



Outubro 2018

Como supervisionar investigações internas

Investigações internas são uma realidade em muitas empresas. O conselho precisa estar preparado.

Alegações e denúncias sobre irregularidades fazem parte da realidade das empresas e têm aumentado em volume e importância. Algumas resultam em investigações internas, que podem ser longas, estressantes e caras. O conselho de administração e seus comitês têm papel essencial a desempenhar na supervisão das investigações, do início ao fim. Você está preparado?

Apresentação

Alegações e denúncias sobre irregularidades fazem parte da realidade das empresas e podem ter impactos financeiros e reputacionais expressivos. Elas exigem respostas eficazes por parte da administração e podem resultar em investigações internas que devem ser conduzidas sob supervisão do conselho de administração, normalmente por intermédio do comitê de auditoria.

Nesta publicação do Fórum PwC Brasil de Governança, abordamos, de forma bastante prática, o papel do comitê de auditoria (ou outro comitê designado para desempenhar esse papel) na supervisão das investigações internas. Que situações normalmente exigem investigação? Como selecionar a equipe encarregada? Qual é a responsabilidade do comitê? Quando pode ser necessário envolver especialistas externos? Essas são algumas das questões discutidas nas próximas páginas.

Esperamos que esta publicação contribua para a realização de investigações de alta qualidade que fortaleçam a governança e a credibilidade das empresas.

Boa leitura.



Marco Castro
Sócio e líder de Auditoria
PwC Brasil



Fábio Cajazeira
Sócio e líder de Clientes e Mercados
PwC Brasil

Qual é o papel do comitê de auditoria?

As empresas têm recebido cada vez mais alegações, denúncias e acusações de irregularidades. Acionistas, funcionários e reguladores esperam uma investigação adequada e a efetiva resolução quando surgem esses temas. Diante dessa tendência, a questão para muitas empresas não é saber se uma alegação importante será feita – mas *quando*.

As alegações geralmente envolvem um possível prejuízo econômico para a empresa e podem ter implicações contábeis significativas, sobre os controles internos e sobre a divulgação a ser feita pela empresa. Nesse contexto, geralmente cabe ao conselho de administração, por meio do comitê de auditoria ou de outro comitê ao qual o conselho atribua esta função, a condução ou supervisão das investigações.

Que tipo de alegações devem acionar uma investigação?

Investigações podem ser desencadeadas por vários tipos de alegações, que vão de fraudes em relatórios financeiros, subornos e conflitos de interesse a assédios e ataques cibernéticos. Algumas dessas atividades podem violar as políticas da empresa, enquanto outras podem violar legislações, como a Lei Anticorrupção brasileira (Lei nº 12.846/13) e a lei norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

Principais métodos de detecção de fraudes

Global

Inclui:		Inclui:		Inclui:	
Auditoria interna de rotina	14%	Alegação interna	13%	Por acidente	8%
Monitoramento do risco de fraude	13%	Alegação externa	7%	Por regulação	4%
Monitoramento de atividades suspeitas	13%	Canal de denúncia/Hotline	7%	Por investigação da mídia	2%
Segurança corporativa	5%				
Análise de dados	4%				
Rotação de pessoal	2%				



Brasil

Inclui:		Inclui:		Inclui:	
Auditoria interna de rotina	17%	Alegação interna	8%	Por acidente	1%
Monitoramento do risco de fraude	8%	Alegação externa	4%	Por regulação	8%
Monitoramento de atividades suspeitas	14%	Canal de denúncia/Hotline	18%	Por investigação da mídia	1%
Segurança corporativa	9%			Outro método de detecção	1%
Análise de dados	10%				
Rotação de pessoal	1%				



Fonte: Pesquisa Global de Fraudes e Crimes Econômicos 2018

Investigar ou não?

As empresas recebem vários tipos de alegações de canais internos de denúncias ou outras fontes. Algumas resultam de divergências inofensivas entre funcionários, por exemplo. Outras envolvem atos ilegais, com possíveis impactos econômicos e reputacionais significativos para a empresa. Outras, ainda, podem alcançar a mídia e gerar situações de crise de variadas dimensões. Todas as reclamações exigem algum nível de resposta pela administração. Decidir quais requerem uma investigação mais ampla envolve julgamento. Trata-se de uma função essencial do *compliance* da administração – que normalmente requer a supervisão do comitê de auditoria.

