direta com os envolvidos na preparação e revisão das demonstrações financeiras tende a proporcionar informações mais acuradas sobre o desempenho da administração.

O comitê de auditoria deve avaliar a atuação dos executivos de finanças durante as reuniões com o comitê e nas interações fora do ambiente das reuniões. É importante entender se os executivos fornecem respostas sinceras, se estão dispostos a receber ajuda e aconselhamento do comitê, estabelecendo uma relação construtiva, se conseguem responder a perguntas prontamente ou se necessitam de mais pesquisas.

Também é importante entender qual é a relação dos executivos de finanças com os auditores independentes e internos, e se existem atritos constantes de caráter técnico e de relacionamento. A falta de cooperação com os auditores pode ser um indicativo importante da falta de cooperação da administração com o comitê.

Nesse sentido, o comitê deve buscar o feedback dos auditores independentes e internos, bem como de pares dos executivos que participam das reuniões do comitê de forma esporádica. Para maior efetividade das sessões de feedback, é importante que essas reuniões ocorram em caráter privado, sem a presença dos avaliados, para evitar constrangimentos.



Reuniões com a administração

Reuniões formais e informais com a administração são essenciais para estabelecer um relacionamento sólido. Naturalmente, o principal fórum de discussão são as reuniões formais do comitê de auditoria. Em geral, cabe à administração apresentar muitos tópicos da pauta. Mas o objetivo não é simplesmente fazer apresentações nas reuniões. A participação da administração deve ter por objetivo estabelecer um diálogo construtivo com o comitê, que forneça respostas às possíveis perguntas e os esclarecimentos adicionais necessários.

Que membros da administração devem participar das reuniões do comitê de auditoria? Seria difícil para o comitê de auditoria obter as respostas de que precisa sem a presença de membros-chave da equipe de finanças – o diretor financeiro, o diretor de contabilidade e o contador. Outros profissionais mais experientes de finanças que talvez tenham informações úteis para compartilhar são o diretor tributário, o tesoureiro e o diretor de sistemas de informações. Se o comitê estiver concentrado em um tema de uma unidade de negócios, a presença do responsável financeiro e do contador dessa unidade talvez se justifique também. Presidentes de comitê competentes controlam o número de “espectadores” nas reuniões para evitar um aumento rápido, pois isso poderia dificultar as discussões. Sendo assim, se houver, por exemplo, um assunto tributário na agenda, o diretor tributário participará apenas dessa parte da reunião.



Outra questão é decidir se o diretor-presidente deve participar das reuniões do comitê de auditoria. Em geral, os presidentes de comitê acreditam que a participação do diretor-presidente é útil, pois ajuda a garantir que as perguntas dos membros do comitê possam ser respondidas de imediato. Mas alguns presidentes experientes de comitês ficam atentos aos sinais de que a presença do diretor-presidente possa estar dominando a reunião ou impedindo respostas francas de outros gestores. Eles também asseguram que o diretor financeiro tenha tempo na sessão privativa com o comitê para comunicar possíveis problemas que não queira discutir na reunião geral.

Os comitês de auditoria devem realizar reuniões particulares regularmente com o diretor financeiro. Sessões privativas ou executivas são adequadas para discutir assuntos delicados, como as avaliações sobre o desempenho do diretor de auditoria interna e dos auditores independentes. Essas sessões também podem ser uma oportunidade para o comitê descobrir se outros eventos ou questões, na opinião da administração, poderiam levar a perguntas ou discussões adicionais do comitê.

Para aprofundar seu relacionamento, o presidente do comitê de auditoria e o diretor financeiro devem se reunir ao longo do ano de maneira informal. Isso não só fornece ao presidente uma visão melhor sobre as questões que a empresa está enfrentando, como também solidifica a relação entre o diretor financeiro e o presidente do comitê.

Atuação baseada em riscos em conjunto com a auditoria interna

A atuação do comitê de auditoria, dentro das suas responsabilidades, deve ser focada nos principais riscos a que a empresa está exposta, incluindo os riscos relacionados aos relatórios financeiros. É importante que os membros do comitê formem sua opinião independente sobre os riscos de distorção material nas demonstrações financeiras e, nesse sentido, a utilização da auditoria interna é fundamental.

O comitê de auditoria deve procurar entender qual é o papel da auditoria interna e de que maneira ela atua dentro da empresa. Em alguns casos, a equipe de auditores internos atua com foco em *compliance*. Em outras situações, esses profissionais atuam como verdadeiros assessores internos. A falta de entendimento sobre essa forma de atuação torna mais difícil definir de maneira adequada as expectativas do comitê de auditoria em relação aos trabalhos e às responsabilidades da auditoria interna.

O quadro ao lado fornece exemplos da grande variedade de trabalhos que os auditores internos podem executar, em um espectro que vai do *compliance* básico à assessoria, incluindo as implicações de tais trabalhos.

Possíveis trabalhos para a auditoria interna	
Tipo de trabalho	Natureza do trabalho e implicações
Ajudar no teste de controles internos sobre relatórios financeiros e fornecer ajuda para os auditores independentes.	Tradicional, com foco em <i>compliance</i> . Ajuda a reduzir custos.
Respeitando um rodízio ou com base em um ranking de riscos, auditar os principais departamentos e unidades de negócios da empresa (ex.: folha de pagamentos).	Tradicional. Embora a auditoria aborde há muito tempo os riscos de segurança e projetos de TI importantes, o nível, o impacto potencial e a velocidade da mudança nessas áreas aumentaram substancialmente.
Realizar auditorias de <i>compliance</i> regulatório e legal; por exemplo, auditorias de saúde e segurança.	Auditoria interna mais ampla. Com o aumento da regulamentação governamental e do risco correspondente, a auditoria interna fornece asseguração maior de que os riscos estejam sendo abordados e também conduz as investigações relacionadas.
Atender consultas da administração para melhorias de processos e eficiência operacional, especialmente relacionadas a grandes iniciativas da empresa, como novos produtos ou entrada em novos mercados.	De natureza mais consultiva. É uma área em que a função de auditoria interna está evoluindo. O trabalho depende enormemente das competências que a auditoria interna oferece (por exemplo, cadeia de suprimentos ou excelência de fabricação).

Muitas vezes os recursos da auditoria interna são escassos. O desafio do comitê de auditoria é ter segurança de que os auditores estão concentrando seus esforços nas áreas certas e ajudando a identificar e abordar os riscos.

Embora muito importante na identificação e na abordagem de riscos relacionados aos relatórios financeiros, a auditoria interna não pode assumir responsabilidades que prejudiquem sua objetividade. Por exemplo, a função não pode se envolver muito no desenho ou implementação de controles internos que, no futuro, talvez tenha de testar. A auditoria interna deve respeitar o princípio de não revisar o seu próprio trabalho.

Por isso, a discussão do plano anual e dos objetivos de auditoria interna é muito importante. Da mesma forma que o comitê de auditoria assegura a independência da auditoria externa, ele deve confirmar a inexistência de conflitos de interesse nas atividades da auditoria interna. O comitê de auditoria também deve verificar se a auditoria interna tem orçamento adequado para fornecer uma cobertura de riscos correta e se existem restrições no escopo da auditoria interna, principalmente se impostas pela administração.

A discussão orçamentária não deve se limitar apenas à quantidade de horas e recursos disponíveis. Ela deve incluir uma avaliação sobre a remuneração dos principais integrantes da equipe de auditores internos em comparação com o mercado, a fim de reter esses profissionais, e sobre os recursos disponíveis para a atualização técnica da equipe. Além disso, é importante verificar se existem recursos disponíveis para aportar conhecimento externo quando ele não existir dentro da empresa. Outro aspecto fundamental a ser considerado na revisão do orçamento são os recursos destinados à atualização tecnológica, principalmente os investimentos em tecnologia e treinamento das pessoas para usar as ferramentas disponíveis na empresa. Uma boa prática de negócios é estimular a auditoria interna a acelerar sua transformação digital, com o uso adequado da tecnologia para tratar os principais riscos relacionados às demonstrações financeiras.

Apesar da sua grande relevância nas estruturas de governança corporativa das empresas, os comitês de auditoria nem sempre estão envolvidos na revisão do plano de auditoria interna. Em situação ideal, o comitê deveria revisar o planejamento dos trabalhos da auditoria interna e avaliar se os procedimentos planejados atendem às necessidades do comitê. O comitê, por sua vez, deve solicitar a revisão do plano, caso entenda que algum risco de negócio relevante não foi devidamente considerado. Também é importante que o comitê reconsidere o seu envolvimento no processo de planejamento da auditoria interna, caso os planos apresentados não estejam devidamente conectados com as suas necessidades de supervisão.

Estrutura da auditoria interna

É comum encontrar diferentes abordagens de atuação da auditoria interna. Todas elas podem tornar os trabalhos mais eficazes, se utilizadas de maneira adequada. Algumas empresas têm departamentos de auditoria interna compostos integralmente por funcionários próprios. Outras terceirizam a maior parte do trabalho, quando não todo. Muitas adotam uma abordagem híbrida – usando recursos externos em circunstâncias selecionadas para tornar a área mais forte.

A decisão de terceirizar ou manter todas as funções de auditoria interna executadas por funcionários próprios deve fazer parte da estratégia das empresas e não deve ser tomada por acaso ou apenas com foco na redução de custos. Por exemplo, talvez seja importante terceirizar uma parte da auditoria interna para ter acesso a habilidades não disponíveis nas empresas.

Nesse sentido, é importante levar em consideração a estratégia e, principalmente, o foco de atuação da auditoria interna. Pode ser interessante, em caso de restrição de recursos, terceirizar trabalhos rotineiros e de baixo risco, para que a auditoria interna consiga se concentrar em questões de maior risco e mais estratégicas.

A fim de entender a composição e a estrutura da auditoria interna, o comitê de auditoria também deve verificar como o departamento é formado, quais as qualificações técnicas dos seus integrantes e como as pessoas se atualizam tecnicamente. Entender os pontos fortes e as carências técnicas também é passo importante para o comitê avaliar a decisão de terceirizar alguma parte ou toda a função de auditoria interna. Essa é uma decisão de longo prazo, embora possam existir carências de curto prazo a serem resolvidas.

A utilização de um modelo com ampla terceirização de profissionais para executar a maior parte do plano de auditoria interna requer uma avaliação das qualificações dos profissionais contratados, assim como da sua independência e objetividade. Essas avaliações e exigências devem ser bem similares às previstas nos procedimentos utilizados para os auditores independentes. Nesse contexto, assegurar que os profissionais contratados de forma terceirizada conheçam, de fato, o segmento de negócios em que a empresa opera é, regra geral, um fator crítico de sucesso.

Comunicação da auditoria interna com o comitê de auditoria

Existem diversas formas de contato entre a auditoria interna e o comitê de auditoria ao longo do ano. Embora as interações informais sejam comuns, é imprescindível divulgar relatórios periódicos, além de elaborar e apresentar um relatório anual com respostas ao plano de auditoria e eventuais recomendações a serem adotadas pela administração no ciclo seguinte. A incapacidade da administração de implementar as recomendações da auditoria interna pode representar uma deficiência significativa no ambiente de controles internos. Dessa forma, é importante que o comitê de auditoria assegure que as recomendações anteriores foram devidamente abordadas.

A granularidade dos relatórios também deve ser levada em consideração, e a estrutura desses documentos deve ser previamente discutida entre a auditoria interna e o comitê de auditoria. Alguns comitês preferem relatórios mais analíticos e detalhados, enquanto outros apreciam um estilo sucinto, que explore os assuntos mais relevantes em detalhes. Uma boa alternativa para divulgação de relatórios é uma combinação das duas formas, com um resumo executivo dos assuntos identificados pela auditoria interna no início do relatório e um maior detalhamento em seções subsequentes. Dessa forma, os integrantes do comitê de auditoria podem tomar conhecimento dos principais assuntos de forma rápida e prática no sumário executivo e consultar mais detalhes sobre cada um dos assuntos nas seções subsequentes, se julgarem necessário.

Qualificações da equipe de auditoria interna

Assim como um bom diretor financeiro lidera de forma adequada a equipe de finanças, um diretor de auditoria interna qualificado e experiente impulsiona a eficácia do departamento e a percepção do valor que ele gera para a empresa. Os principais executivos de auditoria interna têm a missão de transmitir a relevância da função para os demais executivos e funcionários da empresa. Caso contrário, talvez enfrentem restrições orçamentárias e tenham dificuldade de atrair pessoal para a área.

Nesse sentido, além de avaliar os principais executivos da equipe de auditoria interna, o comitê de auditoria também deve se envolver na sucessão deles. O objetivo central é assegurar uma transição tranquila e a contratação de profissionais qualificados. Os candidatos à vaga de diretor de auditoria interna devem ser entrevistados pelo comitê de auditoria, que avaliará se eles têm as competências necessárias ao cargo e se atendem aos padrões éticos estabelecidos.

O Estudo sobre a situação da profissão de auditoria interna 2011, da PwC, mostra que 78% dos comitês de auditoria têm algum papel na avaliação do desempenho do diretor de auditoria interna e na determinação da remuneração dele – desde o envolvimento total até o fornecimento de informações importantes à administração.

Os comitês também podem buscar informações com os auditores independentes, que, por trabalharem com funções de auditoria interna de diferentes empresas, podem fornecer uma visão comparativa do desempenho do departamento em relação ao de outras organizações. É importante também que os comitês fiquem atentos a alguns sinais de alerta. Por exemplo, se os auditores independentes decidirem não confiar no trabalho da auditoria interna ou optarem por não usar a equipe de auditoria interna para auxiliar nos testes de auditoria, o comitê deverá entender o motivo da recusa ou a incapacidade de utilização. Testes superficiais, equipes não qualificadas ou um departamento sem objetividade ou independência são fatores que podem influenciar na decisão dos auditores independentes sobre a utilização dos procedimentos da auditoria interna.

