

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE

*Análise dos resultados
abril 2004*

1ª mesa de debates

*Melhores práticas em
conselhos e comitês
julho 2004*

2ª mesa de debates

ÍNDICE

Prefácio	3
Análise dos resultados - 1ª mesa de debates	5
1 Artigos	11
Melhores práticas em conselhos e comitês - 2ª mesa de debates	15
1 Introdução	15
2 Princípios básicos dos Comitês de Auditoria	15
3 Funções e responsabilidades do Comitê de Auditoria	18
4 Supervisão da elaboração dos relatórios financeiros	21
5 Criação de um Comitê de Auditoria eficiente	25
Apêndice	31

Prefácio

Proporcionar oportunidades de comunicação e interação entre membros de Conselho de Administração e Fiscais e de Comitês de Auditoria, fortalecendo a Governança Corporativa no Brasil, é o principal objetivo do *Audit Committee Institute*, criado pela KPMG International, em 1999.

Iniciativa, pioneira, visa aprofundar o debate sobre o papel dos Comitês de Auditoria nos assuntos relacionados à Governança Corporativa e aos processos de apresentação e divulgação de relatórios financeiros, sempre de acordo com as normas contábeis brasileiras e internacionais.

Lançado no Brasil pela KPMG no início de 2004, tem como proposta principal realizar mesas de debates com periodicidade trimestral. A primeira delas aconteceu no mês de abril, em São Paulo, com o tema “Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver”.

Participaram 53 membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria, além de diretores de áreas de controladoria, finanças e auditoria.

Três profissionais conceituados e atuantes na área de Governança Corporativa foram convidados a apresentarem suas considerações que estão contidas neste relatório. Foram eles:

- Aloísio Macário, gerente de Governança Corporativa da Previ; responsável pela indicação e acompanhamento de 340 conselheiros de 95 Companhias Abertas; atuou por 26 anos no Banco do Brasil.
- Fernando Albino, sócio titular do escritório Albino Advogados Associados; ex-diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM); professor de pós-graduação na PUC-SP; participa em conselhos de administração e tem trabalhos publicados sobre Governança Corporativa.
- Herbert Steinberg, administrador de empresas; pós-graduado pela Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV); fundador da MESA – Corporate Governance; consultor em governança corporativa e desenvolvimento humano; representante exclusivo no Brasil da consultoria de Dave Ulrich e autor do livro “A dimensão humana da Governança Corporativa”.

Os pontos abordados durante a 1ª Mesa de Debates do ACI e descritos neste relatório refletem o pensamento dos painelistas, que também foram convidados a ampliar a discussão fornecendo artigos sobre o tema.

A introdução ao tema proposto para a 2ª mesa de debates - Melhores práticas em conselhos e comitês - foi traduzida e adaptada da publicação da KPMG Hong Kong - *Audit Committee Guide*, October 2003.

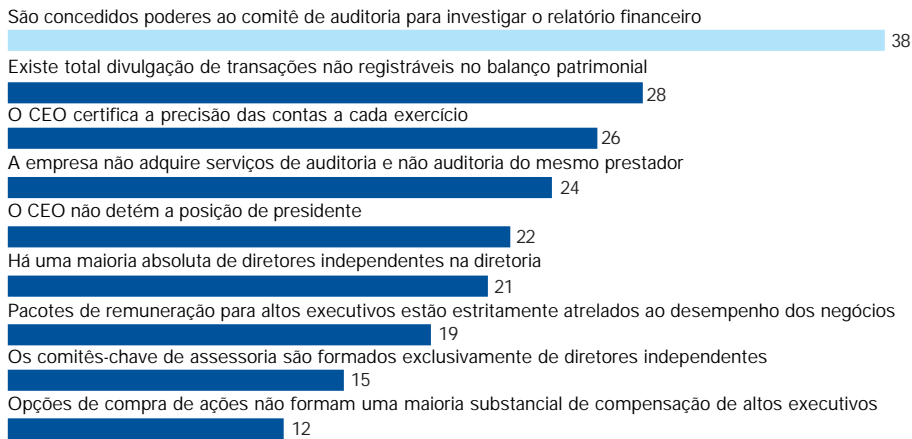
Contamos com a sua participação nas próximas mesas de debates.

Quem é o principal responsável pelos assuntos de governança corporativa em nossa organização?
% de pesquisados



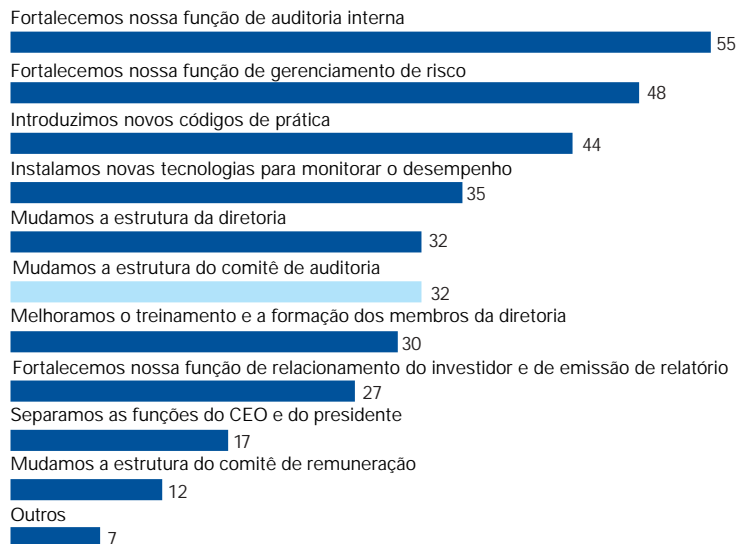
Em sua opinião, quais são as principais formas de assegurar a boa governança corporativa nas empresas independentes? Escolha duas opções.

% de pesquisados



Que mudanças para os processos e práticas de governança você implementou no ano passado?

% de pesquisados



Análise dos resultados - abril 2004

1ª mesa de debates

Uma Governança Corporativa eficaz depende da participação ativa de todos os seus principais agentes: Proprietários, Gestores, Conselho de Administração, Comitê de Auditoria, Auditores Independentes e Conselho Fiscal.

Assegurar que a colaboração do Comitê de Auditoria ocorra de maneira efetiva e eficaz é fundamental para a boa prática de Governança Corporativa.

Conselheiros Independentes

O conselheiro independente se caracteriza por:

- Não ter qualquer vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;
- Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser funcionário ou diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos à sociedade;
- Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade;
- Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital serão excluídos desta restrição).

Este órgão deve subsidiar o Conselho de Administração na revisão de diversas questões, sendo três áreas de principal responsabilidade:

- Avaliação dos riscos e do ambiente de controle;
- Supervisão da elaboração dos relatórios financeiros; e
- Avaliação dos processos de auditoria.

Esta forma de atuação visa habilitar o Comitê a garantir ao Conselho de Administração que os controles internos existentes nas operações, notadamente os relacionados ao processo de elaboração dos relatórios financeiros, foram adequadamente desenvolvidos pelos gestores, são confiáveis e estão sendo monitorados; suportar uma atuação profissional da auditoria interna; avaliar a atuação dos auditores independentes contratados para emitirem parecer sobre as demonstrações financeiras; e o cumprimento do código de conduta.

Durante a 1ª mesa de debates do ACI três aspectos do tema principal foram abordados:

- Distribuição das responsabilidades entre conselheiros e membros de Comitês de Auditoria;
- Aspectos legais e responsabilidades das atividades dos conselheiros e membros de Comitê de Auditoria; e
- Importância dos conselheiros e dos membros do Comitê de Auditoria na Governança Corporativa.

Com base nas discussões promovidas durante a 1ª Mesa de Debates e outras publicações relacionadas, abordamos:

1. *Distribuição das responsabilidades*

Em decorrência da dinâmica de cada empresa é natural que cada Comitê de Auditoria apresente suas particularidades. Cabe ao Conselho de Administração determinar, explicitamente, quais as responsabilidades do Comitê e sua forma de atuação, abordando os aspectos principais.

a) Composição

A questão primordial na composição do Comitê de Auditoria é a sua independência. O Comitê de Auditoria deve possuir competências para avaliar e analisar questões e, posteriormente, transmiti-las ao Conselho de Administração. Este, por sua vez, deve ter sua maioria formada por conselheiros independentes, contratados por processos formais, com escopo de atuação e qualificação bem definidos. O conselheiro deve buscar a máxima independência em relação ao acionista que o tenha indicado ou eleito para o cargo. Sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os sócios ou acionistas.

Os membros do Conselho de Administração, preferencialmente os independentes, devem compor o Comitê de Auditoria. O conselheiro que acumular funções executivas não deve participar deste comitê. A composição é de no mínimo três membros, todos com conhecimentos básicos de finanças e contabilidade e ainda alguém que tenha maior experiência na área contábil, de auditoria e de gestão financeira.

b) Conhecimento

Pesquisa conduzida durante a 1ª Mesa de Debates do Audit Committee Institute revela que, para 78% dos entrevistados, o Comitê de Auditoria em conglomerados diversificados deve ser composto por uma mescla de profissionais de generalista e também de especialistas em contabilidade, auditoria, finanças e direito.