Nesse sentido, os membros do comitê de auditoria devem se perguntar se o nível de acompanhamento por parte da administração é suficiente e qual o grau de envolvimento apropriado nas circunstâncias. A resposta geralmente depende do volume de reclamações e da avaliação de riscos envolvidos. Por exemplo, até mesmo uma alegação de pouca relevância pode ser de interesse do comitê de auditoria, se estiver relacionada a uma unidade de negócios ou a uma operação altamente sensível, ou se for um indicador de uma tendência ou de um tema específico. Uma prática recomendada é a administração fornecer ao comitê de auditoria determinados detalhes das alegações recebidas em cada reunião, como a natureza delas, uma avaliação preliminar de riscos e a(s) unidade(s) de negócios e local(is) possivelmente afetados. Isso permite que o comitê avalie a adequação da resposta da administração. Se o volume de alegações for elevado devido ao tamanho da empresa, talvez seja mais prático para a administração fornecer um resumo trimestral das alegações, com um aprofundamento periódico dos detalhes.

É importante estabelecer um protocolo de encaminhamento definido para alegações relevantes. Por exemplo, assuntos que possam impactar os relatórios financeiros da empresa, a integridade da administração, a auditoria externa ou ter repercussão na mídia devem ser levados imediatamente à atenção do presidente do comitê de auditoria. Isso permite que ele os avalie tempestivamente e decida investigar ou não e como fazê-lo.



* (por exemplo, Securities and Exchange Commission – SEC ou Comissão de Valores Mobiliários - CVM)

A alegação exige um nível maior de supervisão pelo comitê de auditoria? Considere os seguintes fatores:

- **Materialidade quantitativa** – possivelmente importante para as demonstrações financeiras e/ou capaz de levar a uma fraqueza material nos controles internos.
- **Materialidade qualitativa** – representa possíveis danos à marca ou à reputação.
- **Gravidade** – envolve uma possível violação de leis e regulamentos.
- **Pervasividade** – as acusações podem envolver a alta administração ou representar um problema cultural generalizado.
- **Resposta da administração a uma denúncia** – resposta insuficiente ou falta de objetividade ou transparência.
- **Dificuldade de resolução** – aspectos previstos para a execução do plano estão sendo seguidos pela administração.

Quando uma empresa não investiga efetivamente uma denúncia, isso pode trazer consequências graves, como, por exemplo, a cobertura negativa da mídia, danos à marca, aumento dos riscos de litígio ou maior atenção dos órgãos reguladores, como a CVM ou a SEC.

“Pretendo continuar destinando recursos significativos para erradicar fraudes e práticas suspeitas nos mercados, especialmente nas áreas em que os pequenos investidores individuais estão mais expostos.”

– Jay Clayton, presidente da SEC, julho de 2017



Você decidiu investigar... e agora?

Se a investigação de uma denúncia exigir que o comitê de auditoria seja envolvido, uma série de decisões importantes – e, às vezes, difíceis – precisam ser tomadas.

Quanto mais relevante for a denúncia, maior o envolvimento requerido na supervisão ou liderança da investigação e na definição dos recursos a serem destinados.

Qualquer investigação precisa ser conduzida por alguém imparcial. Os fatos subjacentes à denúncia terão impacto sobre a escolha dessa pessoa ou grupo. Por exemplo, se alegação gerar suspeitas sobre a alta administração, a investigação deverá ser conduzida pelo comitê de auditoria ou por um comitê especial do conselho.

Fazer a coisa certa é importante. Uma investigação bem planejada e bem executada permite uma resposta eficaz e eficiente a possíveis desdobramentos, inclusive relacionados a ações de órgãos reguladores.

Precisamos de um comitê especial independente?

Em alguns casos, é necessária a supervisão por parte de conselheiros independentes. Isso inclui situações de acusações que possam representar perdas econômicas relevantes ou danos à reputação da empresa ou situações em que a alta administração possa estar envolvida. No último caso, a investigação deve ser supervisionada ou conduzida pelo comitê de auditoria. Se um ou mais membros do comitê de auditoria estiverem em conflito, a recomendação é formar um comitê especial composto por conselheiros independentes. Em alguns casos, um conselheiro independente com experiência relevante (por exemplo, em denúncias de fraude cibernética) pode ser convidado a participar do comitê especial.

Extensão do envolvimento do comitê de auditoria



Instalar um comitê do conselho para liderar uma investigação pode ser uma decisão difícil, especialmente quando as alegações envolvem a alta administração. Pode ser uma situação delicada, com potencial de afetar o relacionamento do conselho com a administração. Nesses casos, geralmente, a administração passa a não ter mais visão total do escopo e da execução da investigação e deixa de gerenciar os custos incorridos por especialistas externos, como assessores jurídicos.