As discussões com o diretor financeiro e outros membros da administração fornecerão perspectivas adicionais, inclusive sobre como a auditoria interna é percebida em toda a empresa e se a função encara seu trabalho com a preocupação de prestar um bom atendimento.

Pesquisas periódicas de satisfação sobre os trabalhos de auditoria interna também podem fornecer subsídios muito relevantes para as avaliações do comitê de auditoria.

Subordinação da auditoria interna



Hoje não há dúvida de que a auditoria interna tem uma subordinação funcional ao comitê de auditoria.”



A subordinação funcional da auditoria interna é importante e deve servir para demonstrar a objetividade da função e o máximo apoio da organização. Geralmente, a auditoria interna se reporta funcionalmente ao comitê de auditoria.

Ao longo dos anos, as empresas têm se tornado cada vez mais conscientes da necessidade de contar com uma auditoria interna objetiva. No passado, era comum os diretores de auditoria interna não se reportarem diretamente ao presidente do comitê de auditoria. Atualmente, a maioria absoluta das estruturas de auditoria interna se reporta ao presidente do comitê de auditoria, não estando mais subordinada à administração das empresas.

Uma reflexão importante a ser feita é se, de fato, não há subordinação ao diretor financeiro nem ao diretor-presidente. Analisar quem teria poderes para rescindir o contrato de trabalho, ou contrato de prestação de serviços – caso aplicável – de um auditor interno é um bom começo para chegar a uma resposta objetiva. Se a administração tiver esses poderes, o comitê de auditoria deverá focar sua atenção na objetividade dos auditores. Também deverá procurar entender eventuais casos de términos repentinos de contrato, indagando tanto à administração quanto aos profissionais desligados sobre o tema, se possível.

O presidente do comitê de auditoria pode reforçar o relacionamento hierárquico por meio do contato periódico com o diretor de auditoria interna entre as reuniões do comitê de auditoria. Em grandes empresas, principalmente as companhias abertas com reuniões trimestrais para revisão dos formulários ITR (Informações Trimestrais Financeiras) exigidos pela CVM, a interação muitas vezes é mensal. Reduzir a formalidade do reporte talvez ajude o comitê a assegurar que a auditoria interna forneça relatórios oportunos sobre questões operacionais ou administrativas que possam surgir. Além disso, essas reuniões enviam a mensagem correta sobre a postura da liderança para a auditoria interna e a administração.



Boas práticas

O comitê de auditoria deve realizar reuniões privativas regulares com o diretor de auditoria interna, idealmente programadas como parte da agenda de cada reunião presencial do comitê. Reservar tempo para as sessões privadas é uma excelente prática, geralmente considerada por presidentes de comitê experientes. A existência de outros itens importantes na agenda não é impedimento para manter as sessões privativas. Esses momentos são tão ou mais importantes que qualquer outro assunto da agenda. Os comitês também ajudam a promover a objetividade da auditoria interna ao insistirem nas reuniões privadas sem solicitação por parte do diretor de auditoria interna.

Bons departamentos de auditoria interna têm programas de monitoramento da própria qualidade de sua atuação como parte da rotina de trabalho e forma de qualificação das equipes. Muitos departamentos também passam por avaliações de qualidade de terceiros para estarem em conformidade com os International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, do International Institute of Internal Auditors. Essas normas exigem que as avaliações sejam realizadas, no mínimo, a cada cinco anos. O comitê de auditoria deve estar a par da competência dos revisores externos e dos resultados das avaliações internas e externas de qualidade. Também convém que o comitê entenda como a auditoria interna está ajustando seu trabalho ou seus processos para lidar com conclusões importantes e áreas de melhoria.

Sem dúvida nenhuma, programas de qualidade robustos asseguram que, no longo prazo, os principais riscos relacionados às demonstrações financeiras sejam devidamente abordados e, conseqüentemente, que os objetivos do comitê de auditoria sejam alcançados.

Relacionamento com os auditores independentes

O relacionamento	100
Seleção, recondução, substituição e avaliação de auditores	102
Objetividade e independência do auditor	104
Escopo da auditoria independente	105
Honorários de auditoria	106
Comunicação dos resultados e <i>insights</i> de auditoria	106
Cartas de representação da administração	107
Sessões privativas	107
Divergências com os auditores independentes	108
Serviços não relacionados à auditoria	109
Utilização de outros auditores	110

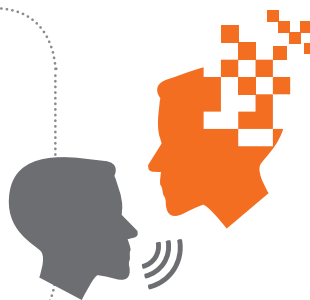
Responsável por monitorar o processo de elaboração das demonstrações financeiras, o comitê de auditoria é encarregado também de monitorar o trabalho dos auditores independentes como parte dessa atribuição. A cooperação entre o comitê de auditoria e os auditores independentes, por meio de um relacionamento aberto, profissional e de confiança, é essencial para assegurar a objetividade na análise de temas controversos.

Este capítulo destaca a importância do relacionamento entre o comitê de auditoria e os auditores independentes para assegurar a integridade dos processos de elaboração das demonstrações financeiras.

O relacionamento



O que se nota é um desconhecimento do papel do auditor interno e do auditor externo: 99% das pessoas não conhecem o papel do auditor externo, não sabem fazer perguntas. Não conseguem fazer a interação necessária. O desconhecimento do papel do auditor externo é uma coisa muito séria.”



Quando o comitê de auditoria é instituído pelo conselho de administração, em cumprimento a requisito regulatório ou por adoção de boas práticas, os auditores independentes se reportam diretamente ao comitê. É importante ressaltar, porém, que não se trata de um relacionamento de subordinação. Como a própria designação profissional evidencia, o auditor é independente.

O relacionamento entre esses dois agentes de governança é pautado pela colaboração e pelo profissionalismo, com base em um processo de comunicação franco, aberto e permanentemente caracterizado por uma dose de ceticismo saudável. Reuniões periódicas entre o presidente do comitê e o sócio líder da auditoria podem ser bastante profícuas para esclarecer as preocupações e expectativas de cada um, bem como para definir os temas e a agenda da próxima reunião com o comitê. Reuniões privadas entre o comitê de auditoria e os auditores também são uma boa prática.

Os auditores definem o escopo e a oportunidade do seu trabalho de acordo com o seu julgamento e as normas de auditoria, além de emitirem relatório expressando sua opinião sobre as demonstrações financeiras. A administração, por sua vez, é a principal responsável por definir os controles internos adequados, assegurar que eles operem efetivamente e que as demonstrações financeiras sejam íntegras e elaboradas de acordo com as práticas contábeis e outros regulamentos e leis vigentes. Cabe ao comitê de auditoria monitorar a integridade e a efetividade desse processo. A administração, o comitê de auditoria e os auditores independentes trabalham com o propósito comum de divulgar para acionistas, reguladores e outras partes interessadas demonstrações financeiras confiáveis, livres de distorções materiais.

Como órgão de assessoria ao conselho de administração, o comitê de auditoria deve liderar os processos de seleção, recondução (renovação de contrato), substituição e avaliação dos auditores, encaminhando ao conselho sua recomendação. Ainda nesse espírito, também considera e recomenda a remuneração dos auditores, bem como outros serviços que eventualmente venham a ser prestados pela firma de auditoria.

Outra função do comitê de auditoria é monitorar e avaliar os aspectos de independência do auditor. O comitê de auditoria pode atuar na mediação de questões não resolvidas entre a administração e o auditor. Como nos outros temas sob sua responsabilidade, os membros do comitê devem ser objetivos na solução dessas disputas, buscando a resposta correta em cada caso.

Seleção, recondução, substituição e avaliação de auditores

O comitê de auditoria deve recomendar os critérios de seleção da firma de auditoria. É uma boa prática dar divulgação a esses critérios, que podem incluir o histórico da firma de auditoria, a experiência na indústria, o relacionamento e a experiência com reguladores e a abordagem de auditoria. Podem ser considerados aspectos como: (i) abrangência geográfica de atuação – talvez relevante para empresas com múltiplas localidades e (ii) o perfil de expertise da equipe e sua capacidade de lidar com temas técnicos complexos e aspectos de coordenação. É importante levar em conta também procedimentos de controle de qualidade e independência, bem como o status de revisões efetuadas por reguladores.

Antes de uma possível recondução dos auditores, é importante fazer a avaliação da firma prestadora do serviço com base na opinião dos vários profissionais da empresa que tiveram envolvimento relevante no processo de auditoria, como a administração e a auditoria interna, e também com base na própria experiência do comitê com os auditores. O comitê de auditoria deve ponderar as diferentes perspectivas e motivações daqueles que participam do processo. É relevante a capacidade da firma de manter compromissos previamente assumidos, como cumprimento de prazos, especialização e manutenção da equipe, capacidade de coordenação e outras expectativas acordadas com o comitê de auditoria. Aspectos como republicação de demonstrações financeiras por correção de erro e problemas de independência devem integrar essa avaliação.

O quadro a seguir lista fatores que o comitê pode observar em sua decisão.

Fatores considerados na seleção, recondução ou substituição dos auditores independentes

- A reputação da firma.
- Os conhecimentos e a experiência da firma e da equipe no setor em que a empresa atua, bem como a visão global dos negócios.
- A visão global de negócios do sócio líder do trabalho, seus conhecimentos e sua experiência no setor em que a empresa atua e suas credenciais pessoais.
- O alcance da rede internacional da firma de auditoria independente e sua capacidade de fornecer serviços de qualidade em todas as operações internacionais da empresa.
- Capacidade de coordenação quando vários escritórios e, eventualmente, firmas são envolvidos.
- A disposição do sócio líder do trabalho de fazer consultas internas sobre problemas e sua capacidade de utilizar os recursos da firma, conforme necessário.
- A capacidade do comitê de construir um bom relacionamento com o sócio líder do trabalho, a facilidade de acesso a ele e sua disponibilidade.
- A capacidade do sócio líder do trabalho de comunicar de forma clara, honesta, oportuna e eficaz problemas e preocupações debatidos nas reuniões.
- A capacidade da equipe de auditoria de trabalhar de forma cooperativa com a administração – inclusive o CEO e a gestão não financeira – mantendo a objetividade.
- A capacidade da equipe de auditoria de cumprir os prazos acordados e de dar respostas aos problemas de forma ágil.
- Os procedimentos de controle de qualidade da firma.
- Conclusões importantes de inspeções recentes da firma, avaliações por pares ou outras avaliações de órgãos reguladores, como CVM, PCAOB e outros.
- Processos e sistemas adotados para monitorar e assegurar os aspectos de independência.

No Brasil, as normas da CVM requerem a rotação periódica de auditores para empresas de capital aberto. Defensores dessa abordagem argumentam que, ao longo do tempo, as firmas de auditoria desenvolvem relacionamentos que podem comprometer a objetividade. Uma nova firma de auditoria poderia trazer uma perspectiva diferente sobre práticas contábeis, divulgações e controles internos. Os críticos da rotação obrigatória de auditores independentes, por sua vez, afirmam que a rotação é excessivamente dispendiosa porque exige que a equipe completa obtenha todo o conhecimento de uma só vez e requer muito tempo do pessoal da empresa para atender a essa equipe. Além disso, a curva de aprendizado pode levar a uma redução da qualidade da auditoria. Segundo essa linha de pensamento, a necessidade de trazer uma perspectiva diferente sobre as práticas contábeis é alcançada com a rotação dos membros seniores da equipe de auditoria, que é uma exigência das normas profissionais vigentes.

A respeito desse tema, David Larker e Brian Tayan, autores do livro *Corporate Governance Matters*, afirmam: “A evidência empírica indica que a rotação de auditores provavelmente não melhora a qualidade da auditoria. Cameran, Merlotti e Di Vincenzo (2005) analisaram 26 relatórios regulatórios e 25 estudos acadêmicos empiricamente baseados na rotação. Apenas quatro dos relatórios regulatórios apresentaram conclusão favorável à rotação do auditor; o restante concluiu que os custos da rotação não compensaram seus benefícios. Por exemplo, a Association of British Insurers (ABI), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), European Federation of Accountants and Auditors (EFAA), Fédération des Experts Comptables Européens (FEE), Institut der Wirtschaftsprüfer (IDW) e U.S. General Accountability Office (GAO) entendem que a rotação obrigatória de auditores não compensa. Da mesma forma, 19 dos 24 estudos empíricos não dão sustentação à rotação obrigatória.”

No estudo *Fraudulent Financial Reporting 1998-2007*, do Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), há menção de que as empresas investigadas pela SEC por fraudes em relatórios financeiros trocam de auditor com mais frequência.

Profissionais experientes envolvidos em trabalhos de auditoria sabem da dificuldade que representa a troca de auditores. Porém, pode ocorrer que essa troca seja realmente necessária, considerando que:

- i. Algumas empresas precisam mudar de auditor no curso normal dos negócios, muitas vezes porque crescem e atingem um nível de sofisticação que exige um auditor com diferente capacidade técnica/especialização ou alcance geográfico.
- ii. A empresa também pode estar simplesmente insatisfeita com os serviços ou honorários do auditor. Caso surja problema de desempenho ou coordenação, os comitês devem avaliar se a troca do sócio líder do trabalho é uma solução. Se a administração recomendar a substituição da firma de auditoria, o comitê deverá avaliar se existem razões válidas, a fim de evitar a busca de tratamentos favorecidos na seleção e adoção de práticas contábeis, controles internos e divulgações. A CVM deve ser formalmente notificada quando uma empresa aberta muda de firma de auditoria. A empresa precisa indicar a justificativa da mudança, na qual deve constar a anuência do auditor.

Por outro lado, o auditor pode renunciar à auditoria de um cliente. As renúncias dos auditores são potencialmente mais problemáticas para os investidores, pois podem indicar desentendimentos sobre a aplicação de práticas contábeis, divulgação de informações, deficiências nos controles internos ou mesmo fraudes. Como seria de se esperar, o mercado reage negativamente à renúncia do auditor.