Essa constatação mostra um desafio que permeia o mundo real, tanto para os Comitês de Auditoria, quanto para os Conselhos de Administração e os Conselhos Fiscais: a árdua tarefa de encontrar profissionais com todas as habilidades necessárias para cumprir de fato seu papel como membro desses organismos.

O Conselho de Administração de uma companhia aberta deveria contar com uma diversidade de membros para cobrir todo o espectro das necessidades, desde termos de estratégia, de mercado financeiro até do próprio conhecimento do negócio.

Em muitos casos, nem sempre é possível ter um conselho multifacetado, mas isto não deve necessariamente se repetir para o Comitê de Auditoria. O controlador pode, eventualmente, contratar profissionais do mercado, pessoas experientes, para cobrir o leque de competências.

O Comitê de Auditoria deve ter pessoas com conhecimento:

- do negócio, já que é importante essa visão prática da situação da companhia;
- jurídico, para avaliar os riscos que esta empresa estaria sujeita na tomada de certas decisões;
- de contabilidade e auditoria, para cumprir o papel que é focal neste comitê;
- em finanças.

c) Atitudes

Ao lado da competência profissional deve acompanhar a atitude do profissional que comporá o Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. É necessária disposição para trabalhar com ética. Ter noção de time. Saber fazer na hora certa e apostar no momento exato. Agir como parte integrante e assumir riscos; não só seu risco de fideduciedade, com seu patrimônio, mas deve assumir riscos apostando nas idéias. É preciso ser também:

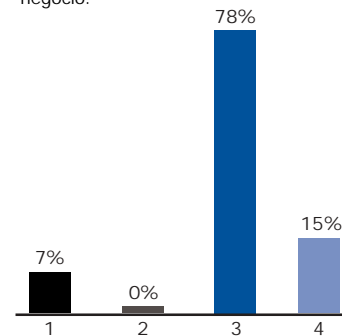
- capaz de discutir com propriedade;
- cético;
- crítico;
- independente; e
- transparente.

d) Tempo (frequência)

O Comitê de Auditoria precisa ser composto por pessoas com disposição de estarem mais presentes às reuniões da companhia e não apenas com a pouca periodicidade que acontece habitualmente com os Conselhos Fiscais e de Administração. Para 46% dos presentes na 1ª mesa, os membros dos Comitês de Auditoria devem promover reuniões semanais.

A composição do Comitê de Auditoria em conglomerados diversificados deve conter:

1. Apenas membros especialistas nas principais e mais relevantes linhas de negócios.
2. Apenas membros com uma visão generalista dos negócios.
3. Uma mescla de generalistas e especialistas.
4. Vários comitês por tipo de indústria ou linha de negócio.



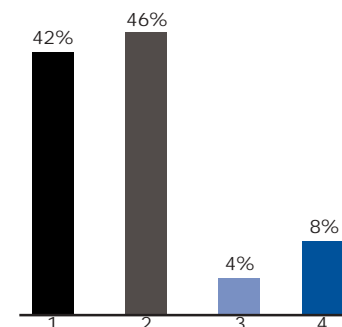
Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

Qualificações do conselheiro

- Capacidade de entender relatórios gerenciais e financeiros;
- Ausência de conflito de interesses;
- Alinhamento com os valores da sociedade;
- Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- Integridade pessoal;
- Disponibilidade de tempo;
- Motivação;
- Capacidade para trabalho em equipe; e
- Visão estratégica.

Em termos de frequência, Comitês de Auditoria de grandes conglomerados devem dedicar-se a:

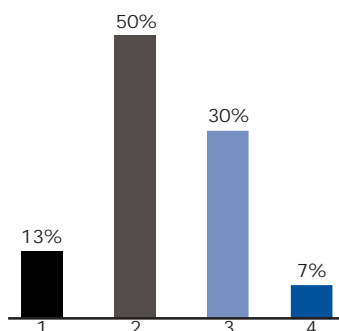
1. Reuniões trimestrais.
2. Reuniões semanais.
3. Reuniões três vezes por semana.
4. Expediente diário e reuniões quinzenais.



Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

A melhor configuração na distribuição das tarefas e atribuições entre os membros do Comitê de Auditoria é:

1. Somente um membro integralmente dedicado assumindo a maioria das tarefas e atribuições.
2. A distribuição equitativa das tarefas e do tempo dispendido entre todos os membros.
3. O rodízio entre os membros total ou parcialmente dedicados.
4. A participação dos membros somente nas reuniões trimestrais.



Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

e) Atribuições

As atribuições de um Comitê de Auditoria são apresentadas em diversas publicações nacionais e internacionais. As atribuições que apresentamos a seguir referem-se àquelas apresentadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, 3ª versão e na Cartilha da Comissão de Valores Mobiliários - CVM com as suas recomendações relativas às boas práticas de Governança Corporativa, entre as quais destaca-se o Comitê de Auditoria.

Auditoria Independente – O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do Conselho de Administração, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do Conselho.

Auditoria Interna – A auditoria interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Sua competência é monitorar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo cumpridos.

O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna. Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pelos auditores independentes. Recomenda-se participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.

Relacionamento com Conselho de Administração, Diretoria e CEO – A Diretoria deve fornecer ao Comitê de Auditoria:

- Revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação;
- Apresentações sobre alterações nos princípios e critérios contábeis, tratamento contábil das principais operações e variações significativas entre valores orçados e reais;
- Quaisquer divergências de opinião entre a Administração e o auditor independente, em relação ao tratamento contábil de determinado fato ou operação;
- Qualquer comunicação importante da auditoria interna ou do auditor independente.

Relacionamento com auditores independentes – O Comitê de Auditoria deve supervisionar o relacionamento da Administração com o auditor externo. O Comitê, juntamente com o Conselho Fiscal, deve se reunir regularmente com os auditores. E em alguns momentos sem a presença da diretoria. O objetivo é a disseminação e discussão detalhada das demonstrações financeiras da companhia. Quando necessário, estes profissionais devem propor ao Conselho de Administração as alterações necessárias para que reflitam mais adequadamente a situação financeira, econômica e patrimonial da empresa.

Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros – O Comitê de Auditoria deve assegurar-se quanto à qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas, ou de terceiros (ex.: peritos), tendo em conta o reflexo dessas informações nas demonstrações financeiras da investidora.

Pontos importantes que merecem a atenção do Comitê:

- princípios e práticas contábeis;
- reservas e provisões;
- fatos relevantes das demonstrações financeiras;
- métodos de avaliação e gerenciamento de risco;
- mudanças do escopo da auditoria;
- áreas de alto risco;
- deficiências e falhas (relevantes) nos controles internos;
- atos ilegais; e
- efeitos de fatores externos nos relatórios financeiros e no processo de auditoria.

2. Aspectos legais e responsabilidades das atividades

O Comitê de Auditoria precisa vincular de alguma forma, a empresa com as suas decisões. Caso contrário, de nada adiantará sua existência, ainda que seja composto pelos profissionais mais competentes do mercado. Se o Conselho de Administração, para tomar determinadas decisões, deve ter formalmente a aprovação do Comitê de Auditoria, isto significa que o Comitê de Auditoria tem uma forma de poder, desde que as suas decisões sejam efetivamente executadas.

No quadro legislativo brasileiro, isso deverá ser realizado estatutariamente, já que a Lei de Sociedades Anônimas não é clara quando trata dessa estrutura de poder formal. Então, se uma empresa quer instituir as práticas de Governança Corporativa, é importante fazê-lo por meio da revisão de seus estatutos. Ou seja, prever:

- requisitos e impedimentos para Conselheiro de Administração, de tal maneira que este seja independente;
- reuniões e procedimentos formais de deliberação do Conselho de Administração, de tal maneira que não possa haver uma reunião de conselho sem determinadas práticas;
- que determinadas matérias, mesmo não previstas em lei, devam ser submetidas ao Conselho de Administração;
- que os membros do Conselho de Administração se dividam em comitês com efetivo poder de deliberação;
- o conselho consultivo impedindo o Conselho de Administração de deliberar sem antes ouvi-lo sobre determinadas matérias.

Com estas medidas, a empresa estará adaptada formalmente às práticas da boa Governança Corporativa.

a) Avaliação

É recomendável que os conselheiros, antes de aceitar o cargo e tomar posse, conheçam as suas responsabilidades legais e estatutárias. Mas antes de tudo, que procurem conhecer mais profundamente a companhia. Segundo a pesquisa da KPMG, 39% dos entrevistados usam como referência pessoas que conhecem a organização. Outros 26% efetuam análise histórica das Demonstrações Financeiras, enquanto 22% solicitam autorização da empresa para consultar prestadores de serviços como advogados, auditores, instituições financeiras, entre outros.

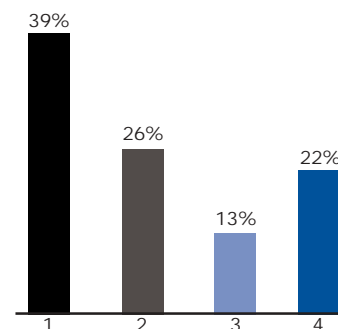
b) Risco

O Conselho de Administração é um órgão colegiado, cujas deliberações vinculam seus membros. Assim, os profissionais que compõem o conselho devem ficar atentos aos riscos enquanto ocupam tal posição. O que se observa de uma forma geral é pouco conhecimento sobre o assunto. Se, por um lado, o cargo de Conselheiro de Administração pode ser uma honra, por outro, traz em si uma grande carga de responsabilidade, envolvendo três níveis da esfera legal: cível, administrativo e penal.