Em situações como essa, é importante ter certeza de que o comitê independente está sendo liderado pela pessoa certa. Experiência, ceticismo saudável, integridade, fortes habilidades de comunicação e competência emocional são fundamentais. Investigações podem envolver decisões difíceis e comunicações importantes para os *stakeholders*, sob forte pressão de tempo.

Como definir e selecionar a equipe de investigação?

O que você deve procurar em uma equipe de investigação? Objetividade, experiência no assunto e competência emocional. A gravidade das alegações e os fatos por trás delas orientam a decisão sobre quem deve liderar a investigação. Eles também ditarão se será preciso usar especialistas externos.

Dependendo da estrutura da empresa e do perfil dos seus profissionais, inclusive da capacidade de realizar a investigação sob sigilo, a investigação de acusações menos relevantes pode ser realizada por equipes próprias de auditoria interna, *compliance* e assuntos jurídicos. Com seu conhecimento institucional, essas equipes internas podem economizar tempo e dinheiro. Se o assunto envolver alguém da administração ou exigir um conhecimento específico ou habilidades em idiomas estrangeiros não disponíveis entre os recursos internos, deve-se avaliar a contratação de especialistas externos.

Para denúncias mais importantes, convém que o comitê utilize especialistas externos. Eles trarão a objetividade e a experiência que os reguladores e auditores externos requerem nesses casos. A questão fundamental é envolver o assessor jurídico externo adequado para liderar a equipe de investigação. Ele, por sua vez, pode envolver outras pessoas para ajudá-lo, como especialistas forenses em tecnologia, por exemplo.

Quando o assunto é o assessor jurídico externo, o escritório de advocacia utilizado pela empresa no dia a dia talvez não seja a escolha certa. Eles já têm um relacionamento com a administração, o que poderia prejudicar sua objetividade. Mas esse não é o único fator. O escritório de advocacia externo também deve ter experiência na condução de investigações similares para reduzir ineficiências ou, o que seria pior, a necessidade de refazer o trabalho.

“Fazer parte de uma investigação interna foi a experiência mais desafiadora da minha atuação no conselho.”

– Membro de conselho

Preparando-se: esteja pronto antes que surja uma investigação

As empresas e seus conselhos devem estar preparados para lidar com pressões para concluir investigações importantes rapidamente. Veja como tornar a investigação mais eficiente, evitar erros e executar um processo investigativo sério.

Reúna os assessores externos adequados

Identifique e contrate assessores jurídicos externos imparciais antes que um problema importante surja. Também avalie acordos de emergência com especialistas forenses ou provedores de *e-discovery*.

Defina protocolos de comunicação

Quando uma empresa enfrenta problemas graves, é importante gerenciar as comunicações com os principais *stakeholders* – acionistas, funcionários, auditores externos, fornecedores, entidades de crédito e reguladores. As empresas devem estabelecer protocolos de comunicação interna, incluindo quem será o porta-voz da organização e a forma de comunicação (por exemplo, comunicado de imprensa, mídia social). Avalie também usar uma assessoria de relações públicas.

Faça exercícios de simulação

Exercícios de simulação de crise são uma ferramenta que as empresas usam para se preparar para responder a uma denúncia de irregularidade. Eles também podem ajudar a alta administração e conselheiros a entender seus papéis e responsabilidades.

Como definir escopo e procedimentos – o que é suficiente?

Depois de definir o comitê que supervisionará a investigação e o grupo de investigação adequados, a próxima tarefa é definir o escopo da investigação. Questões importantes a serem decididas envolvem limitá-lo à unidade de negócios citada na acusação ou expandi-lo imediatamente depois de avaliar o risco de o problema ser mais abrangente – talvez até mesmo envolvendo toda a empresa. Definir o escopo previamente ajudará a evitar atrasos e custos desnecessários.

Para investigações importantes, é comum o comitê ser pressionado pelos *stakeholders* para concluir o processo em um prazo muito curto. Entretanto, determinar o escopo da investigação e a natureza dos procedimentos de investigação é fundamental e precisa ser feito de forma adequada. Essas conclusões não devem ser comprometidas pelos prazos.