É importante ressaltar que a saída de um auditor, tanto por recomendação do comitê de auditoria como pela renúncia do prestador do serviço, pode indicar deterioração do ambiente de controles internos ou problemas de outra natureza.

Objetividade e independência do auditor

O comitê de auditoria deve monitorar a independência do auditor independente, uma questão que está no cerne da profissão, porque, além de ser, o auditor precisa parecer independente. Independência significa evitar qualquer relacionamento com a empresa ou com a administração que possa interferir na sua capacidade de conduzir a auditoria com total objetividade e integridade.

As normas legais e regulatórias relacionadas aos aspectos de independência variam conforme a jurisdição, são complexas e abrangentes. É importante que o comitê de auditoria conheça as regras às quais os auditores estão sujeitos em cada jurisdição para monitorar adequadamente esse assunto. Cabe ao comitê debater com os auditores independentes antes, durante e no encerramento dos trabalhos a avaliação de sua independência.

As firmas de auditoria têm diversos processos e sistemas para monitorar aspectos que possam colocar em risco a sua independência, inclusive em relação à execução de trabalhos adicionais não relacionados à auditoria. É fundamental que o comitê de auditoria tome conhecimento das políticas da firma e das ferramentas que ela utiliza para monitorar o cumprimento das normas de independência.

Em alguns países, as normas regulatórias exigem que os auditores confirmem certos aspectos de independência ao comitê de auditoria. Por exemplo, nos Estados Unidos, os auditores devem ratificar por escrito ao comitê de auditoria, no mínimo anualmente, que a firma é independente da empresa.

Ao desempenhar sua responsabilidade, o comitê de auditoria deve responder a uma série de questões relacionadas a aspectos de independência e deve ouvir a esse respeito os executivos da organização que tenham envolvimento mais direto com os auditores independentes. Algumas questões a serem consideradas na avaliação da independência dos auditores:

- Que aspectos o comitê de auditoria considerou na avaliação da objetividade e do ceticismo profissional do auditor independente?
- De que forma o comitê de auditoria avaliou a conformidade do auditor independente com as regras de independência aplicáveis?
- Que processo o comitê de auditoria estabeleceu para avaliar serviços não relacionados à auditoria?
- O auditor comunica livremente os temas de auditoria ao comitê?
- O auditor parece relutante em apontar questões que possam refletir negativamente na imagem da administração?
- Os honorários de auditoria são razoáveis?

Escopo da auditoria independente

O auditor independente é responsável por definir o escopo dos trabalhos de auditoria. A natureza, a extensão e a oportunidade das atividades de auditoria devem considerar:

- o tamanho, a complexidade (ex.: múltiplas localidades) e os riscos da empresa auditada;
- a experiência anterior do auditor com a empresa;
- os riscos de auditoria;
- a materialidade; e
- mudanças nas circunstâncias que possam vir a ocorrer no curso da auditoria (ex.: condições econômicas, aquisições, mudança regulatória etc.).

O quadro ao lado indica algumas questões a serem consideradas pelo comitê no entendimento do escopo e da abordagem da auditoria.



Exemplos de perguntas sobre abordagem e escopo da auditoria

- Que principais riscos foram identificados e qual é o plano de auditoria para abordá-los?
- Qual é o impacto na abordagem de auditoria de eventos recentes, como: fusões e aquisições, reestruturações, mudanças na estratégia de negócios, mudanças de linhas de produtos, modificações em planos de pensão, novos financiamentos ou outras transações não usuais?
- Como foi definida a materialidade?
- Como foi obtido conforto nas áreas que envolvem julgamento e estimativas?
- Como foram identificadas as transações com partes relacionadas?
- Qual a extensão do trabalho que será conduzido nos sistemas de informação?
- Como será a coordenação do trabalho dos auditores independentes com os auditores internos?
- Que locais da empresa serão visitados este ano? Há um esquema de rodízio de visitas a locais da empresa? Como foram definidos os locais a serem visitados?
- Que subsidiárias serão auditadas?
- Que enfoque de auditoria será adotado para as subsidiárias não auditadas?
- Se outras firmas de auditoria estiverem envolvidas, como o auditor principal realiza a avaliação da independência e da qualidade dos trabalhos dos outros auditores?
- Quais mudanças no plano de auditoria foram feitas após o planejamento e por causa de eventos não recorrentes?

Quando existe necessidade regulatória de emissão da opinião dos auditores sobre os controles internos (ex.: empresas listadas na SEC), os comitês de auditoria também precisam analisar o trabalho dos auditores nessa área. Algumas questões a serem consideradas:

- i. Como foi avaliada a eficácia dos controles internos da empresa?
- ii. Quais áreas têm maior risco de apresentar um controle ineficaz?
- iii. Existem áreas das demonstrações financeiras nas quais você não planeja depender de controles internos? Se não, por quê?

Honorários de auditoria

Os comitês de auditoria são responsáveis por avaliar a remuneração dos auditores independentes e recomendar ao conselho sua aprovação, além de eventual pré-aprovação de todos os serviços não diretamente relacionados à auditoria, caso isso esteja previsto na política da empresa ou de alguma outra forma. Esse aspecto é relevante para o tema da independência, pois, como a avaliação da recondução e dos honorários do auditor para recomendação ao conselho é uma atribuição do comitê de auditoria, fica reduzida, tanto de fato como na aparência, a possibilidade de influência indevida da administração.

As previsões de honorários de auditoria se baseiam nas horas estimadas necessárias para concluir o trabalho de acordo com o escopo idealizado no plano de auditoria e na experiência das pessoas a serem envolvidas. O comitê deve dar importância à qualidade da auditoria e não estar focado somente nos custos.

E de que forma os comitês podem verificar a razoabilidade dos honorários de auditoria? Em parte, relacionando-os com o nível de esforço descrito no plano de auditoria e comparando-os com o valor cobrado por outras empresas de tamanho e complexidade similares no mercado. As estimativas de honorários compreendem muitas variáveis, inclusive o nível de aproveitamento dos trabalhos da auditoria interna, o mix da equipe de auditoria, a complexidade da estrutura corporativa e a necessidade de emitir opiniões de auditoria separadas para determinadas subsidiárias.

A administração pode auxiliar pontualmente o comitê de auditoria a compreender o histórico dos honorários de auditoria e fornecer outros comentários relativos ao tema antes da avaliação pelo comitê.

Comunicação dos resultados e insights de auditoria

“

A tecnologia toma bastante tempo da discussão com os auditores independentes. Os comitês de auditoria precisam se capacitar mais para entender as implicações do tema.”



Os comitês de auditoria devem discutir com os auditores independentes o progresso da auditoria ao longo do ano, além dos resultados alcançados no encerramento do trabalho. Em muitos países, os reguladores requerem que certas informações sejam comunicadas ao comitê de auditoria. Essa comunicação pode ser feita verbalmente ou por escrito, antes da emissão do relatório de auditoria. As normas de auditoria exigem comunicações extensivas e específicas sobre determinados temas. O Apêndice C fornece uma relação das comunicações requeridas nesses casos.

Os auditores independentes também podem fornecer outras informações úteis aos comitês de auditoria. Os comitês que adotam um relacionamento franco e aberto com a equipe de auditoria independente aproveitam melhor esses *insights*.

A frequência das reuniões entre o comitê de auditoria e os auditores independentes varia. Empresas que apresentam informações trimestrais terão reuniões, no mínimo, a cada trimestre e encontros adicionais, conforme necessário. Para empresas sem exigência de apresentação de demonstrações trimestrais, a periodicidade das reuniões de acordo com a agenda do comitê e idealmente está associada às fases em que o auditor independente realiza seus trabalhos, com ênfase nas de planejamento, revisão de controles, trabalhos prévios ao encerramento e auditoria final.

Cartas de representação da administração

As normas de auditoria requerem que os auditores independentes obtenham da administração representação por escrito sobre algumas questões como: aspectos relevantes de julgamento e estimativas, eventos importantes ocorridos após a data de encerramento do exercício e conhecimento sobre fraudes e atos ilegais. Essas cartas confirmam as declarações verbais feitas aos auditores independentes, reduzindo a possibilidade de mal-entendidos.

É recomendável que o comitê de auditoria tome conhecimento desse documento. A carta de representação tem uma linguagem padronizada como ponto de partida, mas os auditores normalmente fazem modificações nessas declarações para adaptá-las a temas e situações específicas da empresa. O comitê de auditoria pode obter informações relevantes sobre os aspectos de julgamento de riscos e contabilidade da empresa. Também pode perguntar se os auditores tiveram dificuldades em obter alguma representação específica. Essas dificuldades talvez indiquem áreas especialmente sensíveis que exijam mais atenção do comitê.



Sessões privativas

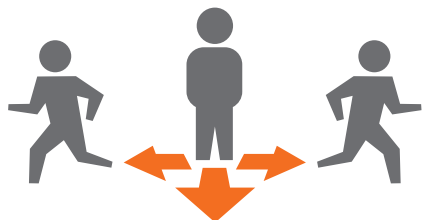
O comitê de auditoria pode solicitar reuniões reservadas com os auditores independentes. O ideal é que isso seja feito rotineiramente, promovendo uma discussão mais aberta e franca. Esses encontros podem criar uma oportunidade para o comitê ouvir o ponto de vista objetivo dos auditores. Além disso, essas reuniões também permitem que o comitê de auditoria tire o máximo proveito de sua relação com os auditores.

O comitê de auditoria pode elaborar previamente algumas questões sobre as quais gostaria de obter a visão do auditor. O quadro a seguir inclui exemplos de perguntas que podem ser esclarecedoras.

Possíveis perguntas para a sessão privativa com o auditor independente

- Que áreas das demonstrações financeiras, na sua opinião, poderiam ser contestadas ou investigadas pelos reguladores?
- Na sua opinião, quais são os aspectos subjetivos na área do reconhecimento da receita? Qual foi a efetividade do corte das transações?
- Qual é a sua percepção sobre a postura da liderança e da gerência intermediária?
- Qual é a capacidade da equipe de finanças e controladoria?
- Os indivíduos responsáveis pela elaboração das demonstrações financeiras são pressionados para alcançar resultados?
- Você acredita que a administração lidou de forma adequada com indivíduos envolvidos em comportamento fraudulento ou questionável?
- Alguma questão o preocupa na maneira como a empresa opera?
- Que perguntas deveríamos fazer a você e à administração? Onde deveríamos gastar mais tempo?
- Houve algum atraso que tenha prejudicado a condução da auditoria?
- Houve alguma dificuldade para obter informações e documentos solicitados?
- Qual é a sua avaliação sobre a qualidade da revisão das demonstrações financeiras pela administração? A alta administração revisou as demonstrações antes de serem entregues aos auditores?

Divergências com os auditores independentes



O comitê de auditoria deve tomar ciência de eventuais divergências entre a administração e os auditores independentes. Devido ao elevado grau de interpretação dos princípios contábeis e de transações complexas envolvendo julgamento e estimativas e dada a prevalência da essência sobre a forma, a elaboração das demonstrações financeiras é extremamente complexa, exigindo profissionais com elevada capacidade técnica, sempre atualizados e que verdadeiramente devam tempo e esforço para realizar um trabalho no estado da arte. Nesse processo, se surgirem divergências entre a administração e os auditores, o comitê de auditoria poderá colaborar na solução desses conflitos.

Os comitês de auditoria envolvidos na solução de divergências devem:

- Discutir a questão com a administração para entender as implicações contábeis e transacionais, inclusive tratamentos contábeis alternativos.
- Discutir a questão com os auditores independentes para entender problemas, preocupações e tratamentos contábeis alternativos e preferenciais.
- Entender se os reguladores já expressaram uma visão sobre a questão contábil.
- Decidir se é necessário consultar recursos adicionais.
- Discutir a solução com a administração e com os auditores independentes.

Os comitês de auditoria podem relutar em contratar consultores externos para auxiliá-los na interpretação de temas contábeis relevantes para evitar gastos adicionais, tentando atender a suas necessidades de consulta com profissionais da própria empresa ou especialistas externos já contratados. As grandes empresas de auditoria têm muitos especialistas, tanto localmente como no exterior, que podem ser utilizados na análise de questões complexas e novas.

É importante que o comitê de auditoria se satisfaça com a solução encaminhada e eventuais divergências surgidas. Se não estiver suficientemente convencido, o comitê deverá buscar a opinião de outro consultor para tomar uma decisão bem fundamentada.

Serviços não relacionados à auditoria



Honorários contingentes e certos serviços não relacionados à auditoria prejudicam a independência dos auditores. Os comitês precisam estar cientes desses fatores ao decidirem pela aprovação de serviços propostos não relacionados à auditoria. O regimento do comitê de auditoria deve prever como será a intervenção do órgão na avaliação de serviços não relacionados à auditoria.

As normas de auditoria não permitem que os auditores forneçam serviços com as seguintes características:

- Auditem seu próprio trabalho.
- Tomem decisões de gestão ou atuem na gestão.
- Atuem em uma função de defesa da empresa.
- Tenham interesse mútuo ou conflitante com a empresa.

Alguns membros de comitês de auditoria menos experientes podem ser mais radicais na utilização dos auditores independentes para serviços não relacionados à auditoria. Há normas profissionais do auditor que tratam desse assunto.

Ao decidir se os auditores independentes devem ser impedidos de realizar serviços permitidos (por não afetarem a sua independência), como os relacionados no quadro a seguir, os comitês de auditoria devem avaliar se os auditores seriam os fornecedores mais competentes para o serviço específico. Além disso, em alguns casos, os auditores independentes precisarão realizar os mesmos procedimentos dos serviços não relacionados à auditoria para sustentar sua opinião de auditoria, duplicando assim o esforço e o custo.

Serviços não relacionados à auditoria geralmente permitidos



Em geral, os auditores independentes podem fornecer os seguintes tipos de serviços para seus clientes de auditoria sem prejudicar sua independência:

- Preparação da declaração de imposto de renda da empresa.
- Consultoria tributária da empresa.
- *Due diligence* para aquisição e integração pós-fusão.
- Assessoria tributária relacionada a aquisições e desinvestimentos ou nova legislação tributária.
- Análise de preços de transferência.
- Análise de investigação e fraude.