Atualmente, observam-se mais casos nas esferas administrativa e penal. Como exemplos de implicações, podemos citar questões como a do meio ambiente ou irregularidades nas demonstrações financeiras da organização.

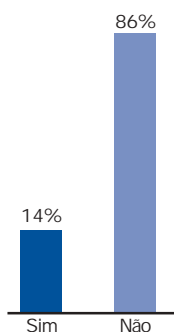
Durante a avaliação da empresa, qual é a principal fonte de análise:

1. Busca de referência com pessoas que conhecem a empresa.
2. Análise histórica das Demonstrações Financeiras.
3. Pesquisa em empresas especializadas na análise de crédito e *rating*.
4. Solicita autorização da empresa para consultar prestadores de serviços, como advogados, auditores e bancos.



Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

Meus bens já foram colocados em risco em razão da minha participação como membro conselheiro de uma empresa com dificuldades financeiras ou com irregularidades nas Demonstrações Financeiras?



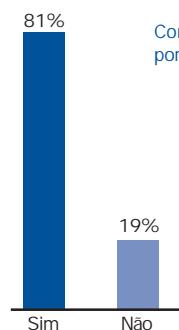
Os bens de 14% já foram colocados em risco em razão da participação como membro conselheiro de uma empresa com dificuldades financeiras ou com irregularidades nas Demonstrações, de acordo com pesquisa da KPMG. A maioria, 86%, não teve problemas dessa natureza. Contudo, 81% dos respondentes conhecem alguém que já passou por situação semelhante.

Os aspectos mais relevantes e, que em razão de sua importância, devem estar necessariamente formalizados referem-se à:

- sigilo e uso apropriado das informações;
- *deveres fiduciários*, diligência e lealdade;
- responsabilidade civil;
- responsabilidade administrativa; e
- responsabilidade penal.

Uma das recomendações é, sempre que possível, registrar em ata as discordâncias que surgem durante as assembleias ou reuniões. Isso não isenta a atuação do Conselho de Administração, mas, com certeza, poderá minimizar a sua responsabilidade.

Conheço alguém que já passou por situação semelhante?



Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

3. Importância dos conselheiros e dos membros de Comitê de Auditoria na Governança Corporativa

- Alertar antecipadamente o conselho de administração quanto a problemas, potenciais ou efetivos, de auditoria, risco ou controle;
- Contribuir, de forma pró-ativa, para os planos de desenvolvimento de governança corporativa do conselho de administração; e
- Assegurar que esteja em vigor um processo sólido para gerenciar todas as obrigações contínuas de divulgação de informações.

Outros pontos relevantes a serem observados são:

a) Controles internos - O regimento de uma empresa geralmente concede todos os poderes de uma organização ao Conselho de Administração. Os conselheiros então determinam quais poderes eles desejam reter e quais poderes serão delegados para a Administração. Tipicamente, a Administração é encarregada do papel principal na implementação de um processo de gerenciamento de riscos e de uma estrutura adequada de controle interno, com o Comitê de Auditoria assumindo a função de supervisão, monitorando ativamente a observância às políticas e procedimentos relevantes determinados pelo Conselho de Administração.

O Comitê de Auditoria precisa ser um órgão provocador da melhoria dos controles internos a fim de que possa examinar os relatórios da auditoria com relação a conformidade dos processos. Quando passa a receber esse relatório, deve analisar e exigir a tomada de decisão por parte da diretoria no que diz respeito ao que vai ser implementado ou não, e ajudar a criticar o motivo porque algo deixará de ser feito ou priorizado.

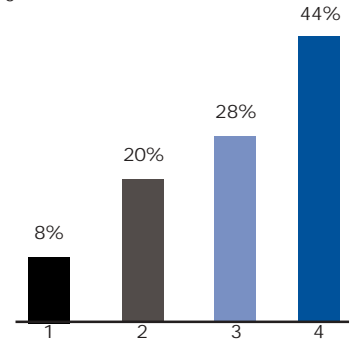
b) Remuneração - Outra questão importante diz respeito à remuneração dos profissionais que irão compor o Comitê de Auditoria. Esse ponto precisa ser mais discutido, não existe uma determinação legal. Com certeza, pessoas competentes custam caro.

c) Feedback – Na medida em que todos têm atribuições e se espera que cumpram metas, isso não será diferente com o Comitê de Auditoria. Não é assessorar o Conselho de Administração que está isento de responsabilidades. Os membros do Comitê de Auditoria devem possuir um plano de trabalho objetivo, que deve ser executado e cumprido a favor da sociedade. Ao final do período, tanto o conselheiro quanto o membro do comitê devem ser avaliados quanto ao cumprimento de suas metas.

Para 44% dos entrevistados, o desempenho de Comitês de Auditoria deve ser avaliado por seus próprios membros, membros do Conselho de Administração e pelos gestores; 28% acreditam que o Comitê de Auditoria deve ser avaliado apenas pelo membros do Conselho de Administração; 20% acham que essa análise pode ser feita pelos próprios membros do Comitês de Auditoria.

Relativamente à avaliação de desempenho, o Comitê de Auditoria:

1. Não deve ser avaliado por ser um órgão independente.
2. Deve ser avaliado por seus próprios membros.
3. Deve ser avaliado pelos membros do Conselho de Administração.
4. Alternativas 2 e 3, somadas à avaliação dos gestores.



Fonte: Pesquisa eletrônica realizada na 1ª mesa de debates. Tema: Conselheiros e Comitês de Auditoria: Competência necessária e atividades a desenvolver - abril 2004.

1 Artigos

A distribuição de responsabilidades

Aloísio Macário

A distribuição de responsabilidades entre os conselheiros e membros de Comitês de Auditoria é complexa devido a seu pioneirismo e a conseqüente inexistência de antecedentes que nos sirvam de guia para a criação de um Comitê de Auditoria de sociedade anônima brasileira que satisfaça as expectativas da SEC (Comissão de Valores Mobiliários americana) e em atenção à Lei Sarbanes-Oxley, considerando-se ainda que há um vácuo na legislação brasileira acerca das responsabilidades de um órgão criado por autoridade estrangeira e que também poderá examinar as questões que envolvam aquele colegiado à luz do conjunto normativo norte-americano.

Certo é que, pela conceituação legal local acerca de órgão de natureza consultiva e de assessoramento ao Conselho de Administração, aos membros do Comitê de Auditoria cabe, em princípio uma co-responsabilidade por decisões tomadas no âmbito do Conselho de Administração sobre matérias que tenham sido previamente avaliadas pelo Comitê de Auditoria e nas quais a decisão tomada pelo Conselho de Administração tenha se dado em estrita consonância com a recomendação daquele comitê.

Assim, parece-me que a responsabilidade de um membro do Comitê de Auditoria, ante a legislação brasileira, e na medida em que não lhe cabe deliberar sobre nenhum assunto, circunscreve-se à responsabilidade sobre os assuntos ali tratados e à competência com que houverem coberto todo o espectro de considerações a serem tecidas sobre um determinado assunto que lhes tenha sido confiado aprofundar. Claro está que, ao membro do Comitê de Auditoria que também acumula o cargo de conselheiro de administração também recairá, adicionalmente, a responsabilidade pela decisão tomada no referido conselho.

Deixo de fazer considerações mais específicas acerca das implicações decorrentes do exercício da função de membro de Comitê de Auditoria nas empresas abertas brasileiras que tenham emitido ADR por falta de domínio do ambiente e do arcabouço legal vigente nos Estados Unidos. Apesar disso, creio que ainda precisaremos avançar no transcurso deste período de transição preconizado pela SEC em melhores definições, a fim de que se enxergue melhor a amplitude de responsabilidades com as quais se possa estar envolvido.

Retorno então à missão precípua do Comitê de Auditoria, que é a de esmiuçar os assuntos que dizem respeito ao acompanhamento dos trabalhos dos auditores independentes, dos auditores internos, do bom funcionamento dos mecanismos de controle interno, de zelo pela adequada preservação de informações de caráter reservado, da garantia de divulgação equânime de fatos que alterem as principais informações disponíveis sobre os negócios da companhia, além da avaliação de questões disciplinares não regulamentadas em normativo interno específico.

A melhor forma de se resguardar contra os potenciais riscos do exercício da atividade de membro do Comitê de Auditoria é assegurar uma estruturação do comitê que assegure o cumprimento dos objetivos para os quais foi constituído, compondo-se por um conjunto de pessoas especialistas em: Direito, Contabilidade, Finanças, Auditoria e alguém que conheça detalhadamente o ramo de negócios em que a empresa atua.

Este feixe de conhecimentos permitirá que se faça recomendações técnicas ao Conselho de Administração capazes de minimizar falhas no processo decisório. Os principais interessados na especialização dos integrantes do Comitê de Auditoria devem ser os acionistas controladores da companhia. Para tanto, devem buscar, com a contratação de membros externos, a complementação do conhecimento especializado eventualmente não detido pelos Conselheiros de Administração que atuam no Comitê de Auditoria.