Causas comuns de atrasos nas investigações: aspectos a serem observados



Escopo inicial muito limitado ou muito amplo



Limitações da empresa para obter documentos e registros contábeis



Dificuldade na contratação de assessoria externa experiente



Necessidade de avaliações forenses complexas



Decisão da equipe de investigação para comunicar suas conclusões verbalmente, e não em um relatório por escrito, exigindo que os auditores externos e a administração elaborem documentos adicionais

Os membros do comitê devem rever o escopo e/ou os procedimentos recomendados pelo assessor jurídico externo, caso acreditem que eles são inadequados ou muito amplos. É importante ter em mente que as investigações podem tomar caminhos inesperados à medida que descobertas adicionais são feitas, e que o escopo deve ser ajustado de forma adequada. Não é incomum que os resultados de uma investigação sejam divulgados e, em seguida, se perceba que a questão era mais pervasiva do que se pensava inicialmente. Isso pode prejudicar a reputação da organização.

Procedimentos comuns de investigação



De que forma o comitê deve se manter informado?

Durante toda a investigação, é essencial que a equipe responsável atualize regularmente o comitê de auditoria, que deve continuar a avaliar – e rever, se preciso – o escopo planejado e os procedimentos da investigação, bem como a necessidade de ampliação ou redução com base nos resultados até o momento. Esteja preparado para um número possivelmente elevado de reuniões e atualizações do comitê com a equipe de investigação e o conselho completo.

Uma investigação também pode tomar uma parcela significativa do tempo da administração e facilmente levá-la a um desequilíbrio entre tocar a investigação e manter o dia a dia dos negócios. O comitê de auditoria e os membros da equipe de investigação devem verificar periodicamente com a administração a necessidade de adicionar recursos ou fazer outras correções, dependendo do nível de interferência no negócio.

É importante que o comitê de auditoria e a equipe de investigação não discutam detalhes de escopo, procedimentos ou conclusões da investigação com possíveis testemunhas, inclusive membros da administração. No entanto, os membros da administração precisarão receber atualizações de status periódicas sobre determinados aspectos, como o tempo estimado da investigação, as expectativas de utilização de recursos humanos internos e os impactos nas demonstrações financeiras, para poderem se planejar e executar suas tarefas de modo efetivo.

A empresa precisa fazer denúncia espontânea aos reguladores, divulgar as alegações ou atrasar o arquivamento das suas demonstrações financeiras junto aos órgãos reguladores?

Órgãos reguladores, como a SEC e a CVM, podem esperar ou encorajar a empresa a fazer denúncia espontânea no caso de alegações importantes. Os reguladores podem exigir que a empresa comunique seu plano de investigação e forneça atualizações periódicas de status. A decisão de fazer denúncia espontânea aos reguladores é complexa. O Programa de Cooperação da Divisão de Fiscalização da SEC oferece benefícios às empresas que cooperam, desde a redução de multas e sanções em ações de fiscalização até não execução de ações. Outra questão é a necessidade de divulgar a existência de uma investigação nos seus relatórios periódicos aos órgãos reguladores e, nesse caso, quando fazê-lo. Uma avaliação jurídica é essencial em ambas as situações. Consulte seus assessores jurídicos sobre procedimentos a serem adotados perante os diversos órgãos reguladores no Brasil e fora do país.

Se as acusações tiverem potencial para afetar as demonstrações financeiras da empresa (em termos qualitativos ou quantitativos), talvez seja preciso adiar o arquivamento das demonstrações financeiras perante os órgãos reguladores (SEC e/ou CVM) até que a investigação seja concluída ou atinja um estágio no qual os impactos possam ser determinados. Atrasos podem desencadear desvalorização das ações, violações de cláusulas de empréstimos e restringir o acesso ao mercado de capitais. Essas consequências indesejáveis ressaltam a importância da comunicação adequada e oportuna. Ao mesmo tempo, divulgar informações incompletas ou erradas, que exijam atualização ou correção, pode prejudicar a credibilidade da empresa e influenciar negativamente o relacionamento com os reguladores e demais *stakeholders*.

Como envolver os auditores externos?

Não é incomum que os conselheiros tenham receio de envolver os auditores externos antes da comprovação das irregularidades, mas é importante entender que os auditores têm responsabilidades profissionais segundo as normas de auditoria, as normas internacionais de ética profissional e a Seção 10A do Securities Exchange Act, de 1934. É possível que a equipe de auditoria externa precise realizar trabalhos adicionais consideráveis e envolver especialistas forenses se as acusações se referirem a fraudes com impacto nas demonstrações financeiras ou seja relacionada a questões ligadas à integridade da alta administração (mesmo se não estiverem relacionadas a demonstrações financeiras) ou se a reclamação puder resultar em penalidades ou multas significativas.