É uma exigência da CVM que as empresas de capital aberto divulguem, por categoria, os honorários pagos aos auditores relacionados a serviços de auditoria ou a outros serviços permitidos. Nesse detalhamento, regulador e mercado dão atenção especial ao montante dos serviços não relacionados a auditoria. Nesse contexto, embora muitos comitês de auditoria vejam benefícios no uso de auditores independentes para executar alguns serviços não relacionados a auditoria, eles podem ficar relutantes considerando o montante dos honorários envolvidos.

Utilização de outros auditores

Ocasionalmente, a administração pode solicitar uma segunda opinião de outra firma de auditoria ou de um consultor externo sobre temas técnico-contábeis complexos. Isso talvez seja adequado quando a empresa está envolvida em questões não previstas nas normas contábeis ou quando não tem recursos técnicos internos para lidar com determinado assunto.

Às vezes, uma firma de auditoria diferente é contratada para auditar algumas subsidiárias da empresa, investimentos de capital ou planos de benefícios dos empregados. Geralmente, há uma boa razão para essa contratação. Por exemplo, os principais auditores podem não ter escritório no local ou uma subsidiária pode ter sido adquirida recentemente e seus antigos auditores estão concluindo a auditoria no ano de aquisição. Outro caso é o da empresa que faz parte de uma *joint venture*, e os auditores do outro investidor estão auditando a *joint venture*.

Algumas empresas com subsidiárias em vários países realizam “auditorias estatutárias”, conforme exigido pelas autoridades locais. Para diminuir os custos de auditoria, uma pequena firma local pode ser envolvida em auditorias de subsidiárias. Isso ocorre quando essas entidades não são relevantes para os resultados consolidados da empresa e, portanto, os auditores principais não dependem de qualquer trabalho realizado para essas auditorias estatutárias.



O que fazer quando as coisas dão errado

Erros e fraudes contábeis	112
Investigação envolvendo possíveis fraudes e atos ilegais	114
Quais são as considerações do comitê de auditoria nesses casos?	115
Gestão de crises	115

A experiência mostra que os comitês de auditoria precisam, eventualmente, lidar com situações difíceis e complexas que afetam as demonstrações financeiras ou com questões de compliance (ver Capítulo 3) envolvendo erros e fraudes/atos ilegais. Erros são enganos involuntários que afetam as demonstrações financeiras e suas divulgações. Fraudes são ações voluntárias que têm por finalidade gerar algum benefício indevido, direto ou indireto, para os fraudadores. Também podem ocorrer violações a leis ou regulamentações.

Essas situações representam importantes desafios para o comitê de auditoria, já que assumem características únicas e específicas, muitas vezes totalmente fora da rotina do comitê. Elas requerem julgamento sobre como é melhor proceder e, normalmente, ocorrem sob pressão da gestão, da estrutura de governança e do próprio mercado, inclusive dos reguladores.

Erros e fraudes contábeis

O comitê de auditoria tem responsabilidade importante no monitoramento do processo de preparação de demonstrações financeiras, inclusive em relação a decisões sobre práticas contábeis, a mudanças e estimativas e ao monitoramento do sistema de controle internos que suporta essa preparação. A ocorrência de um erro ou fraude indica que algum passo ou aspecto do processo não funcionou de forma adequada, gerando uma distorção nas demonstrações financeiras.

Não todas essas distorções são resultado de um ato fraudulento. Às vezes, elas representam erros humanos. Em todos os casos, essas distorções geram consequências negativas para a empresa, como redução de credibilidade e, conseqüentemente, piora na avaliação que o mercado faz da organização.

Em certos casos, dependendo do ramo de atuação da empresa, pode ser necessário interagir com os órgãos regulatórios apropriados no Brasil, como CVM, Bacen, Susep (Superintendência de Seguros Privados) e outros. Alguns atos ilegais, no entanto, talvez precisem ser comunicados a uma autoridade, como é o caso do COAF (Conselho de Controle de Atividades Financeiras) no Brasil.

Os custos envolvidos podem ser altos e não se limitam ao tempo dedicado pela administração, por auditores internos, auditores independentes e advogados. É preciso levar em conta também o impacto reputacional negativo, como temos visto em alguns casos no Brasil e no mundo.

É fundamental envolver as pessoas certas, nos prazos apropriados, para entender o ocorrido, proceder à investigação no escopo adequado e determinar de uma vez a retificação necessária. Esse processo exige governança adequada para garantir sua objetividade.



Em algumas ocasiões, o conselho de administração assume esse papel, mas, nas empresas que contam com um comitê de auditoria, a governança do processo é responsabilidade do órgão. Cabe ao comitê monitorar o plano da administração para entender o problema, investigar o ocorrido e corrigir o que for necessário. No caso de fraudes e atos ilegais, o comitê de auditoria deve monitorar diretamente as investigações, como explicamos na próxima seção.

No caso de erro nas demonstrações financeiras ou de fraude que claramente não envolva os membros da alta administração, o comitê de auditoria deverá compreender o ocorrido, mantendo a postura necessária de ceticismo, avaliar as ações da administração, discutir a relevância dos impactos, apurar as correções cabíveis, discutir com os auditores independentes (eventualmente com os internos) e avaliar a adoção das normas contábeis aplicáveis, entre as quais o CPC 23 – Políticas Contábeis, Mudança de estimativa e Retificação de Erro, equivalente ao IAS 8 nas Normas Internacionais de Relatórios Financeiros.

O comitê de auditoria deve compreender como a administração consegue garantir que a retificação é capaz de corrigir todos os erros de uma única vez. Uma investigação minuciosa pode evitar que informações adicionais sejam reveladas apenas após a divulgação da retificação original, forçando a fazer outra retificação para corrigir erros previamente não identificados.

Mesmo que a empresa não seja considerada, em última instância, responsável pelo caso, o custo, a distração e os possíveis danos à reputação são problemas que o comitê de auditoria e o conselho de administração precisam enfrentar.

Investigação envolvendo possíveis fraudes e atos ilegais

O comitê de auditoria pode se precaver contra fraudes e atos ilegais, garantindo que a empresa implemente programas de *compliance* adequados, conforme discutido no Capítulo 3.

A Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) concluiu no seu *2016 Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* que as empresas sem programas antifraude sofrem, em média, o dobro das perdas daquelas que implementam esse tipo de ações. Por outro lado, nos casos em que os proprietários ou altos executivos cometem fraude, as perdas são, em média, mais de dez vezes maiores do que quando envolvem outros funcionários de fora da gestão.

Diante de suspeitas de fraude nas demonstrações financeiras, conflito de interesses, violação de leis e regulamentações e atos de suborno ou corrupção, é necessário fazer uma investigação para determinar a natureza, a oportunidade e a extensão do caso. No Brasil, a postura dos comitês de auditoria tem evoluído no sentido de desenvolver protocolos e planos de ação para serem executados quando surge uma alegação.

A decisão de iniciar uma investigação deve ser tomada prontamente com base em informações obtidas pelo comitê de auditoria sobre a substância e a natureza do caso. A demora pode ser prejudicial para a reputação da organização. É recomendável recorrer ao conhecimento e à experiência de advogados, auditores independentes e especialistas para discutir a necessidade de uma investigação.

Além do impacto público significativo, esses casos, especialmente as alegações, podem requerer ações de gestão de crises, inclusive a adoção de um plano específico de comunicação interna e externa.

Cada caso é único em termos de relevância, severidade, potencial alcance, pessoas envolvidas e qualidade da informação disponível. Determinar até onde ir na investigação é uma questão de julgamento. As investigações de que temos notícia no Brasil demonstram que esses casos podem ser complexos e se prolongar por muito tempo.

“

Se a fraude chega ao comitê já tendo sido investigada pela gestão da empresa, o comitê precisará avaliar, com o necessário ceticismo, se essa investigação foi suficientemente independente e se teve escopo adequado.”



Quais são as considerações do comitê de auditoria nesses casos?

Ao decidir por iniciar uma investigação, o comitê de auditoria deve verificar se conta com uma equipe adequada para essa tarefa. Como regra de ouro, a independência dos envolvidos é proporcional à severidade/complexidade do caso. O uso de recursos internos (auditoria interna, jurídico interno etc.) pode não ser considerado suficiente por *stakeholders* externos, como reguladores, auditores independentes e acionistas. Nem sempre a expertise necessária está disponível internamente, tanto do ponto de vista legal quanto de auditoria forense. Além disso, assessores externos que já conhecem a empresa podem não ser suficientemente independentes das pessoas que precisam investigar. No Brasil, após casos de corrupção de grande repercussão na mídia, o mercado entendeu a relevância de contar com equipes de investigação independentes.

A equipe de investigação proporá o plano de trabalho de forma independente. Para isso, ela deverá entender quais perguntas exigem respostas e, assim, definir o escopo do trabalho. O comitê de auditoria terá oportunidade de avaliar se o plano apresentado é capaz de assegurar que as respostas obtidas na investigação conseguirão esclarecer o caso da forma mais definitiva possível.

As circunstâncias específicas de cada caso determinarão a quem deve se subordinar a equipe de investigação. Se a questão sob investigação estiver relacionada a gerentes de nível inferior ou a agentes externos, é totalmente apropriado que a equipe se reporte à administração. No entanto, se a administração for parte do problema ou tiver algum tipo de conflito, a equipe de investigação deverá se reportar ao comitê de auditoria ou ao conselho de administração.

O comitê de auditoria deve avaliar se o plano de comunicação interna e externa conseguirá manter os membros do comitê bem informados sobre o avanço das investigações. Além disso, deve avaliar se a comunicação externa equilibra questões como qualidade e prazo das informações.

Auditores independentes e reguladores, quando envolvidos, deverão estar de acordo com o escopo da investigação, a adequação dos procedimentos e os resultados. Por essa razão, os auditores independentes precisam ser consultados ao longo da investigação para assegurar que os resultados sejam abrangentes e adequados.

O comitê de auditoria deverá avaliar a necessidade de emitir comunicações aos reguladores. No Brasil, existem obrigações de comunicação à CVM, ao Bacen e a outros órgãos, mas é possível solicitar aos reguladores que essa comunicação permaneça sob sigilo, levando em consideração o estágio inicial de uma investigação. Nesse caso, o envolvimento de assessores legais é fundamental para determinar se procede a comunicação ao regulador e quando ela deve ser feita.

O comitê de auditoria deve se manter atento às armadilhas comuns no caso de investigações. Por exemplo:

- Investigações internas incapazes de satisfazer todas as partes interessadas e os reguladores.
- Escolher assessores sem experiência ou que não sejam independentes.
- Não obter a concordância inicial dos reguladores e auditores independentes sobre o escopo da investigação.
- Não manter documentação adequada e suficiente que justifique os resultados obtidos na investigação.
- Implementar uma investigação pouco minuciosa.
- Perder objetividade ao lidar com a administração.
- Fazer uma investigação inadequada.

Quando o caso em discussão afeta as demonstrações financeiras, o comitê deve discutir com a administração e o auditor independente a necessidade de atrasar a divulgação das informações financeiras enquanto o impacto do caso sob investigação ainda não for conhecido.

Gestão de crises

É esperado e desejável que empresas e organizações contem com um plano de administração de crises que seja de conhecimento dos responsáveis pela governança e pela administração, que determine quem deve ser envolvido (e de que forma) na resposta a uma situação de crise e, muito importante, que defina a responsabilidade pelo plano de comunicação interna e externa.

Normalmente, esse plano é aprovado pelo conselho de administração, razão pela qual o tema não é tratado especificamente nesta publicação. É muito possível, entretanto, que o comitê de auditoria possa colaborar com o conselho de administração na gestão de situações de crise.



Melhoria contínua do comitê de auditoria

Ato constitutivo/regimento	117
Treinamento	118
Avaliação de desempenho	118
Outras ferramentas	119

A efetividade do comitê de auditoria depende das competências de seus membros, da sua capacidade de organização, da definição adequada de suas responsabilidades e da avaliação periódica de sua atuação.

Algumas ferramentas para promover a avaliação contínua da atuação do comitê são abordadas neste capítulo: existência de ato constitutivo/regimento, ações de treinamento e avaliações de desempenho.

Ato constitutivo/regimento

A organização e a definição de responsabilidades do comitê de auditoria devem estar previstas em documento constitutivo que identifique claramente as expectativas do conselho de administração, a quem o comitê assessora e a forma de atuação do órgão.

O ato constitutivo ou o regimento definirá alguns importantes aspectos, entre eles:



Propósito e missão do comitê.



Funções e responsabilidades.



Quantidade mínima e máxima de membros e seu perfil: independência e especialização.



Reuniões: frequência, participantes, reuniões privativas, reuniões extraordinárias, eventual participação virtual.



Responsabilidade pela comunicação periódica com o conselho de administração e outros relatórios internos e externos.



Requisitos regulatórios e de listagem da empresa.

Esse documento deve ser suficientemente flexível para lidar com imprevistos (como novas legislações, novos requisitos regulatórios etc.) e para que o comitê possa assumir outras responsabilidades, caso solicitado pelo conselho de administração. Ele também não deve ser muito específico para evitar engessar a atuação do comitê e impor obrigações que talvez nem sempre sejam necessárias. Com o apoio necessário da secretaria de governança ou, eventualmente, da área jurídica, uma revisão periódica deve ser feita para assegurar sua contínua vigência e o cumprimento de leis e regulamentos pertinentes.

Em geral, esses documentos são apresentados ao público em conjunto com os outros documentos de governança corporativa que a empresa divulga externamente.

“

O processo de avaliação está muito ligado à maturidade do sistema de governança da empresa. Ele pode ser feito em caráter individual ou coletivo e também de forma interna ou por terceiros.”