Também é muito importante que haja uma vinculação hierárquica direta da equipe de auditoria interna ao Conselho de Administração, na figura do Comitê de Auditoria, que passará então a ter a atribuição de determinar os trabalhos a serem realizados, obviamente sem deixar de atender às necessidades de verificação da eficácia dos controles internos e de inspeção rotineira das atividades operacionais e aquelas objeto de preocupação por parte da diretoria da organização.

Cabe-lhe ainda examinar o relatório sobre a qualidade dos controles internos, e outros elaborados pelos auditores independentes, questionando a diretoria sobre a solução dos problemas apontados, ou sua justificativa para não fazê-lo.

Convém ainda desempenhar o papel de ouvidor dos *stakeholders*, ou seja, de toda a comunidade de interessados na companhia, a fim de incrementar-lhes o sentimento de respeito e confiabilidade que toda empresa almeja alcançar.

Por último, considerando a grande possibilidade de convivência do conselho fiscal e Comitê de Auditoria numa mesma sociedade anônima - 2 colegiados com muitas funções análogas, mas com soberania de atuação – faz-se necessário um grande esforço para reduzir a sobreposição de demandas idênticas para a diretoria, assim como desenvolver uma forma de atuação sinérgica e interativa, otimizando o tempo dos conselheiros fiscais e membros do Comitê de Auditoria e de todo o corpo funcional que lhes atende na busca pelo aprofundamento das matérias sob sua responsabilidade.

Com estas considerações em mente será mais fácil atingir os objetivos mais nobres que se quer atingir com a criação de um Comitê de Auditoria.

Implementação dos Comitês de Auditoria

Fernando Albino

Em meados da década de 90 surgiram as práticas de governança corporativa, fruto da preocupação com a boa gestão das companhias abertas com controle compartilhado.

Dois pontos orientaram essa preocupação, a transparência das informações e a independência dos *boards*. Foram criados procedimentos de gestão que assegurassem esses dois aspectos, dentre os quais a convocação de profissionais especializados e externos à companhia que servissem de anteparo a medidas do *board* que pudessem comprometer a boa prática dos negócios.

Confiou-se, assim, que a credibilidade e reputação desses profissionais seriam a melhor garantia de que o *board* não viria a decidir em conflito com a empresa ou de forma inadequada ou irresponsável.

O próximo passo foi o de criar áreas específicas de atuação para esses membros independentes, de conformidade com as suas especializações, os chamados comitês do *board*. Estratégia, comunicação, recursos humanos, finanças, dentre outros, podem ser bons exemplos.

Tais comitês, ainda que dirigidos por membros dos *boards*, são compostos de várias pessoas, normalmente administradores da companhia detentores das informações necessárias e participantes ativos do cotidiano dos negócios. Reuniões periódicas e comandos concretos fazem com que os comitês acabem por estabelecer as diretrizes básicas da companhia nas suas áreas particulares de atuação.

A complexidade das práticas de contabilidade e a conseqüente dificuldade de dar efetiva transparência aos resultados da empresa fizeram com que os Comitês de Auditoria adquirissem importância relevante nas empresas, que se fez ainda mais presente diante de certos episódios recentes em que más práticas de gestão contábil levaram o mercado a ter surpresas desagradáveis com companhias do porte de uma Enron e de uma Parmalat.

Os comitês no direito brasileiro não são considerados órgãos da administração da companhia. Esta se resume às assembleias gerais, Conselhos de Administração e diretorias. Além disso, não se confundem com os Conselhos Fiscais, que fiscalizam os órgãos da administração e têm responsabilidades específicas descritas na lei, dentre as quais destaca-se a de opinar sobre as contas dos administradores e demonstrações contábeis. Tampouco constituem conselhos consultivos, figura prevista na legislação com a finalidade de simplesmente opinar sobre aspectos que lhe sejam submetidos, sem qualquer responsabilidade a não ser a de uma opinião técnica.

Sendo assim, a maneira de dar poder aos Comitês de Auditoria é a previsão de sua criação no estatuto social da companhia, com competências, procedimentos de atuação e formas de implementação de suas decisões. Com isso, por meio de uma previsão estatutária, em matéria que não está vedada pela lei, introduz-se na companhia um novo órgão, que passa a assumir responsabilidades e ter voz ativa na condução dos negócios.

Na área financeira os Comitês de Auditoria tornaram-se obrigatórios por força da Resolução 3081, do Banco Central, de maio de 2003, mais recentemente modificada pela Resolução 3170, de janeiro deste ano.

A título de mera sugestão, as competências dos comitês de auditoria poderiam ser de definir os procedimentos contábeis a serem seguidos pela empresa, controlar o seu efetivo seguimento, sugerir adoção de novas práticas que sejam recomendáveis, estabelecer a interface com a auditoria externa e revisar a transparência das demonstrações contábeis, especialmente tendo em vista o pleno esclarecimento do mercado. Com isso, os investidores poderiam ter certeza de que as atividades da empresa estariam sendo fielmente, e em sua integridade, refletidas em suas peças contábeis, de acordo com os melhores princípios.

Está provado por evidências empíricas que as companhias que têm transparência e mantêm um fluxo constante e confiável de informações com o mercado, entre as quais, as contábeis são muito importantes, têm agregado valor às suas ações, em benefício de seus acionistas.

Importância dos conselheiros e membros de Comitês de Auditoria

Herbert Steinberg

Minha atuação como militante pela moderna Governança Corporativa é relativamente recente, mas por mais de duas décadas operei (ou estive próximo) em *boards* de grandes organizações, nacionais e multinacionais. Dessa experiência, e da minha atividade atual em desenvolvimento humano e como consultor em governança propriamente dita, extrai preciosos ensinamentos. O principal deles talvez seja ver que é do ser humano que emanam as piores e as melhores práticas. Ou seja, os aspectos técnicos, financeiros, jurídicos, relativos à Bolsa de Valores etc. são sempre definidos pela qualidade da atitude humana. Defendendo essa tese, e demonstrando-a na prática, vi meu livro "A Dimensão Humana da Governança Corporativa", lançado em 2003, tornar-se uma das referências para nosso ambiente profissional.

Sábios e conhecedores do assunto na prática, os conselheiros do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa já haviam priorizado esse tipo de abordagem ao elaborar diversas versões do Código das Melhores Práticas propostas pela entidade. Lá se lê que a missão precípua do Conselho de Administração consiste em "proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento". Em seguida, ao abordar a competência do conselho, emerge a priorização da abordagem humana. Para o IBGC, a competência do conselho envolve "a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha e da dispensa dos demais executivos, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes". O Código completa, sugerindo "supervisionar o relacionamento entre executivos e *stakeholders* e aprovar o código de conduta da organização e seu próprio regimento interno".

Ao mencionar a qualificação demandada aos conselheiros, ao invés de se referir a fornidos currículos funcionais, o Código do IBGC, mais uma vez, põe ênfase em aspectos humanos e comportamentais. E preconiza que o conselheiro adequado deve apresentar capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, ausência de conflito de interesses, alinhamento com os valores da sociedade (em geral, além dos da empresa), conhecimento das melhores práticas de governança, integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade de trabalho em equipe e visão estratégica.

Minha experiência vem mostrando que a montagem de um conselho de administração em bases avançadas deve adotar um conjunto de recomendações práticas, verdadeiras dicas, para funcionar bem. Eis algumas delas:

Selecionar corretamente – Trata-se de recrutar conselheiros que sejam bem preparados, confiantes e tenham coragem de enfrentar o executivo-chefe.

Fornecer informação – Os conselheiros devem receber informações relevantes, em múltiplos formatos e com antecedência suficiente para análise, criar clima de liberdade para discussões delicadas e abertas e, finalmente, criar espaço para visitas aos executivos e às unidades da organização.

Treinar sempre – A empresa deve propiciar programas de treinamento aos conselheiros, no Brasil e no exterior.

Dar o tempo necessário – Os conselheiros precisam de tempo para se preparar, discutir certos temas com profundidade e desenvolver relacionamentos. Para isso, controladores, CEOs e presidentes de conselhos devem abrir suas agendas.

Estimular novos comportamentos – A empresa deve contratar executivos-chefes que valorizem o trabalho em equipe e sejam acostumados a dar e receber *feedbacks*, como parte de uma cultura que privilegia a atitude de ouvir. Deve favorecer a criação de ambiente de coleguismo e ceticismo crítico.

Contrabalançar o poder do executivo-chefe – Os conselheiros independentes devem ter exclusividade no recrutamento de novos conselheiros e no controle dos comitês. Os conselheiros devem ter liberdade para promover reuniões sem a presença do executivo-chefe e devem administrar a sucessão deste.

Avaliar e melhorar – Os conselheiros devem estimular uma cultura de melhoria contínua, praticar *benchmarking* e, finalmente, criar mecanismos de avaliação do executivo-chefe, do conselho como um todo e de cada conselheiro individualmente.