Envolver os auditores externos no início da investigação e ser transparente sobre as acusações e a resposta planejada pela empresa é importante. Buscar contribuições deles, desde o início, também ajuda a evitar custos e atrasos desnecessários, caso os auditores externos acreditem que o escopo e os procedimentos iniciais sejam insuficientes ou inadequados.

A investigação foi concluída – o que deve ser documentado e comunicado?

Quando a investigação estiver concluída ou quase concluída, o próximo passo será documentar e comunicar as conclusões. Algumas equipes ou comitês de investigação preparam relatórios detalhados por escrito. Outros documentam seu trabalho em formato de tópicos em uma apresentação por slides. Outros ainda comunicam suas conclusões aos *stakeholders* oralmente, em vez de usarem relatórios escritos.

Não há uma única forma adequada, mas é fundamental que as partes decidam qual será a abordagem adotada o quanto antes. A demora pode causar atrasos na conclusão da investigação, pois a administração precisaria redigir sua própria documentação para apoiar as conclusões sobre demonstrações financeiras e controles internos, e os auditores externos precisariam executar os procedimentos adequados e elaborar a documentação de auditoria requerida.

Nunca é demais enfatizar a importância do assessor jurídico. Independentemente da forma de documentação, as conclusões da investigação serão examinadas e usadas pelos *stakeholders*, inclusive a administração, os auditores externos e, provavelmente, os órgãos reguladores.

Ao avaliar os prós e os contras de diferentes formatos de relatórios, considere o seguinte:

- As conclusões e qualquer plano de remediação devem ser cuidadosamente elaborados, pois podem formar a base de eventuais comunicações com o público.
- O conselho e o comitê de auditoria precisarão demonstrar que cumpriram suas obrigações fiduciárias.
- A administração precisará documentar os procedimentos e as conclusões da investigação para fundamentar sua avaliação do impacto nas demonstrações financeiras e nos controles internos.
- Reguladores, auditores externos ou outros interessados provavelmente solicitarão um relatório por escrito. Se for adotado um único relatório confidencial e o auditor externo solicitar acesso, embora a proteção sobre o produto do trabalho precise ser assegurada, o sigilo pode ser dispensado, especialmente em relação aos auditores externos. Se comunicações sigilosas por escrito forem consideradas necessárias, discuta as opções disponíveis para fornecer as informações adequadas ao auditor externo.

A investigação foi concluída – qual é o plano de remediação?

Após a conclusão da investigação, cabe à equipe de investigação e ao comitê de auditoria a importante tarefa de elaborar um plano de remediação. Dependendo das circunstâncias, a remediação pode exigir bastante tempo e esforço. A administração precisará dedicar recursos adequados e estabelecer um processo para manter o comitê de auditoria atualizado sobre o progresso.

Algumas questões importantes a serem consideradas ao recomendar ações corretivas para a administração:

- Quem estava ciente ou participou da irregularidade?
- Que ações foram tomadas ou deveriam ter sido tomadas?
- Que alterações de políticas, procedimentos ou controles internos são necessárias para evitar recorrências?

Os planos de remediação devem também abordar situações em que a administração ou os auditores externos não possam confiar nas declarações dos indivíduos envolvidos. A objetividade continua sendo vital. Especialistas externos podem desempenhar um papel fundamental ajudando o comitê a tomar decisões bem embasadas, especialmente quando envolverem membros da alta administração.

O sistema de controles internos sobre relatórios financeiros da empresa também deve ser avaliado para averiguar se existem deficiências, qual a gravidade delas e como serão remediadas.



Supervisionar ou liderar uma investigação é uma responsabilidade essencial do conselho de administração e dos seus comitês. Ter a equipe e a abordagem corretas de investigação é importante. Estar preparado, planejar e executar uma investigação de alta qualidade permitirá gerar valor sob circunstâncias desafiadoras.

Como a PwC pode ajudar

Para entender melhor como este tema pode afetar o seu negócio, contate seu sócio de relacionamento na PwC ou um membro do Fórum PwC Brasil de Governança.



Marco Castro

Sócio e líder de Auditoria
marco.castro@pwc.com
T: +55 (11) 3674 3647



Leonardo Lopes

Sócio – Forensic Services
leonardo.lopes@pwc.com
T: +55 (11) 3674 3826



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2018 PricewaterhouseCoopers Brasil Ltda. Todos os direitos reservados.