Treinamento

Os membros do comitê de auditoria devem aprimorar e atualizar continuamente seus conhecimentos e suas habilidades gerais e específicas ao segmento. Um treinamento especial deve ser exigido por ocasião do ingresso de novos membros no comitê, a modo de indução, ou seja, de introdução ao ambiente da empresa e seus processos.

Normalmente, as áreas de treinamento para efeitos de reciclagem mais apreciadas pelos membros de comitês de auditoria são gestão de riscos, temas regulatórios de setores específicos e mudanças nas normas contábeis.

Avaliação de desempenho

Revisões periódicas da atuação do comitê de auditoria contribuem de forma definitiva para a melhoria contínua das práticas adotadas pelo órgão e, consequentemente, para sua efetividade. Existem três enfoques básicos, e provavelmente complementares, de realizar essa avaliação.

Em uma primeira frente, as autoavaliações, os membros avaliam individualmente a atuação do comitê, analisando suas atividades em relação ao que prevê o regimento interno e em comparação com as melhores práticas do mercado. Nesse processo, os membros-chave da administração (diretor-presidente e diretor financeiro) também são convidados a participar da avaliação.

O apêndice A contém um questionário sugerido como base para a autoavaliação do comitê de auditoria.

Em uma segunda frente são feitas as avaliações individuais de desempenho dos membros do comitê de auditoria, conduzidas pelo presidente do órgão e/ou do conselho de administração. Estes são alguns dos principais aspectos cobertos pela avaliação individual dos membros do comitê:

- Conhecimento da empresa.
- Áreas específicas de especialização.
- Objetividade e independência.
- Entendimento dos deveres e das responsabilidades do comitê.
- Disponibilidade de tempo e preparação para as reuniões.
- Comparecimento às reuniões.
- Contribuição para a missão do comitê.

Finalmente, a terceira frente, uma revisão independente conduzida por profissional externo, pode ser altamente benéfica. Recomenda-se que essa revisão independente inclua uma combinação dos seguintes procedimentos:

- Reuniões do revisor com o comitê.
- Reuniões do revisor com os membros do comitê individualmente, com membros da administração e com o presidente e outros membros do conselho de administração.
- Observação das reuniões.
- Leitura do ato constitutivo/regimento, atas e documentos disponibilizados para consideração do comitê.
- Plano anual de trabalho e de visitas, no caso de empresas com várias localidades.
- Comparação com as melhores práticas, divulgadas por exemplo pelo IBGC, e com práticas divulgadas, por exemplo, pelo IBGC e com práticas de empresas semelhantes..

Em todos os casos, os resultados resumidos da avaliação são primeiramente discutidos com o próprio comitê de auditoria e, posteriormente, apresentados para apreciação do conselho de administração. Essa apresentação é normalmente realizada pelo presidente do comitê com base nos resultados da avaliação coletiva do órgão. De acordo com os resultados e as discussões, identificam-se as áreas de melhoria e elabora-se um plano de ação com prazos estabelecidos e designação de responsáveis pela sua implementação.



Outras ferramentas

Existem outras ferramentas que contribuem para a melhoria permanente dos comitês de auditoria, entre elas:

- Guia de Orientação para Melhores Práticas de Comitês de Auditoria, publicado pelo IBGC.
- Guias e orientações emitidas pelas firmas de auditoria, como o aplicativo PwC 365.
- Lista de perguntas recomendadas na publicação *The AICPA Audit Committee Toolkit* (versões *Private Companies* e *Public Companies*), uma iniciativa do Audit Committee Effectiveness Center, que faz parte do AICPA.

Em todos os casos, a efetividade do comitê de auditoria é proporcional à preparação de seus membros, que contribuem de forma decisiva para a qualidade da atuação do comitê e do sistema de governança da empresa como um todo.



Apêndices

A: Autoavaliação do comitê de auditoria	121
B: Guia para avaliar o desempenho do comitê de auditoria	124
C: Comunicações obrigatórias dos auditores independentes	125
D: Leis, normas e regulamentos sobre a atuação do conselho fiscal e do comitê de auditoria	133
E: Comitê de auditoria no âmbito das instituições financeiras e seguradoras	140
F: Metodologia de preparação desta publicação e bibliografia	142

Apêndice A

Autoavaliação do comitê de auditoria

Este questionário será respondido, de forma individual, pelos membros do comitê de auditoria.

Os resultados consolidados devem ser discutidos pelo presidente com os membros do comitê. Depois, as questões principais devem ser debatidas com o conselho de administração, acompanhadas de um plano de ações de melhoria contínua a ser implementado.

Objetivos e responsabilidades	Sim, sem ressalvas	Sim, mas pode ser aprimorado	Não requer melhoria	Comentários e sugestões
Ato constitutivo/regimento: A atuação do comitê está claramente definida em documento aprovado pelo conselho, que é entendido pelos membros do comitê e utilizado como guia para planejamento das atividades do órgão?				
Papel – Os membros do comitê escutam com empatia e equilíbrio e têm habilidade e coragem para questionar e agir quando necessário?				
Reporting – O comitê fornece ao conselho de administração relatórios relevantes, oportunos e focados em temas específicos?				
Expectativas – As expectativas do comitê são claramente discutidas com a administração, os auditores e outros assessores e entendidas por eles?				
O comitê monitora os processos de auditoria, contabilidade e preparação de relatórios financeiros, bem como os processos do sistema de ética e do canal de denúncias?				
O comitê monitora a indicação, retenção, qualificação e o desempenho da função de auditoria interna e dos auditores independentes, incluindo a pré-aprovação de serviços (de auditoria e outros)?				
O comitê contribui para assegurar a integridade das demonstrações financeiras e outras informações financeiras publicadas pela empresa?				

Objetivos e responsabilidades	Sim, sem ressalvas	Sim, mas pode ser aprimorado	Não requer melhoria	Comentários e sugestões
O comitê contribui para assegurar a adequação dos sistemas da empresa nas áreas a seguir? - Controle internos - Preparação de relatórios financeiros, de contabilidade, legais <i>Compliance</i>, inclusive leis anticorrupção e lavagem de dinheiro, entre outras - Gestão de riscos - Comportamento ético				
O comitê revisa antecipadamente as demonstrações financeiras, os relatórios anuais, as informações periódicas e os releases emitidos pela administração, bem como outros relatórios exigidos?				
O comitê revisa e avalia a função de auditoria interna em relação aos aspectos a seguir? - Independência - Plano anual de trabalho - Observações e relatórios emitidos - Acompanhamento de planos de ação - Coordenação dos planos com os auditores independentes				
O comitê monitora o canal de denúncias e o acompanhamento das alegações e investigações? No caso de empresas registradas na SEC, o comitê assegura a implementação de um programa de <i>whistleblower</i> requerido pela Lei Sarbanes-Oxley (2002)?				

Objetivos e responsabilidades	Sim, sem ressalvas	Sim, mas pode ser aprimorado	Não requer melhoria	Comentários e sugestões
Composição				
Membros – O comitê apresenta coletivamente os talentos relevantes para abordar os assuntos e riscos da empresa que são tratados pelo comitê?				
Liderança – O comitê tem um coordenador forte, mas não dominante, com conhecimento dos assuntos relevantes e habilidades de liderança?				
Independência – Todos os membros do comitê têm uma atitude independente, trazendo pontos de vista consistentemente objetivos sobre todos os aspectos das atividades do comitê?				
Trabalho em equipe – Existe entre os membros do comitê um relacionamento forte e de confiança?				
Processos				
Recursos – O comitê recebe oportunamente as informações de que precisa, com foco nas métricas-chave de desempenho e nos riscos financeiros e de negócio, atuais ou potenciais?				
Acesso – O contato com a administração e outros assessores externos é suficiente?				
Agenda das reuniões – A agenda das reuniões atende e responde às responsabilidades do comitê, conforme definido pelo conselho no regulamento do comitê?				
Organização – Há uso efetivo dos materiais disponíveis antes da reunião, além de tempo previsto e diálogo sobre cada tema nas reuniões, a fim de permitir a análise e a discussão dos assuntos relevantes?				

Principais prioridades

1. _____
2. _____
3. _____

Outros assuntos

1. _____
2. _____
3. _____

Apêndice B

Guia para avaliar o desempenho do comitê de auditoria

Um comitê de auditoria pode usar este guia para facilitar o diálogo sobre possíveis maneiras de melhorar seu desempenho. Embora o Apêndice A esteja vinculado a muitas das principais práticas abordadas nesta publicação, alguns comitês preferem avaliar seu desempenho usando a discussão entre os membros. O comitê também deve avaliar o feedback obtido da administração, do diretor de auditoria interna, do diretor jurídico e dos auditores independentes.

- 1 Como temos certeza de que estamos concentrando nossa revisão dos relatórios financeiros adequadamente nas áreas de maior risco – que requerem bastante julgamento da administração ou são mais suscetíveis a erros ou fraudes?
- 2 A quais áreas de maior risco devemos dedicar mais atenção? Com quais temas de menor risco estamos gastando tempo desproporcional e, por isso, devemos avaliar um tratamento diferente?
- 3 Os materiais informativos nos ajudam a entender facilmente os problemas e o contexto dos temas abordados nas reuniões, ou o volume de material prejudica as mensagens centrais? Que informações adicionais ou diferentes devemos obter?
- 4 O que podemos fazer de forma diferente nas reuniões para melhorar o conteúdo da discussão? Precisamos de mais tempo ou maior número de reuniões?
- 5 Como asseguramos o nível certo de engajamento com a administração para compreender as competências e os padrões éticos dos seus integrantes? O CFO seria capaz de resistir se outros executivos fizessem uma pressão inadequada para alcançar determinados resultados?
- 6 Que medidas podemos tomar para melhorar nosso relacionamento com a auditoria interna e os auditores independentes?
- 7 De que maneiras podemos melhorar as sessões privativas a fim de incentivar um diálogo mais aberto e profundo?
- 8 Estamos recebendo o suporte necessário de recursos internos e externos?
- 9 Que habilidades ou experiências adicionais seria útil ter no nosso comitê? Elas podem ser desenvolvidas por meio de treinamento ou devemos incluir um novo membro?
- 10 Que outros comitês do conselho de administração (por exemplo, o comitê de remuneração) têm responsabilidades que se sobrepõem ao escopo da nossa atuação? Como nos coordenamos com eles para abordar questões de interesse mútuo?

Apêndice C

Comunicações obrigatórias dos auditores independentes

1. Exigências das Normas Internacionais de Auditoria

O comitê de auditoria precisa compreender uma série de fatores sobre os auditores independentes, a auditoria, os resultados do trabalho de auditoria e o processo dos relatórios financeiros para ter confiança nas demonstrações financeiras que monitora. E ele precisa dessas informações em tempo suficientemente hábil para poder tomar as medidas adequadas, se necessário. Consequentemente, os auditores independentes devem informar o comitê de auditoria sobre esses aspectos antes de emitir seu relatório. Ao reconhecer a importância dessas informações, os órgãos reguladores exigiram uma série de comunicações. Este apêndice resume os requisitos de comunicação das Normas Internacionais de Auditoria, requisitos adicionais nos Estados Unidos e as exigências do PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board).

Os auditores independentes devem se comunicar com o comitê de auditoria de forma constante. O prazo adequado das comunicações varia de acordo com cada projeto de auditoria. Por exemplo, comunicações relativas a planejamento podem ser feitas no início do trabalho de auditoria, e é adequado informar uma dificuldade importante encontrada durante o processo o mais rapidamente possível, sobretudo se ela levar a uma mudança na opinião da auditoria. Além disso, é recomendável que os auditores independentes apresentem suas conclusões por escrito. Certamente, isso é o que acontece quando existem divergências significativas com a administração em relação à aplicação dos princípios de contabilidade, à base do julgamento da administração sobre as estimativas contábeis, à severidade de uma deficiência de controle interno ou à redação do relatório dos auditores independentes. Para essas divergências, a comunicação dos auditores independentes deve incluir a natureza da divergência; sua importância para a contabilidade, a auditoria ou o relatório; as pessoas envolvidas; e como o assunto foi resolvido.

As normas internacionais exigem que os auditores independentes comuniquem uma série de itens específicos, apresentados a seguir.

Independência do auditor

- Uma declaração de que a equipe de projeto e outras pessoas da firma, conforme apropriado, tenham cumprido os requisitos éticos relativos à independência.
- Uma lista de todos os relacionamentos e outros assuntos entre os auditores independentes e a empresa que, na opinião profissional dos auditores, possam ter influência razoável sobre a independência, inclusive os honorários totais cobrados durante o período coberto pelas demonstrações financeiras para serviços de auditoria e não relacionados a auditoria alocados a categorias adequadas.
- Se foram identificadas ameaças à independência dos auditores, as salvaguardas relacionadas aplicadas pelos auditores independentes para eliminar ou reduzir essas ameaças a um nível aceitável

Responsabilidades

- A responsabilidade dos auditores independentes em relação à auditoria das demonstrações financeiras, inclusive a de formar e expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras preparadas pela administração com a supervisão do comitê de auditoria.
- O fato de que a auditoria das demonstrações financeiras não exime a administração ou o comitê de auditoria de suas respectivas responsabilidades.
- Os auditores independentes devem avaliar se as comunicações com o comitê de auditoria, nos dois sentidos, foram adequadas para apoiar os objetivos da auditoria.

Comunicações ou comentários adicionais sugeridos

Comunicar as responsabilidades dos auditores independentes ajuda a estabelecer uma comunicação eficaz nos dois sentidos.

Quando o objetivo dos auditores independentes é claro, os auditores e o comitê de auditoria têm uma compreensão mútua melhor das questões relevantes e das ações esperadas decorrentes do processo de comunicação. A expectativa é que a comunicação seja em ambos os sentidos e que os membros do comitê de auditoria comuniquem aos auditores independentes assuntos que considerem relevantes para a auditoria – por exemplo, qualquer suspeita ou caso comprovado de fraude e preocupações sobre a integridade ou a competência da alta administração.

Prazo e estratégia da auditoria

- Uma visão geral do escopo planejado e do prazo da auditoria.