Estimular a criação de mecanismos de controle — Comitês de Auditoria e de remuneração, além de outros ainda mais específicos (meio ambiente, por exemplo), diretamente subordinados ao conselho de administração, devem ser criados e fortalecidos como forma de instituir mecanismos de acompanhamento e checagem da gestão, além de imprimir mais credibilidade.

De propósito, deixei por último a recomendação sobre criação de comitês de auditoria porque pretendo dar destaque a esse ponto.

Os comitês tendem a virar prática por causa das exigências legais baixadas nos Estados Unidos, particularmente com a lei Sarbanes-Oxley, de 2002. Mas qualquer empresa com o mínimo senso de compromisso com seus parceiros e com a comunidade deve cogitar seriamente de criá-los. Existem, mesmo no Brasil, casos de empresas (é o exemplo da Aracruz) que tornaram seus Comitês de Auditoria verdadeiros instrumentos de acompanhamento da qualidade da gestão – sem qualquer prejuízo para suas funções precípuas.

Como já foi dito, tudo em governança se origina do ser humano e do seu comportamento. Portanto, quase toda inovação depende da vontade de fazer.

Melhores práticas em conselhos e comitês

2ª mesa de debates

1 Introdução

Estamos numa época sem precedentes de foco na atuação do Conselho de Administração, padrões de governança corporativa e integridade dos relatórios financeiros. Como resultado, a função do Comitê de Auditoria se tornou mais importante do que nunca.

Não há dúvida que, em todo o mundo, as expectativas dos *stakeholders* em relação aos Comitês de Auditoria estão se alterando de forma significativa. Diversos Conselhos de Administração estão refletindo seriamente sobre o Comitê de Auditoria, reavaliando sua função e buscando aumentar sua eficiência em fornecer os alicerces de uma eficaz Governança Corporativa saudável. No Anexo 1 é apresentada uma visão geral dos desdobramentos atuais no papel dos Comitês de Auditoria nos Estados Unidos.

Em muitas organizações, o Comitê de Auditoria se transformou em um comitê de revisão de uma ampla gama de questões antes destas serem analisadas pelo conselho. Ao auxiliar o conselho no cumprimento de suas responsabilidades de supervisão, o Comitê de Auditoria de hoje tem três áreas principais de responsabilidade:

- avaliação dos riscos e do ambiente de controle;
- supervisão da preparação dos relatórios financeiros; e
- avaliação dos processos de auditoria.

Na execução dessas responsabilidades, é necessário que os Comitês de Auditoria estejam ativamente engajados em assegurar que o escopo combinado das auditorias interna e externa e a solidez da estrutura de controle de riscos implementada pela Administração seja tal que eles possam dar ao conselho e, em última análise, às partes interessadas, a segurança adequada quanto à qualidade do gerenciamento dos riscos e a qualidade e integridade dos relatórios financeiros.

Sem a pretensão de estabelecer um modelo ou padrão para otimizar a conduta do Comitê de Auditoria, a KPMG preparou este material. Acreditamos que nenhum Comitê de Auditoria funcionará de forma idêntica a outro.

Apresentamos uma visão geral da KPMG em relação ao que seriam as melhores práticas de um Comitê de Auditoria. Esperamos que esse manual ajude aqueles que atuam em Comitês de Auditoria e Conselhos de Administração a entender mais claramente suas funções em um ambiente de negócios em constante mutação, além de ser indicado para a auditoria interna e a administração, que interagem constantemente com o Comitê de Auditoria.

2 Princípios básicos dos Comitês de Auditoria

a) Um único modelo não serve para todos

É sabido que as dinâmicas de cada empresa, Conselho de Administração e Comitê de Auditoria são diferentes - não existe um modelo.

A organização e abordagem operacional adotadas por qualquer Comitê de Auditoria deve levar em conta os aspectos específicos das estruturas organizacional e de governança da empresa atendida pelo comitê.

Além disso, a delegação de responsabilidades a um Comitê de Auditoria pelo Conselho de Administração deve ser explícita e sensível às necessidades e à cultura da empresa e do conselho como um todo.

As responsabilidades básicas de um Comitê de Auditoria são a supervisão do processo implementado e mantido pela Administração para a elaboração dos relatórios financeiros, inclusive os riscos e controles relacionados ao processo, e o papel e responsabilidades dos auditores internos e externos dentro desse processo. A sobrecarga de atividade pode ter impacto na perda de foco de seus principais objetivos ou provocar o desempenho superficial de suas atividades.

Uma vez delegadas as responsabilidades, é essencial o apoio constante do Conselho de Administração às atividades do Comitê de Auditoria, inclusive a adequada interação com o corpo executivo.

b) Escolha das pessoas certas

O Conselho de Administração deve se assegurar que o Comitê de Auditoria seja composto pelas pessoas "certas", para proporcionar supervisão independente e objetiva.

É responsabilidade do Conselho de Administração assegurar que os membros do Comitê de Auditoria sejam independentes, com conhecimentos em finanças e contabilidade e tenham o perfil necessário para atuar eficientemente como membros de Comitê de Auditoria.

O Comitê de Auditoria deve ser bem informado, vigilante e supervisionar eficazmente o processo de elaboração de relatórios financeiros. Para que ele conte com tais atributos, os membros individuais do comitê devem possuir determinadas características. Em primeiro lugar, a pessoa deve possuir entendimento geral dos principais riscos econômicos, operacionais e financeiros da empresa. Além disso, a pessoa deve ter conhecimento amplo do inter-relacionamento das operações da empresa e seus relatórios financeiros. Adicionalmente, o membro do Comitê de Auditoria deve entender a diferença entre a função supervisora exercida pelo Comitê e a função de tomada de decisão exercida pela Administração.

Os membros do Comitê de Auditoria devem ter a capacidade de formular e apresentar perguntas investigativas sobre o processo de elaboração de relatórios financeiros da empresa. Segundo o Comitê Blue Ribbon 1999 para a Melhoria da Eficiência dos Comitês Corporativos de Auditoria (*Blue Ribbon Committee*), a capacidade de um participante do comitê para perguntar e avaliar habilmente as respostas às questões necessárias depende da inteligência, diligência, uma mente investigativa e conhecimento de aspectos financeiros. Com efeito, talvez a característica mais importante de um bom membro de um Comitê de Auditoria seja a disposição para desafiar a Administração quando necessário. Essa é a essência da independência.

c) O tom da Alta Administração

O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria devem continuamente se certificar que, e avaliar se, o "tom" da Alta Administração incorpora de forma insistente a integridade e previsão dos relatórios financeiros.

A empresa deve ter o "tom adequado" na Alta Administração. Do ponto de vista do Comitê de Auditoria e de sua supervisão do processo de emissão de relatórios financeiros, qual seria o tom adequado na Alta Administração?



O Comitê Blue Ribbon para a Melhoria da Eficácia dos Comitês Corporativos de Auditoria divulgou seu relatório em fevereiro de 1999. As recomendações do Comitê constituíram a base para as alterações regulamentares adotadas nos meses seguintes pela Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC), Bolsa de Valores de Nova York (NYSE), Bolsa de Valores Americana (AMEX) e Associação Nacional dos Distribuidores de Valores (NASDAQ).



O Comitê de Auditoria, na condição de contraponto da administração é o guardião da integridade dos relatórios financeiros da empresa. Para estabelecer o “tom adequado”, a empresa deve ser insistente e inflexível:

- quanto a precisão dos relatórios financeiros;
- para que os dados e as demonstrações financeiras não sejam falseados ou manipulados; e
- em ter na veracidade um dos objetivos primordiais da empresa.

d) Prestação de contas do auditor externo

O Comitê de Auditoria deve exigir e destacar continuamente que o processo de prestação de contas pelos auditores externos deve ser efetuado perante o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria, na qualidade de representantes dos acionistas.

A prestação de contas do auditor externo perante o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria deve ser mais do que simples palavras na declaração de poderes e da missão do Comitê de Auditoria. O Comitê de Auditoria, o auditor externo e a Alta Administração, por seus atos e realizações, devem reconhecer esse relacionamento de reporte e exercer o “juramento de fidelidade”.

e) Monitoramento do processo de preparação dos relatórios financeiros

Os comitês de auditoria devem implementar processos que apoiem seu entendimento e monitoramento:

- do papel específico do comitê de auditoria em relação às funções específicas dos demais participantes do processo de elaboração dos relatórios financeiros (supervisão);
- dos riscos críticos dos relatórios financeiros;
- da eficiência dos controles sobre o processo de elaboração dos relatórios financeiros;
- da independência, prestação de contas e eficiência do auditor externo; e
- da transparência dos relatórios financeiros.

O processo do Comitê de Auditoria fornece estrutura para a coordenação das atividades e das informações prestadas pelos participantes do processo de elaboração dos relatórios financeiros que suportam o entendimento e monitoramento pelo Comitê de Auditoria dos “riscos e controles chaves” relacionados ao processo de elaboração de relatórios financeiros da empresa. Um processo rígido de Comitê de Auditoria permite que uma empresa, inclusive seus acionistas, se beneficiem dos *insights* coletivos e da experiência de cada um dos membros do comitê.

O Comitê Blue Ribbon descreveu os participantes do processo de elaboração de relatórios financeiros como um ‘tripé’ sobre o qual repousam a divulgação responsável de informações e uma supervisão ativa”. As três pernas são (1) gerenciamento, inclusive auditoria interna, (2) o auditor externo independente e (3) o Comitê de Auditoria. O Comitê de Auditoria deve entender não apenas as responsabilidades específicas e exclusivas desempenhadas no processo de elaboração de relatórios financeiros por cada uma das “pernas”, mas também tornar esses participantes responsáveis perante o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria.

Quando uma empresa estabelece Comitê de Auditoria e o Conselho de Administração delega a ele a supervisão do processo de elaboração dos relatórios financeiros, fica implícito nessa delegação que o Comitê de Auditoria assume a responsabilidade de supervisão dos riscos existentes na elaboração

dos relatórios financeiros (inclusive risco de fraudes) e sobre os controles relacionados a tais riscos. Dessa forma, o Comitê de Auditoria deve ter conhecimento (1) dos riscos significativos relacionados à confiabilidade dos relatórios financeiros e (2) dos controles que a empresa criou para mitigar tais riscos.

Com um processo bem definido, alicerçado no entendimento das funções específicas da administração, inclusive a auditoria interna e a auditoria externa, o Comitê de Auditoria terá estabelecido a estrutura para o exercício efetivo da supervisão (ouvir, perguntar, avaliar e desafiar).

3 Funções e responsabilidades do Comitê de Auditoria

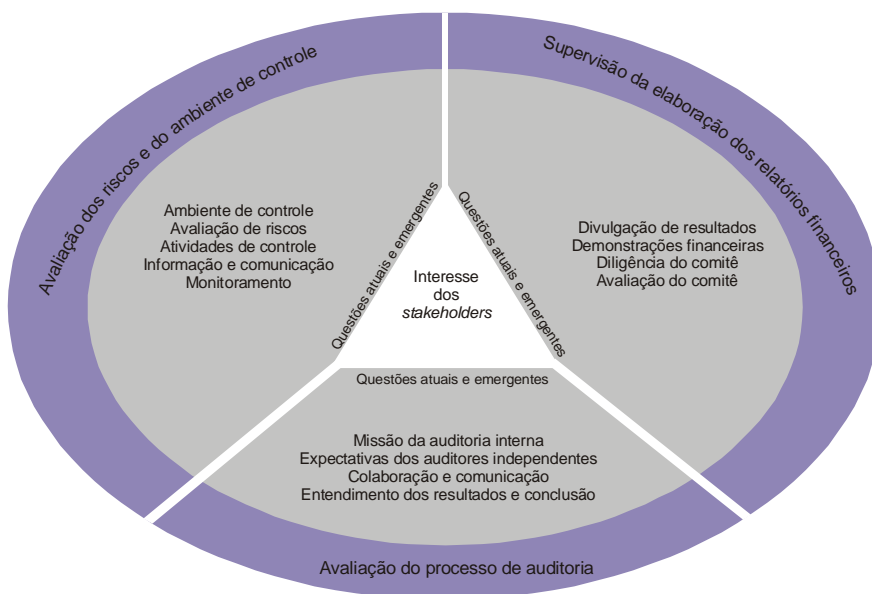
a) Responsabilidades chave

A Governança Corporativa eficaz depende da participação ativa e colaborativa de seus principais incentivadores - Comitê de Auditoria, Conselho de Administração, auditores externos independentes, auditoria interna e Administração.

Assegurar que esta colaboração ocorra de forma eficaz e eficiente é fundamental para o sucesso de um Comitê de Auditoria. Suas funções e responsabilidades, aprovadas pelo Conselho de Administração, variam de uma organização para outra, mas suas responsabilidades chave são basicamente as mesmas.

“O Comitê de Auditoria independente desempenha um papel vital na Governança Corporativa. O Comitê de Auditoria pode ser um componente essencial para assegurar a qualidade dos relatórios e controles, bem como a adequada identificação e gerenciamento de riscos”.

Relatório da Comissão Blue Ribbon Associação Nacional de Dirigentes de Empresas dos EUA (National Association of Corporate Directors - NACD) sobre Comitês de Auditoria: um guia prático.



Avaliação de riscos e do ambiente de controle

Um ambiente de controle eficaz exige mais do que bons controles; exige supervisão competente. O Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria devem verificar se a Administração implementou políticas desenhadas para assegurar que os riscos da organização sejam identificados e que estejam em vigor controles adequados, que funcionem de forma apropriada.

Segundo o Relatório do COSO, de 1992, emitido pelo *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)*, o controle interno é definido como “um processo, conduzido pelo Conselho de Administração, Administração e outras pessoas de uma entidade, desenvolvido para fornecer garantia razoável

O *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission (COSO)* é uma organização voluntária do setor privado nos Estados Unidos, dedicada a melhorar a qualidade dos relatórios financeiros por intermédio da ética comercial, controles internos eficientes e governança corporativa. Em 1992 ele emitiu um relatório sobre a estrutura integrada de controle interno, que se tornou o padrão para a avaliação de sistemas de controle interno de empresas dos Estados Unidos e de outros países.

em relação à consecução dos objetivos de eficiência e eficácia das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis". A definição de controle interno apresentada pelo relatório oferece um padrão em relação ao qual o Comitê de Auditoria pode avaliar os controles da empresa, de forma que eles possam ser aprimorados caso seja necessário. O *COSO* descreveu cinco componentes inter-relacionados de controle interno. O pleno entendimento desses componentes pelo Comitê de Auditoria facilitará a comparação dos controles da empresa com os referenciais do *COSO*. Os cinco componentes inter-relacionados de um sistema de controle interno são:

- ambiente de controle: define o tom da organização. Ele é a base de todos os aspectos de controle interno, fornecendo disciplina e estrutura. Ele depende da integridade, valores éticos e competência do quadro funcional;
- avaliação de risco: identifica e analisa os riscos relevantes para a consecução dos objetivos da organização e forma a base para determinar como esses riscos podem ser gerenciados;
- atividades de controle: são as políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que sejam tomadas as ações necessárias para abordar os riscos para que os objetivos da organização sejam atingidos;
- informações e comunicação: são processos essenciais para uma empresa. As informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas em um formato e dentro de um cronograma que permita, aos colaboradores da empresa, a execução de suas responsabilidades; e
- monitoramento: avalia o desempenho do sistema de controle ao longo do tempo.

O Comitê está concluindo uma estrutura conceitualmente sólida, que forneça princípios integrados, terminologia comum e orientação para a implementação prática dos programas de suporte da entidade para o desenvolvimento ou avaliação comparativa dos processos de administração de risco empresarial. O conceito de controle interno, introduzido em 1992, é abrangido por essa estrutura e é parte integral da administração de riscos empresariais (*Enterprise Risk Management-ERM*). A versão ERM é considerada mais ampla do que o controle interno, expandindo e aprimorando o controle interno para formar uma conceitualização mais sólida, focada integralmente nos riscos. A publicação da versão final dessa estrutura de administração de riscos empresariais é esperada ainda para 2004.

Supervisão da elaboração dos relatórios financeiros

As responsabilidades do Comitê de Auditoria em relação à elaboração dos relatórios financeiros incluem:

- verificação das divulgações de resultado e das demonstrações financeiras;
- avaliação da adequação das políticas contábeis e divulgação de informações selecionadas pela administração;
- análise das transações e estimativas contábeis substanciais ou pouco usuais;
- discussões sobre as demonstrações financeiras com a Administração e os auditores externos independentes;
- entendimento das responsabilidades e declarações da Administração; e
- avaliar se as demonstrações financeiras apresentam uma visão correta e verdadeira da situação financeira e do desempenho da organização e atendem aos requisitos regulamentares, e assessorar o Conselho de Administração em relação a essa avaliação.

Avaliação do processo de auditoria

O processo de auditoria de uma organização é conduzido por um auditor externo independente e pela auditoria interna, seja essa função terceirizada ou não.

Embora cada uma delas tenha suas responsabilidades exclusivas, o comitê de auditoria deve tentar assegurar que as auditoria interna e externa sejam complementares e que seus esforços sejam coordenados e eficientes. Em resumo:

- o auditor externo independente é responsável por auditar as demonstrações financeiras e, caso necessário, recomendar melhorias no sistema de controle interno; o auditor interno é responsável por avaliar a eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança;
- o auditor externo deve identificar as atividades da auditoria interna relevantes para o planejamento e execução da auditoria independente;
- o Comitê de Auditoria deve determinar se a auditoria interna é conduzida segundo os padrões do Instituto dos Auditores Internos (*IIA - The Institute of Internal Auditors*) e que seja efetuada com regularidade uma revisão externa da performance da auditoria interna; e
- na avaliação do auditor externo, o Comitê deverá levar em consideração sua competência e independência, a franqueza e abertura do relacionamento, o escopo da auditoria e se os honorários são suficientes para permitir a condução de uma auditoria de qualidade.

b) Características das melhores práticas de Comitês de Auditoria

As características das melhores práticas de Comitê de Auditoria refletirão a supervisão independente, em tempo correto e com foco preciso. As melhores práticas de comitês de auditoria serão vistas como:

Função e Foco

- compostos por membros independentes, não executivos, versados em finanças;
- auxiliar o Conselho Administrativo no desempenho de suas responsabilidades de supervisão, em relação às práticas de elaboração de relatórios financeiros e outros relatórios, controle interno e cumprimento às leis, regulamentos e ética;
- administrar o tempo gasto nas reuniões do Comitê de Auditoria e organizar reuniões específicas para atender a novas demandas;
- conduzir seus assuntos de forma eficiente e responsável, e avaliar pelo menos anualmente sua própria performance e seu código de atuação;
- assegurar comunicação eficaz entre todos os envolvidos no processo do Comitê de Auditoria;
- atender as demandas, em constante mutação e freqüentemente crescentes, adaptando-se às necessidades;
- ter forte foco em assegurar a independência e objetividade dos auditores externos e internos.