Comunicações ou comentários adicionais sugeridos

Devem incluir a forma como os auditores independentes se propõem a enfrentar os riscos importantes de distorção significativa, seja por fraude ou erro, e o uso planejado da função de auditoria interna da empresa ou de outras áreas.

Dificuldades encontradas na realização da auditoria

- Podem ser questões como atrasos significativos da administração em fornecer as informações necessárias.

Questões importantes discutidas com a administração e declaração por escrito

- Questões importantes decorrentes da auditoria e que foram discutidas com a administração.
- Declarações por escrito que os auditores independentes solicitam.

Comunicações ou comentários adicionais sugeridos

- Preocupações sobre as consultas da administração a outros contadores sobre temas de contabilidade ou auditoria.
- Discussões ou correspondências relacionadas à nomeação inicial ou recorrente do auditor em relação a práticas contábeis, à aplicação de normas de auditoria ou a honorários de auditoria ou outros serviços.

Estimativas, práticas e políticas contábeis

Comentários sobre aspectos qualitativos importantes das práticas contábeis da empresa, como políticas contábeis, estimativas contábeis e divulgações nas demonstrações financeiras. Quando apropriado, deve-se explicar por que os auditores independentes consideram que uma prática contábil significativa aceitável em um *framework* aplicável de relatórios financeiros não é a mais adequada às circunstâncias específicas da empresa.

Comunicações ou comentários adicionais sugeridos

- Podem incluir questões como a adequação das políticas contábeis às circunstâncias específicas da empresa, considerando a necessidade de encontrar o equilíbrio entre o custo de fornecer informações e o provável benefício que isso trará aos usuários das demonstrações financeiras da empresa. Quando existirem políticas contábeis alternativas aceitáveis, identificar os itens das demonstrações financeiras que serão afetados pela escolha das principais políticas contábeis, bem como informações sobre as políticas utilizadas por empresas similares.
- A seleção inicial das principais políticas contábeis – e mudanças nelas promovidas – inclusive a aplicação de novas normas contábeis.
- O efeito das principais políticas contábeis em áreas controversas ou emergentes para as quais há uma falta de orientação competente.
- O impacto do momento das transações em relação ao período em que são registradas.
- Para estimativas importantes, descrever o processo utilizado pela administração, os riscos de distorção relevante, os indicadores de possível tendenciosidade da administração e como a incerteza da estimativa é divulgada nas demonstrações financeiras.
- As questões envolvidas, e os julgamentos relacionados, na formulação das divulgações de demonstrações financeiras especialmente sensíveis.
- O efeito potencial sobre as demonstrações financeiras de riscos significativos, exposições e incertezas, como litígios pendentes, que são divulgados nas demonstrações financeiras.
- O grau em que as demonstrações financeiras são afetadas por transações não usuais, inclusive os valores não recorrentes reconhecidos durante o período, e o nível em que essas transações são divulgadas separadamente nas demonstrações financeiras.

Outros assuntos

- Outros assuntos decorrentes da auditoria que, no julgamento profissional dos auditores independentes, são importantes para a supervisão do processo do relatório financeiro.

Comunicações ou comentários adicionais sugeridos

Entre outros assuntos importantes, estão as distorções relevantes de fatos ou as inconsistências relevantes nas informações que acompanham as demonstrações financeiras auditadas que foram corrigidas.

Distorções corrigidas e não corrigidas

- Distorções não corrigidas e o efeito que elas, individualmente ou em conjunto, podem ter na opinião constante no relatório dos auditores independentes, identificando individualmente todas as distorções relevantes não corrigidas.
- O efeito de distorções não corrigidas relacionadas a períodos anteriores nas classes relevantes de transações, saldos ou divulgações de contas e nas demonstrações financeiras como um todo.
- Qualquer pedido de correção de distorções não atendido.

Continuidade de operação

- Eventos ou condições identificadas que podem lançar fortes dúvidas sobre a capacidade da empresa de manter suas operações em andamento. Além disso, se os eventos ou condições constituem uma incerteza relevante, se o uso da premissa de continuidade de operação é apropriado na preparação e apresentação das demonstrações financeiras e se as divulgações relacionadas são adequadas.

Fraude e atos ilegais

- Fraude envolvendo a gestão da empresa, da unidade de negócios, funcionários que têm papéis importantes em controles de toda a empresa ou outros casos em que a fraude resultou em uma distorção relevante das demonstrações financeiras da empresa.

Outras informações nos documentos contendo informações financeiras auditadas

- Os auditores independentes precisam notificar o comitê de auditoria quando há uma distorção relevante de um fato em outras informações que a administração se recusa a corrigir.

Partes relacionadas

- Temas importantes que surgem durante a auditoria em conexão com as partes relacionadas à empresa.

2. Comunicações adicionais exigidas nos Estados Unidos

Adicionalmente, as normas de auditoria dos Estados Unidos requerem que os auditores independentes façam algumas comunicações além das exigidas pelas Normas Internacionais de Auditoria.

Independência do auditor

- Todos os relacionamentos entre os auditores independentes e a empresa ou pessoas em funções de supervisão de relatórios financeiros na empresa. Quaisquer questões adicionais de independência que tenham ocorrido ou tenham sido identificadas após a comunicação sobre independência feita durante a fase de planejamento da auditoria. A obrigação de independência dos auditores compreende não apenas a satisfação dos critérios de independência estabelecidos nas regras e normas, mas também a obrigação de satisfazer todos os outros critérios de independência aplicáveis ao contrato, inclusive os critérios de independência estabelecidos em regras e regulamentos da SEC, nos EUA, de acordo com as leis federais de valores mobiliários.

Estratégia de auditoria

- Os termos do contrato, além de limitações e mudanças significativas na estratégia planejada.

Nomeação do auditor

- Questões importantes discutidas com a administração em relação à nomeação ou manutenção dos auditores independentes, inclusive discussões sobre a aplicação de princípios contábeis e normas de auditoria. Por exemplo, uma diferença entre os pontos de vista dos novos auditores e dos antecessores.

Políticas contábeis

- A seleção inicial e as mudanças nas principais políticas contábeis, inclusive a aplicação de novas normas contábeis e o efeito das principais políticas contábeis em áreas controversas ou emergentes para as quais há falta de orientação competente.
- Tratamentos alternativos para políticas e práticas contábeis relacionadas a itens relevantes, inclusive alternativas de reconhecimento, mensuração, apresentação e divulgação que tenham sido discutidas com a administração durante o atual período de auditoria; as ramificações do uso das divulgações e tratamentos de tais alternativas; e o tratamento preferido pelos auditores independentes. Se as mudanças solicitadas pelo auditor em práticas contábeis relevantes não forem feitas, o impacto nas demonstrações financeiras dos exercícios atual e futuros, inclusive no relatório de auditoria.

Estimativas contábeis

- A base da conclusão dos auditores independentes sobre a razoabilidade da estimativa contábil.

Distorções não corrigidas

- Distorções não corrigidas agregadas pelos auditores independentes e identificadas pela administração como irrelevantes.

Continuidade da operação

- Se os auditores independentes tiverem estendido seus procedimentos como parte da auditoria, inclusive resultados e conclusões.

Deficiências de controle interno

- Quaisquer deficiências significativas ou materiais na concepção ou operação de controles internos sobre a elaboração de relatórios financeiros que tenham chamado a atenção dos auditores independentes.

Divergências com a administração

- Quaisquer divergências com a administração, resolvidas satisfatoriamente ou não, sobre assuntos que individualmente ou em conjunto poderiam ser relevantes para as demonstrações financeiras, a avaliação da administração a respeito dos controles internos sobre relatórios financeiros, a eficácia dos controles internos ou o relatório dos auditores independentes.

Outras informações em documentos contendo informações financeiras auditadas

- A responsabilidade dos auditores independentes por outras informações em documentos contendo demonstrações financeiras auditadas, como discussões e análises da administração.

Comunicação externa

- Temas contábeis relevantes para os quais os auditores independentes fizeram consultas fora da equipe contratada.

Honorários (apenas empresas registradas na SEC)

- O total de honorários cobrados pelos auditores independentes durante o período coberto pelas demonstrações financeiras por serviços de auditoria e não relacionados a auditoria, incluindo uma descrição dos tipos de serviços prestados, por categoria.

3. PCAOB: Comunicações com o comitê de auditoria

- O PCAOB emitiu uma norma, AS 16 – Comunicações com os Comitês de Auditoria, com o objetivo de melhorar as comunicações entre auditores independentes e comitês de auditoria. A lista a seguir descreve alguns itens adicionais exigidos pelo PCAOB.

Nomeação ou manutenção dos auditores independentes

- O auditor deve discutir com o comitê de auditoria questões relevantes abordadas com a administração em relação à nomeação ou manutenção do auditor, inclusive discussões sobre a aplicação de princípios contábeis e normas de auditoria.

Entendimento mútuo

- O objetivo da auditoria, as responsabilidades dos auditores independentes e as responsabilidades da administração, que devem ser registradas em uma carta-compromisso fornecida ao comitê de auditoria anualmente. As funções, responsabilidades e localização das firmas que participam da auditoria e a necessidade de pessoas com competências especializadas para realizar a auditoria. Os auditores independentes precisam avaliar se as comunicações com o comitê de auditoria, nos dois sentidos, foram adequadas para apoiar os objetivos da auditoria.
- A base da decisão do auditor sobre a possibilidade de atuar como auditor principal.

Políticas contábeis

- Se as informações não estiverem adequadamente descritas pela administração, os auditores independentes deverão informar os assuntos omitidos ou descritos inadequadamente.

Estimativas contábeis

- Abordar os aspectos qualitativos relacionados com o processo de preparação das informações financeiras e a formação de estimativas contábeis especialmente sensíveis e a forma como as estimativas são monitoradas pela administração. As premissas importantes da administração utilizadas em estimativas contábeis relevantes que têm alto grau de subjetividade. Alterações significativas realizadas pela administração em premissas ou processos nas estimativas contábeis relevantes no ano auditado, uma descrição das razões das mudanças, os efeitos nas demonstrações financeiras e as informações que suportam ou questionam essas mudanças. Quando uma estimativa envolve uma série de resultados possíveis, comunicar qual seria o impacto das alterações dentro dessa série para a estimativa e se existe risco de distorção relevante.

Distorções corrigidas

- Distorções que podem não ter sido detectadas, exceto pelos procedimentos de auditoria realizados, inclusive as implicações que essas distorções corrigidas podem ter nos relatórios financeiros.

Outros assuntos

- Se os auditores independentes estão cientes de outras questões que podem estar relacionadas com a auditoria, inclusive reclamações ou preocupações levantadas sobre questões de contabilidade ou auditoria.
- Pontos de discordância (*disagreement*) com a administração e dificuldades encontradas na realização dos trabalhos devem ser discutidos.

Apêndice D

Leis, normas e regulamentos sobre a atuação do conselho fiscal e do comitê de auditoria

Questões normativas, fiscais e legais

A criação de um comitê de auditoria proporciona à empresa e à sua administração mais segurança e efetividade no cumprimento das tarefas de controle da qualidade das demonstrações financeiras, de controles internos, gerenciamento de riscos e *compliance*.

Nos termos do Ofício-Circular CVM/SEP nº 01/2017, é uma prática recomendada adotar as regras estabelecidas no Código Brasileiro de Governança Corporativa (CBGC) de 2016, que prevê a existência de um comitê de auditoria. O órgão pode ser estruturado como um comitê de auditoria estatutário (detalhes mais adiante) ou não. O certo é que os comitês são órgãos de assessoramento do conselho de administração e conferem mais confiabilidade e integridade às informações produzidas pela companhia, o que protege a própria organização e seus *stakeholders* (partes interessadas).

No caso da estruturação de um comitê estatutário, seus membros terão ainda mais clareza, já que suas atribuições, seus deveres e obrigações estarão claramente estipulados no estatuto social da companhia. Além disso, a própria Superintendência de Relações com Empresas (SEP) da CVM assinala, com base no CBGC, que o comitê não deve ser confundido, em suas atribuições, com o conselho fiscal, que tem outras responsabilidades. O primeiro assessoria o conselho de administração, enquanto o segundo é encarregado de fiscalizá-lo. Portanto, no entendimento da CVM, o conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria.

O comitê de auditoria deve também supervisionar os procedimentos adotados pela companhia para cumprir leis e regulamentos. Ele normalmente receberá resumos do diretor jurídico, do advogado ou do gerente tributário para entender esses procedimentos e avaliar o impacto de possíveis desconformidades para a companhia e para as demonstrações financeiras. O comitê também deve revisar os relatórios sobre o cumprimento de leis e regulamentações financeiras pela companhia.

O comitê de auditoria deve reunir-se periodicamente com os advogados da companhia (e, se necessário, com advogados externos) para avaliar questões que podem causar impacto significativo na companhia e nas suas demonstrações financeiras.

Comitê de auditoria estatutário

Nos termos da Instrução CVM (ICVM) nº 509, de 16 de novembro de 2011, que alterou em grande medida a Instrução CVM nº 308/1999, o comitê de auditoria estatutário (CAE), se implementado pelas companhias abertas, será órgão de funcionamento permanente e deve:

- a. estar previsto no estatuto da companhia;
- b. ser órgão de assessoramento vinculado diretamente ao conselho de administração;
- c. realizar reuniões sempre que necessário, mas no mínimo bimestralmente, para que as informações contábeis sejam avaliadas antes da divulgação ao mercado;
- d. ter um regimento interno próprio, aprovado pelo conselho de administração, no qual estarão previstas as suas funções e seus procedimentos operacionais;
- e. ter um coordenador, cujas atividades devem estar definidas no regimento interno;
- f. ter meios para receber denúncias; e
- g. ter autonomia operacional e dotação orçamentária, inclusive para promover a contratação de especialistas externos independentes.