Auditor externo

- participar ativamente do monitoramento e avaliação do processo de auditoria;
- reunir-se, separadamente e com regularidade, com os auditores externos para discutir quaisquer questões que o Comitê ou os auditores externos considerem que devam ser discutidas reservadamente;
- participar ativamente da indicação, substituição ou confirmação dos auditores externos;
- manter um forte e sincero relacionamento com os auditores externos;
- avaliar o desempenho dos auditores externos, inclusive sua independência;
- determinar o escopo e os honorários da auditoria externa, e assegurar que a auditoria seja abrangente;



- assegurar que a Administração é receptiva às recomendações do auditor externo; e
- determinar quais serviços, caso haja, podem ser prestados pelo auditor externo além da função de auditoria.

Auditoria Interna

- determinar de maneira pró-ativa o plano de auditoria interna e assegurar que não existam lacunas entre o trabalho dos auditores internos e externos;
- utilizar a auditoria interna para verificar a forma como a Administração gerencia os riscos do negócio, bem como a forma como ela protege e aumenta o valor para os acionistas;
- avaliar, pelo menos a cada dois anos, a performance da função de auditoria interna, inclusive sua independência e objetividade, e obter com regularidade uma revisão externa;
- reunir-se, separadamente e com regularidade, com o chefe da auditoria interna, para discutir quaisquer questões que o Comitê ou os auditores internos considerem que devam ser discutidas reservadamente;
- assegurar que a Administração sé receptiva às recomendações da auditoria interna.

Risco e controle

- entender os riscos da organização e os sistemas de controle destinados a mitigar estes riscos;
- exigir um ambiente de controle confiável;
- exigir a garantia de que a Administração tem em vigor um sistema eficaz de 'compliance';
- estimular a divulgação completa e precisa das informações financeiras e não financeiras, privilegiando a essência e não a forma.

“O objetivo fundamental dos relatórios financeiros é oferecer aos investidores, credores e outros interessados, informações úteis para a tomada de decisões racionais. As informações devem ser compreensíveis para aqueles que tenham um entendimento razoável das atividades comerciais e econômicas e estejam dispostos a estudá-las com a dedicação adequada. Os relatórios financeiros devem dar aos investidores a perspectiva da administração em relação às condições financeiras e resultado operacional históricos e potenciais.”

Impacto sobre os Relatórios dos Ambientes Econômicos e Comerciais Atuais, publicação conjunta do American Institute of CPAs, Andersen, Deloitte & Touche, Ernst & Young, KPMG e PricewaterhouseCoopers, janeiro de 2002, página 4.

4 Supervisão da elaboração dos relatórios financeiros

A revisão e análise das demonstrações financeiras pelo Comitê de Auditoria são funções de extrema importância, e sua aceitação pelo Conselho de Administração é o ápice do trabalho do Comitê de Auditoria em qualquer ciclo de relatórios. Como o auge do processo, os Comitês de Auditoria devem se concentrar nos elementos chave do processo, bem como em seus integrantes.

a) O Comitê de Auditoria e os relatórios financeiros

O Comitê de Auditoria é responsável pela supervisão da elaboração dos relatórios financeiros, de forma que estes reflitam a substância do negócio e suas transações e sejam realmente úteis para os investidores, bem como estejam em conformidade com a legislação e os padrões relevantes.

Existem questões significativas na interpretação dos padrões e da legislação, que tornam desafiadora a supervisão da elaboração dos relatórios financeiros. Nesse período de harmonização global dos padrões contábeis, são introduzidos constantemente novos padrões contábeis que podem ter efeito significativo sobre as demonstrações financeiras das empresas.

Em ambiente dinâmico sugere-se que os Comitês de Auditoria devam ser compostos por pessoas preparadas para participar de debates técnicos em igualdade de condições com os auditores internos e externos e com a alta administração, e também entendam o conceito de verdade e justiça.

Práticas de elaboração de relatórios

Uma série de práticas questionáveis na elaboração de relatórios financeiros, envolvendo anomalias no reconhecimento de receitas, diferimento inapropriado de despesas, reconhecimento inconsistente de ativos e entidades controladas e reservas subavaliadas levaram a dúvidas sobre a qualidade e integridade dos resultados financeiros publicados, até mesmo em países bastante desenvolvidos.

A pressão para a consecução de metas de resultado pode colocar uma carga exagerada sobre a Alta Administração, em termos de segurança no emprego e remuneração. Infelizmente, isso pode, inadvertidamente, encorajar a cogitação de interpretações agressivas ou inadequadas na elaboração dos relatórios financeiros. Em função da complexidade de determinadas transações e da subjetividade de diversos indicadores contábeis, é imperativo que o Comitê de Auditoria entenda perfeitamente as políticas e procedimentos contábeis da organização, e que esteja alerta a fatores de risco que possam comprometer a qualidade e integridade dos relatórios financeiros da organização. Como os padrões contábeis e outros regulamentos referentes a relatórios são alterados regularmente, isso inclui manter-se atualizado com as orientações contábeis e de divulgação de informações.

Os fatores que podem afetar a integridade dos relatórios financeiros incluem, entre outros:

- momentos de dificuldades econômicas;
- pressões para o desempenho;
 - expectativas do mercado analistas;
 - incentivos gerenciais ou remuneração ligados a indicadores de desempenho de curto prazo;
 - dívidas ou outras cláusulas financeiras;
- expansão rápida ou inovadora nos negócios;
- uso de instrumentos financeiros complexos e/ou transações financeiras estruturadas;
- complexidade dos padrões contábeis, regulamentos, teorias e interpretações, exacerbados por seu volume ou taxa de alteração;
- dificuldades de fluxo de caixa; e
- alterações nos controles internos.

Eles podem ser mais evidentes nas demonstrações financeiras em relação a:

- reconhecimento de receitas;
- transações com partes relacionadas;
- transações envolvendo ajustes extra-contábeis; e
- avaliação de ativos e passivos, inclusive diferimento de despesas.

Estas são, com certeza, as áreas para as quais o Comitê de Auditoria deve estar atento.

Manutenção das atividades

Na apresentação das demonstrações financeiras semestrais ou anuais, o Conselho de Administração deve avaliar a capacidade da organização para pagar suas dívidas no vencimento.

Embora a responsabilidade pela solvência da organização caiba ao Conselho de Administração como um todo, na preparação de suas recomendações para o conselho o Comitê de Auditoria é responsável por analisar a questão da manutenção das atividades.



Se o Comitê de Auditoria não contar com as informações necessárias ou com a capacidade de projetar a situação financeira da organização, ele não poderá apresentar ao conselho uma opinião abalizada em relação à existência de motivos razoáveis para acreditar que a organização será capaz de honrar suas obrigações no vencimento.

Declarações da administração

É importante que a administração participe das reuniões do Comitê de Auditoria para apresentar e responder questões sobre problemas na elaboração dos relatórios financeiros. Tais questões podem incluir:

- Qual é sua avaliação do ambiente geral de controle?
- Quais os processos em vigor para assegurar que não ocorram erros significativos?
- Qual o nível de materialidade empregado para avaliar se as demonstrações financeiras apresentam uma visão verdadeira e correta?
- Quais foram as estimativas e opiniões mais significativas utilizadas na preparação das demonstrações financeiras? Qual foi a faixa de cada uma dessas estimativas? Justificar a adequação das premissas subjacentes e a confiabilidade das informações/ metodologias/ ferramentas utilizadas.
- Qual a natureza e o volume dos ajustes de final de ano?
- Transações não recorrentes afetaram de forma significativa o resultado financeiro? Caso positivo, quais foram elas e qual foi seu impacto?
- Ocorreu alguma alteração de políticas contábeis? Caso positivo, qual foi o motivo e qual o efeito da alteração sobre as demonstrações financeiras?
- Quais foram as principais alterações regulamentares e de padrões contábeis ocorridas no exercício e qual foi seu efeito sobre as demonstrações financeiras da organização?
- Quais as áreas onde existem alternativas contábeis? Por que foi selecionada a alternativa utilizada? Como ela reflete a substância da transação?
- Quais são os títulos das demonstrações financeiras onde existem diferenças significativas entre o exercício em curso e o período anterior? Por que ocorreram tais variações?
- O resultado financeiro é diferente do orçado? Em caso positivo, por quê?
- Você pressionou ou foi pressionado a fazer algo relacionado a finanças?
- Quais os aspectos das demonstrações financeiras com os quais você se sente menos confortável?
- Quais os aspectos da viabilidade financeira da organização com os quais você se sente menos confortável?
- Houve alguma divergência entre a administração e os auditores externos e internos? Em caso positivo, quais foram elas e como foram solucionadas?
- Foram obtidas sobre os relatórios financeiros outras opiniões de terceiros além das da auditoria externa?
- Quais os pontos que se levantados pelas autoridades regulamentadoras poderiam ser problemáticos ou embaraçosos?