Todas as reuniões do CAE deverão ser registradas em atas. Será da competência do órgão:

- i. opinar sobre a contratação e destituição do auditor independente para a elaboração de auditoria externa independente ou para qualquer outro serviço;
- ii. supervisionar as atividades dos auditores independentes e das áreas de controles internos, auditoria interna e elaboração das demonstrações financeiras da companhia;
- iii. monitorar a qualidade e a integridade dos mecanismos de controles internos; das informações trimestrais, demonstrações intermediárias e demonstrações financeiras da companhia; e das informações e medições divulgadas com base em dados contábeis ajustados e em dados não contábeis que acrescentem elementos não previstos na estrutura dos relatórios usuais das demonstrações financeiras;
- iv. avaliar e monitorar as exposições de risco da companhia;
- v. avaliar e monitorar, juntamente com a administração e a área de auditoria interna, a adequação das transações com partes relacionadas realizadas pela companhia e suas respectivas evidências; e
- vi. elaborar relatório anual resumido, a ser apresentado juntamente com as demonstrações financeiras.

De acordo com a referida ICVM, os auditores independentes devem atender às demandas do CAE em todas as matérias de sua competência. Havendo um CAE estruturado, ficam as companhias abertas autorizadas a manter o mesmo auditor independente (pessoa jurídica) pelo prazo de até 10 (dez) anos consecutivos, o que traz ganhos significativos para a companhia, seus acionistas e administradores, como a continuidade de monitoramento, segurança e confiabilidade.

Caberá ao auditor independente proceder à rotação do responsável técnico, diretor, gerente e de qualquer outro integrante da equipe de auditoria com função de gerência, em período não superior a 5 (cinco) anos consecutivos, com intervalo mínimo de 3 (três) anos para seu retorno.

Também se incluem entre as atribuições e responsabilidades gerais do comitê de auditoria, seja ele constituído ou não na forma estabelecida pela ICVM nº 509/2011 (p.ex., em companhias fechadas):

- Revisar os sistemas implementados pela administração para monitorar o cumprimento das leis e das regulamentações aplicáveis.
- Obter atualizações regulares da administração com relação à conformidade e aos resultados da investigação da administração, bem como acompanhar instâncias de não conformidade.
- Revisar o resultado dos exames das agências regulatórias.
- Avaliar se todos os assuntos legais e regulatórios relativos à conformidade foram considerados na preparação das demonstrações financeiras.
- Revisar o programa definido para monitorar a conformidade com qualquer código de ética e obter atualizações periódicas da administração com relação à conformidade.
- Assegurar que a companhia tenha mecanismos adequados para lidar com a contabilidade financeira e as questões relativas a reclamações ou denúncias feitas por funcionários, investidores e outros.

Atribuições do conselho fiscal e do comitê de auditoria

Os debates quanto à efetividade e à viabilidade prática de adoção do conselho fiscal como órgão equivalente ao comitê de auditoria tradicional persistem desde o atendimento das regras impostas pela Lei Sarbanes-Oxley. As companhias brasileiras registradas em bolsa de valores dos Estados Unidos da América, inicialmente, decidiram atribuir responsabilidades de comitês de auditoria aos conselhos fiscais, conhecidos como “conselhos fiscais turbinados”. O motivo, então, era a necessidade de cumprir a Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley.

Com o decorrer dos anos, ao aceitar as novas atribuições, os membros dos conselhos fiscais depararam-se com a necessidade de dominar um conjunto complexo de leis, normas contábeis e de auditoria, critérios de avaliações de riscos e controles, bem como novos papéis no desempenho dessas funções, demandando investimentos vultosos em treinamentos, reuniões com especialistas financeiros e jurídicos e constante reciclagem profissional. A duplicidade de funções ainda é uma realidade polêmica para esses membros, pois a lei brasileira define como uma das principais atribuições do conselho fiscal fiscalizar a companhia em nome dos interesses dos acionistas, enquanto uma das principais atribuições do comitê de auditoria é atuar mais proximamente à administração.

Os dilemas que ainda persistem referem-se às seguintes questões: (i) necessidade de regimentos distintos e formalização em atas distintas; (ii) alterações no estatuto social da companhia; (iii) indicação nominal do especialista financeiro e de quais treinamentos mínimos são necessários; (iv) orçamento próprio e remuneração compatível com a nova carga de trabalho; e (v) rotatividade dos membros.

Desde 2006, os comitês de auditoria, sejam eles adaptados das funções de conselho fiscal, sejam eles constituídos originalmente como tal, estão no escopo dos testes requeridos pela Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley, pois fazem parte da estrutura de controles internos e, portanto, devem também operar de forma efetiva e eficaz durante todo o exercício.

Os argumentos apresentados por defensores e opositores da ideia de “conselho fiscal turbinado” ganharam, no passado, espaço e divulgação, em especial em razão das diversas matérias publicadas em revistas especializadas e de entidades que tratam de temas relacionados à governança corporativa, como o IBGC, que há tempos publicou um Guia de Orientação para Conselhos Fiscais. A visão da PwC sempre foi a de que as funções e os objetivos de tais colegiados especializados são distintos, recomendando a constituição de um comitê de auditoria, com atribuições específicas, à opção de utilizar o conselho fiscal.

Os que se opõem ao conselho fiscal atuar como comitê de auditoria já afirmavam que aquele é substancialmente uma ferramenta institucional de exercício do direito de fiscalização dos acionistas, principalmente os minoritários, sobre a gestão da administração. Embora de suprema importância, essa atuação não atende diretamente à finalidade de um comitê de auditoria tradicional, que apresenta natureza distinta (instrumento de gestão colocado à disposição do conselho de administração para o desempenho de suas funções).

O conselho fiscal, nesse contexto, tem funções que não se coadunam com as do comitê de auditoria, como opinar sobre propostas de modificação do capital social, emissão de debêntures, planos de investimentos ou orçamentos de capital, entre outras – o que pode gerar perda de foco nas atribuições específicas do comitê de auditoria.

Os defensores da atuação do conselho fiscal como comitê de auditoria afirmavam, contudo, que, em razão do aspecto do exercício da fiscalização independente e tendo parte de suas atribuições reformuladas para atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley, a atuação do conselho fiscal era a mais indicada. Nossa opinião, porém, era que o conselho fiscal não tinha, nem deveria, dispor da prerrogativa de tomar decisões que eram próprias da administração, devendo somente efetuar recomendações para que o conselho de administração as acatasse ou não.

Uma das principais razões que motivavam as companhias a usar o conselho fiscal era a possibilidade de adotar regras locais relacionadas à independência de seus membros, consideradas menos rígidas e mais claramente definidas do que as contidas na Lei Sarbanes-Oxley.

A presença dos minoritários em um conselho fiscal, atuando com as atribuições de um comitê de auditoria, representava, para alguns críticos, uma melhoria no processo de transparência.

Alternativamente, o conselho de administração, como responsável pelo papel de um comitê de auditoria, deveria, obrigatoriamente, confirmar que todos os seus membros atendiam às regras de independência da Lei Sarbanes-Oxley.

Com as mudanças que foram surgindo na legislação nacional, em especial os normativos expedidos pela CVM, e o aprimoramento das regras de governança corporativa (Código Brasileiro de Governança Corporativa e Código de Governança Corporativa do IBGC), mais luz foi trazida ao debate “conselho fiscal turbinado vs. comitê de auditoria tradicional”, reafirmando a já manifestada opinião da PwC.

De qualquer forma, esses casos devem ser criteriosamente avaliados pelos assessores jurídicos das empresas, e também deve ser considerado o potencial impacto na avaliação dos profissionais de relacionamento com o mercado, evitando-se conceitos prematuros negativos que possam comprometer a imagem da boa governança adotada.

A adoção de uma ou de outra alternativa representa uma importante decisão, que, evidentemente, requer atenta e detalhada análise das principais características tanto do comitê de auditoria como do conselho fiscal, além de outros aspectos igualmente relevantes, como a própria cultura corporativa e a imagem adotada pela companhia.

Destacamos a seguir as principais semelhanças e diferenças entre o comitê de auditoria e o conselho fiscal, demonstrando o longo caminho que ainda deve ser considerado para a criação do comitê de auditoria ou a adaptação dessas funções ao conselho fiscal. Nesse contexto, entendemos que a melhor opção é a constituição de um comitê de auditoria plenamente caracterizado e com funções distintas das exercidas pelo conselho fiscal.

Comitê de auditoria	Conselho fiscal
Função	
Comitê estabelecido pelo conselho de administração e composto por parte de seus membros. Um de seus propósitos é assessorar o conselho de administração no monitoramento dos processos de emissão de relatórios financeiros e de auditoria, bem como da própria auditoria das demonstrações financeiras. Deve assegurar a integridade das informações financeiras publicadas.	Órgão de fiscalização da própria gestão da companhia.
Funcionamento	
Permanente, especialmente no caso de comitê de auditoria estatutário.	O funcionamento pode não ser permanente, mas o conselho pode ser instalado a qualquer momento.
Composição	
Sugere-se o mínimo de três membros independentes, sendo ao menos um necessariamente integrante do conselho de administração, e que não participe da diretoria.	Mínimo de três e máximo de cinco membros, acionistas ou não, eleitos pela assembleia geral. Não podem compor o conselho membros de órgãos da administração e empregados da companhia ou de sociedade controlada ou do mesmo grupo, tampouco o cônjuge ou parente, até terceiro grau, de administrador da companhia.
Qualificações	
Pelo menos um dos membros deve ser identificado como especialista contábil-financeiro. Esse especialista deverá apresentar, de preferência, um currículo no qual constem atribuições anteriormente exercidas nas áreas de finanças, auditoria e, especialmente, conhecimento do processo de preparação das demonstrações financeiras, dos controles internos e das práticas contábeis brasileiras e outros princípios contábeis utilizados na apresentação das informações financeiras ao mercado. No caso de as demonstrações financeiras primárias serem apresentadas de acordo com outra prática contábil (US GAAP ou IFRS), o especialista deverá ter conhecimento dessas práticas.	Exige-se que o membro tenha formação universitária ou tenha exercido, no mínimo por três anos, cargo de administrador de empresa ou conselheiro fiscal. Não há recomendação expressa quanto à experiência em finanças.
Constituição	
Constituído por membros do conselho de administração, desde que atendam aos quesitos de independência, ou por pessoas indicadas pelo conselho de administração, observado o requisito de um, ao menos, ser integrante do conselho.	Os titulares de ações preferenciais sem direito de voto ou com direito restrito podem eleger ao menos um membro do conselho. Igual direito é conferido aos minoritários que representem ao menos 10% das ações com direito de voto. Na prática, um conselho de cinco membros poderá ter dois representantes dos minoritários e três dos controladores.
Mandatos	
Por tempo indeterminado. No caso do comitê de auditoria estatutário, o prazo máximo de mandato será de 10 (dez) anos.	Eleitos pela assembleia geral com mandato até a próxima assembleia geral ordinária realizada após sua eleição, com possibilidade de reeleição.

Comitê de auditoria	Conselho fiscal
Independência	
Todos os membros devem ser independentes, sendo inclusive vedada: (i) a aceitação de qualquer remuneração direta ou indireta, recebida da companhia em decorrência dos serviços prestados que não aqueles decorrentes de sua atuação como membro do conselho de administração ou do comitê de auditoria, (ii) a participação de acionistas diretos e (iii) a atuação destes como representantes dos interesses dos acionistas controladores.	A lei define que os conselheiros devem fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários. Os membros do conselho têm os mesmos deveres dos administradores (diligência e lealdade) e respondem pelos danos resultantes de omissão no cumprimento de seus deveres e de atos praticados com culpa ou dolo, ou violação à lei ou ao estatuto.
Remuneração	
Valor decorrente do exercício efetivo da função.	Não poderá ser inferior a 10% da que, em média, for atribuída a cada diretor, não computados os benefícios, as verbas de representação e a participação nos lucros. Reembolso obrigatório das despesas de locomoção e estada necessárias ao desempenho da função
Competências	
- Assistir o conselho de administração em suas responsabilidades de fiscalizar os atos da diretoria relacionados à elaboração e à qualidade das demonstrações financeiras. - Avaliar a contratação e a remuneração dos auditores independentes, verificando se o valor é compatível com a realização de um trabalho de qualidade, além de acompanhar os seus trabalhos. - Analisar qualquer desacordo entre a administração e os auditores independentes.	- Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento de seus deveres legais e estatutários. - Opinar sobre o relatório anual da administração. - Opinar sobre as propostas dos órgãos da administração a serem submetidas a assembleias gerais no tocante a determinados assuntos.
- Criar procedimentos para receber, processar e tratar denúncias, anônimas ou não, relacionadas a questões contábeis, controles internos, de auditoria e de ética. - Avaliar a apresentação de relatórios financeiros, até mesmo quanto à escolha ou à mudança de práticas contábeis. - Analisar o processo de gestão de risco e de controles internos. - Acompanhar os trabalhos da auditoria interna.	- Denunciar os erros, as fraudes ou os crimes descobertos e sugerir providências úteis à companhia. - Examinar as demonstrações financeiras e opinar sobre elas. - Solicitar informações aos auditores independentes. - Convocar assembleia geral ordinária, em casos de omissão dos órgãos competentes, e extraordinária, em casos graves ou urgentes. - Analisar, pelo menos trimestralmente, o balancete e as demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia.
- Pré-aprovar os serviços de auditoria e não auditoria a serem executados pelo auditor independente - Estabelecer adequada relação e comunicação com administração. - Avaliar o cumprimento de leis e regulamentações. - Estabelecer o adequado atendimento do código de conduta (ética), que inclui a divulgação dos mecanismos de denúncia de fraudes. - Relatar não conformidades (fraudes) diretamente ao conselho de administração. - Supervisionar as atividades do auditor independente.	

Apêndice E

Comitê de auditoria no âmbito das instituições financeiras e seguradoras

Atualmente, tanto as instituições financeiras quanto seguradoras de grande porte (assim definidas pelos respectivos reguladores – Conselho Monetário Nacional (CMN) e Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP)) têm a obrigação de constituir comitê de auditoria estatutário.

Entidades que precisam constituir comitê de auditoria



Instituições financeiras – é requisito para as instituições financeiras que se enquadrem nas disposições sobre patrimônio, administração de recursos de terceiros e somatório de captações de depósitos especificadas na Resolução CMN nº 3.198/04.



Seguradoras – os critérios para a obrigatoriedade se baseiam nos montantes de patrimônio Líquido Ajustado (PLA) e provisões técnicas, conforme especificado na Resolução CNSP nº 312/14.

Composição do comitê de auditoria

Nos casos de instituição líder de conglomerado financeiro que tenha capital fechado e seja integrado por instituição com ações negociadas em bolsa, a constituição do comitê de auditoria deve observar uma das seguintes alternativas:

- I. Comitê de auditoria único composto por, no mínimo, três diretores da instituição líder e por, no mínimo, outros três integrantes que cumpram os requisitos previstos para instituições que tenham ações negociadas em bolsa;
- II. Comitê de auditoria único composto exclusivamente por integrantes que cumpram os requisitos previstos para instituições que tenham ações negociadas em bolsa; ou
- III. Constituição de comitê próprio pela instituição com ações negociadas em bolsa. O comitê de auditoria da instituição líder fica responsável pelo cumprimento das atribuições e responsabilidades no âmbito das demais instituições.

O comitê de auditoria deve ser composto, no mínimo, por três integrantes com mandato de até cinco anos, para as instituições com ações negociadas em bolsa de valores, e sem mandato fixo, para aquelas de capital fechado.

No caso das seguradoras, o comitê de auditoria deve ter, no mínimo, três integrantes, com mandato máximo de 5 (cinco) anos.

Pelo menos um dos integrantes do comitê de auditoria deve ter conhecimentos comprovados nas áreas de contabilidade e auditoria que o qualifiquem para a função.

As seguradoras integrantes de conglomerado financeiro ou grupo segurador podem constituir comitê de auditoria único na instituição líder do conglomerado financeiro ou grupo segurador.

Entre as condições básicas para o exercício da função do integrante do comitê de auditoria, tanto o CMN quanto o CNSP estabelecem requisitos adicionais aplicáveis aos membros do comitê de auditoria para as entidades cujo controle seja detido pela União, por estados ou pelo Distrito Federal.

O comitê de auditoria deve se reportar diretamente ao conselho de administração ou, na sua inexistência, à diretoria da entidade.

Atribuições do comitê de auditoria:

- I. Estabelecer as regras operacionais para seu próprio funcionamento, as quais devem ser aprovadas pelo conselho de administração ou, na sua inexistência, pela diretoria e colocadas à disposição dos respectivos acionistas ou cotistas;
 - II. Recomendar à administração da instituição/seguradora a entidade a ser contratada para prestação dos serviços de auditoria independente, bem como a substituição do prestador desses serviços, caso considere necessário;
 - III. Revisar as demonstrações financeiras semestrais, inclusive as notas explicativas, os relatórios da administração e o Relatório dos Auditores Independentes, previamente à divulgação;
 - IV. Avaliar a efetividade das auditorias independente e interna;
 - V. Avaliar a aceitação/cumprimento, pela administração da instituição/seguradora, das recomendações feitas pelos auditores independentes e pelos auditores internos;
 - VI. Estabelecer procedimentos para avaliar e monitorar os processos, sistemas e controles implementados pela administração para a recepção e o tratamento de informações acerca do descumprimento de dispositivos legais e normativos;
 - VII. Recomendar à administração a correção ou o aprimoramento de políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito de suas atribuições;
- I. Reunir-se periodicamente com a administração, com a auditoria independente e com a auditoria interna para verificar o cumprimento de suas recomendações ou indagações;
 - II. Verificar o cumprimento de suas recomendações pela instituição;
 - III. Reunir-se com o conselho fiscal e o conselho de administração para discutir sobre políticas, práticas e procedimentos identificados no âmbito das suas respectivas competências.

O comitê de auditoria deve elaborar, ao fim de cada semestre, relatório sobre atividades exercidas, avaliação da eficácia dos sistemas de controle interno, recomendações apresentadas, avaliação da efetividade das auditorias independente e interna, além de avaliação da qualidade das demonstrações contábeis relativas aos respectivos períodos.

É necessário publicar, em conjunto com as demonstrações contábeis semestrais, um resumo do relatório do comitê de auditoria.

Apêndice F

Metodologia de preparação desta publicação

Esta publicação se baseia principalmente em análises bibliográficas, discussões, conhecimentos e experiências dos profissionais da PwC Brasil.

Pesquisa bibliográfica

A equipe envolvida na produção desta publicação analisou a bibliografia e pesquisas existentes sobre temas relacionados a comitês de auditoria, além de informações disponíveis em sites dedicados à governança corporativa e publicações da PwC no Brasil e no mundo. As principais fontes de referência consultadas estão listadas no fim deste apêndice.

Grupos de discussão

Reunimos 11 membros de conselhos de administração, comitês de auditoria e conselhos fiscais no Brasil para conversar sobre suas experiências e enriquecer o conteúdo desta publicação. Agradecemos a todos por suas contribuições. As opiniões expressas neste documento são da PwC, a menos que indicado de outra forma. Alguns comentários feitos durante as reuniões foram reproduzidos, anonimamente, em quadros destacados ao longo da publicação, de acordo com a relevância e a pertinência em relação ao tema de cada capítulo.

Membros de conselhos de administração e comitês de auditoria que participaram das discussões:

- Alexandre Gonçalves Silva
- Carlos Biedermann
- Diego Fresco
- Gilberto Mifano
- Leticia Costa
- Luiz Caruso
- Marco Bologna
- Maria Paula Aranha
- Sandra Guerra
- Thomas Brull
- Vanessa Claro Lopes

Equipe editorial

Sócios responsáveis

- Henrique Luz
- Marco Castro

Coordenadores

- Ana Maria Elorrieta
- Jorge Manoel

Sócios colaboradores

- Adriano Correia
- Carlos Mendonça
- Edison Arisa
- Emerson Lima de Macedo
- Ivan Clark
- Tadeu Cendon

Bibliografia e fontes selecionadas

Apresentamos a seguir uma seleção das principais fontes, inclusive relatórios e pesquisas, nas quais nos baseamos:

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Audit Committee Brief*, julho/2010.

Association of Certified Fraud Examiners, *2016 Report to the nations on occupational fraud and abuse*.
<https://www.acfe.com/rtn2016/docs/2016-report-to-the-nations.pdf>

Audit Committee Effectiveness Center, *Audit Committee Toolkit: Public companies*, 2a.edição. Editor: John F. Morrow.

Cameran, M., Di Vincenzo, D., & Merlotti, E. (2005). *The audit firm rotation rule: A review of the literature*. Documento de trabalho, Universidade Bocconi, Milão, Itália.
<http://ssrn.com/abstract=825404>

Center for Audit Quality, *Deterring and detecting financial reporting fraud*, 2010.

Center for Audit Quality, *The Fraud-Resistant Organization*.

Comissão de Valores Mobiliários (CVM), *Instruções nº 408, 480, 527 e 509*.
<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst408.html>
<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst480.html>
<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst509.html>
<http://www.cvm.gov.br/legislacao/inst/inst527.html>

_____, *Parecer de Orientação CVM nº 15/87*.
<http://www.cvm.gov.br/legislacao/pare/pare015.html>

Comitê de Pronunciamentos Contábeis, *Orientação Técnica OCPC nº 07*.
http://static.cpc.mediatgroup.com.br/Documentos/488_OCPC_07_Orienta%C3%A7%C3%A3o.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Enterprise risk management – Integrated framework, executive summary and framework*, 2004.

_____, *Fraudulent Financial Reporting 1998-2007*, An analysis of U.S. public companies.

_____, *Internal control – Integrated framework*, maio/2013.

Financial Reporting Council, *Extended auditor's reports: A further review of experience*, jan/2016.

Flood, Joanne M. *Wiley practitioner's guide to GAAS 2015: covering all SASs, SSAEs, SSARs, PCAOB auditing standards, and interpretations*, Chichester, [Inglaterra]: Wiley, 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), *Guia de orientação para melhores práticas de comitês de auditoria*.
http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_7_.pdf

_____, *Perfil dos conselhos de administração*. São Paulo, SP: IBGC, 2016.
http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Pesquisa_Profil_Conselhos_2016_vfinal.pdf

Larcker, David F. e Tayan, Brian. *Corporate governance matters: a closer look at organizational choices and their consequences*. Pearson Education, Inc., 2011.

OCDE – *Convenção Anti-Suborno*.

PwC, *20ª Pesquisa Anual Global com CEOs*.
<http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2017/pwc-ceo-20th-survey-report-2017.pdf>

PwC, Audit Committee Excellence Series. *Achieving excellence: Overseeing external auditors*.
<http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-aces-overseeing-external-audit.pdf>

_____, Audit Committee Excellence Series. *Achieving excellence: Cybermetrics – What directors need to know*.
<http://www.pwc.com/us/en/governance-insights-center/publications/assets/pwc-audit-committee-effective-cybermetrics-aces-september-2015.pdf>

_____, *Comitês de auditoria no Brasil – Melhores práticas de governança corporativa – O desafio continua – 2ª edição – 2007*.

_____, *Committee Effectiveness – What works best – 4ª edição – 2011*.

_____, *Estudo sobre a situação da profissão de auditoria interna 2011*.

_____, *Pesquisa global sobre crimes econômicos 2016*.
<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/pwc-gecs-pt-16.pdf>

Society of Corporate Secretaries & Governance Professionals, *Current board practices, Sixth study. Spencer Stuart, Spencer Stuart Board Index, A perspective on U.S. Boards. 2010*.
https://www.spencerstuart.com/~media/pdf%20files/research%20and%20insight%20pdfs/spencer-stuart-us-board-index-2016_1mar2017.pdf

Taylor, Donald H. e Glezen, G. William. *Auditing: An Assertions Approach, Study Guide*, 7ª edição. Wiley, 1996.

Transparency International, *Índice de percepção da corrupção 2016*.
http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Contatos



Marco Castro

marco.castro@pwc.com
55 (11) 3674-3647



Fábio Cajazeira

fabio.cajazeira@pwc.com
55 (11) 3674-2229



Carlos Mendonça

carlos.mendonca@pwc.com
55 (11) 3674-3850



Evandro Carreras

evandro.carreras@pwc.com
55 (11) 3674-3753



Edison Arisa

edison.arisa@pwc.com
55 (11) 3674-3833



Sérgio Dias

sergio.dias@pwc.com
55 (11) 3674-2229



Kieran Mcmanus

kieran.mcmanus@pwc.com
55 (11) 3674-3897

Escritórios PwC Brasil

São Paulo - SP

Av. Francisco Matarazzo, 1400
Torre Torino, Água Branca
São Paulo, SP, 05001-903
T: +55 (11) 3674 2000

Barueri - SP

Al. Mamoré, 989, 21º, 22º e 23º
Cond. Edifício Crystal Tower
Barueri, SP, 06454-040
T: +55 (11) 3674 2000

Belo Horizonte - MG

R. dos Inconfidentes, 911, 18º e 17º
Bairro Funcionários
Belo Horizonte, MG, 30140-128
T: +55 (31) 3269 1500

Brasília - DF

SHS, Quadra 6, Conj. A, Bl. C
Ed. Business Center Tower
Salas 801 a 811
Brasília, DF, 70322-915,
Caixa Postal 08850
T: +55 (61) 2196 1800

Campinas - SP

R. José Pires Neto, 314, 10º
Campinas, SP, 13025-170
T: +55 (19) 3794 5400

Cuiabá - MT

Av. Doutor Hélio Ribeiro, 525
Ed. Helbor Dual Business
Office & Corporate
Salas 1510 a 1513, Alvorada
Cuiabá, MT, 78048-250
T: +55 (65) 3641 8979

Curitiba - PR

Al. Dr. Carlos de Carvalho, 417, 10º
Curitiba Trade Center
Curitiba, PR, 80410-180
T: +55 (41) 3883 1600

Florianópolis - SC

Av. Rio Branco, 847
Salas 401, 402, 403 e 409
Florianópolis, SC, 88015-205
T: +55 (48) 3212 0200

Goiânia - GO

Av. 136, 797, Setor Sul
Cond. New York Square
Business Evolution
Salas 1005, 1006, 1007 e 1008 A
Goiânia, GO, 74093-250
T: +55 (62) 3270 5900

Maringá - PR

Av. Pedro Taques, 294, 10º, Zona 3
Ed. Átrium, Centro Empresarial
Maringá, PR, 87030-000
T: +55 (44) 3472 2200

Porto Alegre - RS

R. Mostardeiro, 800, 8º e 9º
Ed. Madison Center
Porto Alegre, RS, 90430-000
T: +55 (51) 3378 1700

Recife - PE

R. Padre Carapuceiro, 733, 8º
Ed. Empresarial Center
Recife, PE, 51020-280
T: +55 (81) 3464 5000

Ribeirão Preto - SP

Av. Antônio Diederichsen, 400, 21º e 22º
Ed. Metropolitan Business Center
Ribeirão Preto, SP, 14020-250
T: +55 (16) 3516 6600

Rio de Janeiro - RJ

R. do Russel, 804, 6º e 7º
Ed. Manchete, Térreo
Rio de Janeiro, RJ, 22210-907
T: +55 (21) 3232 6112

Salvador - BA

Av. Tancredo Neves, 2539, 22º andar
Ed. CEO Salvador Shopping
Torre Nova Iorque
Salvador, BA, 41820-021
T: +55 (71) 3319 1900

São José dos Campos - SP

R. Carlos Maria Auricchio, 70, 14º
Ed. Royal Park
São José dos Campos, SP, 12246-876
T: +55 (12) 3519 3900

Sorocaba - SP

R. Eulália Silva, 454, 8º
Ed. Millenia, Cjs. 81 e 82
Sorocaba, SP, 18030-230
T: +55 (15) 3332 8080



Fórum PwC Brasil
de **Governança**