5 Criação de um Comitê de Auditoria eficiente

a) Criação de um Comitê de Auditoria

É responsabilidade do Conselho de Administração a criação do Comitê de Auditoria, nomeação de seus componentes e confirmação de seus poderes e missão.

Ao estabelecer um Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração deve estar consciente das limitações inerentes em ter uma parcela excessiva de sua responsabilidade de garantia financeira repassada aos Comitês. Tais limitações podem incluir:

- criação de blocos de poder dentro do Conselho de Administração;
- incapacidade dos conselheiros que não são membros do Comitê de Auditoria para entender adequadamente os principais assuntos contábeis e de gerenciamento de riscos;
- comunicação fraca dos principais assuntos para o Conselho de Administração; e na pior hipótese
- uma abdicação da responsabilidade por todo o Conselho.

Como o Conselho deve aprovar as demonstrações financeiras, ele deve ser informado de forma abrangente e regular pelo Comitê de Auditoria sobre quaisquer assuntos relacionados às demonstrações financeiras.

b) Declaração de poderes e missão

Para articular claramente os termos de relação de um Comitê de Auditoria perante seus próprios membros, o Conselho de Administração e os acionistas, um documento formal é fortemente recomendado.

Os poderes e missão de um Comitê de Auditoria, geralmente apresentado em um Código de atuação, devem ser estabelecidos por uma resolução do Conselho e incluir os seguintes elementos essenciais:

- descrição geral dos objetivos do Comitê;
- descrição dos deveres e responsabilidades do Comitê de Auditoria, inclusive a revisão das responsabilidades financeiras e divulgação de informações relevantes, assuntos relacionados à independência do auditor e a supervisão dos riscos e do ambiente de controle;
- visão geral da função de monitoramento do Comitê;
- composição, inclusive a determinação de que a maioria dos participantes sejam conselheiros não executivos e independentes;
- descrição da função do presidente;
- processo de indicação do secretário;
- exigências de reporte do Comitê de Auditoria ao Conselho;
- registros para o papel central do Comitê em assegurar a comunicação aberta entre todos os participantes do processo de auditoria;
- poderes para ter acesso e obter informações da Administração;
- poderes para consultar diretamente os auditores internos e externos;
- questões operacionais, como quantidade mínima de reuniões por ano, pautas, atas e relatórios;
- declaração geral sobre a posse de novos membros;
- direito de obter aconselhamento independente;
- direito de treinamento contínuo para os participantes;
- processo de auto-avaliação do Comitê; e
- processos do Conselho para análise de desempenho do Comitê.



A declaração de poderes e missão do Comitê de Auditoria deve capacitá-lo apenas para efetuar recomendações para o Conselho e não para a tomada de decisões próprias.

Uma vez estabelecidos, os poderes e missão devem ser revistos e atualizados anualmente, primeiramente pelo próprio Comitê e, a seguir, pelo Conselho de Administração. A declaração de poderes e missão deve ser encarada como um documento em aberto, passível de alteração conforme mudarem os ambientes interno e externo da organização.

Um conselheiro independente é aquele que não é membro da Administração (um conselheiro não executivo) e geralmente:

- não possui uma participação acionária significativa na empresa, não é executivo da mesma e nem está, por qualquer outra forma, associado direta ou indiretamente a um acionista com participação significativa na empresa;
- não esteve, nos últimos três anos, empregado como executivo pela organização ou para um outro membro do grupo;
- não é consultor profissional da organização ou de outra empresa do grupo;
- não é um fornecedor ou cliente de porte da organização ou de outro membro do grupo ou de um executivo, nem está associado direta ou indiretamente a um fornecedor ou cliente de porte;
- não tem relacionamento contratual relevante com a empresa ou com outro membro do grupo, além de sua posição como conselheiro da organização; e
- não tem qualquer interesse nem qualquer relacionamento, comercial ou de outro tipo, que possa interferir, ou que possa razoavelmente ser entendido como uma interferência em sua capacidade de agir no melhor interesse para a organização.

c) Composição

Os membros do Comitê de Auditoria são conselheiros da organização, indicados pelo Conselho de Administração. Sendo assim, sua aprovação formal é necessária para qualquer alteração na composição do Comitê.

O diretor presidente, o diretor administrativo e o diretor financeiro não devem ser membros do Comitê de Auditoria, mas podem ser convidados para as reuniões, para ajudar a solucionar eventuais problemas de forma mais eficiente.

O tamanho do Comitê de Auditoria é normalmente determinado pela natureza e extensão de suas responsabilidades mas, geralmente, ele é composto por três a cinco membros. Devido à natureza de longo prazo das atividades do Comitê de Auditoria, é importante a continuidade de sua composição, embora isso deva ser contrabalançado pela necessidade de contar com uma abordagem nova e independente, que pode exigir alguma rotatividade de seus participantes. A reeleição e termos que terminam em anos diferentes ajudarão a atingir este objetivo e evitar as desvantagens de substituir de uma só vez todos os membros experientes.

Na determinação da composição do Comitê de Auditoria, é importante que as qualificações formais sejam balanceadas pela análise das qualidades pessoais e da experiência comercial. Em algumas circunstâncias, pode ser mais adequado para o Comitê de Auditoria buscar aconselhamento externo especializado quando surgir a necessidade do que tentar manter durante todo tempo especialistas dentro do próprio Comitê de Auditoria.

Independência dos membros

O Comitê de Auditoria deve ser composto por uma maioria de conselheiros independentes. O presidente também deve ser independente e recomenda-se não ser também o presidente do Conselho de Administração. Quando conselheiros não executivos independentes estiverem cientes de quaisquer transações nas quais tenham algum interesse, eles devem sempre declarar esta condição e se retirar da discussão.

Como o Comitê de Auditoria é responsável por recomendar a indicação dos auditores externos, todos os seus membros devem ser independentes, não influenciados por qualquer conflito de interesses nas matérias direcionadas ao Comitê.

Qualificação dos membros

Devido à natureza das responsabilidades do Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração deve considerar candidatos que possuam algumas ou todas das habilidades e experiência a seguir:

- ampla experiência no mundo dos negócios;
- familiaridade com identificação, avaliação e gerenciamento de riscos;
- entendimento de sistemas de controle interno;
- experiência em sistemas de *compliance*;
- entendimento dos principais assuntos contábeis e de elaboração de relatórios;
- familiaridade com as disposições de elaboração de relatórios financeiros, padrões contábeis e conceitos fundamentais dos padrões profissionais de auditoria;
- entendimento das funções dos auditores internos e externos; e
- entendimento das implicações das mudanças tecnológicas sobre os processos da organização.

Conhecimentos dos membros sobre finanças

É recomendado que o conhecimento de finanças seja requerido para todos os membros dos Comitês de Auditoria.

É responsabilidade do Conselho determinar o que significa ser versado em finanças, mas os conhecimentos mínimos incluirão a capacidade de ler e entender demonstrações financeiras, inclusive demonstrativos de desempenho financeiro, posição financeira e fluxo de caixa.

Além disso, é recomendável que pelo menos um dos membros do Comitê de Auditoria tenha experiência profissional em contabilidade ou finanças. Embora o conhecimento de finanças seja uma habilidade essencial para os membros do Comitê de Auditoria, isso não significa que, obrigatoriamente, todos os seus membros devam ter experiência profissional relacionada a contabilidade ou finanças.

Em determinadas circunstâncias, poderá ser necessário considerar a indicação de membros do Comitê de Auditoria que tenham habilidades específicas na área jurídica ou no campo técnico, por exemplo, para fortalecer o Comitê.

Qualidades pessoais dos membros

Além das habilidades e experiência prática, na seleção dos membros do Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração deve buscar pessoas com as seguintes qualidades pessoais:

- capacidade para agir de forma independente e ser pró-ativo na comunicação de quaisquer preocupações ao Conselho de Administração;
- capacidade para questionar aspectos relevantes, avaliar as respostas e continuar a buscar informações até estar plenamente satisfeito com as respostas obtidas;
- independência de pensamento;
- capacidade e desejo de aprender;
- abertura para novas idéias e tolerância a pontos de vista não convencionais;
- apreciação da cultura e valores da organização, e determinação de defendê-los, combinada com uma abordagem criteriosa quanto aos assuntos éticos que possam vir a ser enfrentados;
- uma abordagem profissional em relação a suas obrigações, inclusive com comprometimento adequado de tempo e esforços;
- coragem para tomar e defender decisões difíceis;
- lealdade aos interesses dos acionistas e de outras partes interessadas;
- estímulo à abertura e transparência, demonstrado pela capacidade de aceitar erros e não transferir culpa; e
- disposição para exigir os mais elevados padrões éticos de comportamento dos auditores internos e externos.

d) Funções e responsabilidades do presidente do Comitê de Auditoria

O presidente do Comitê de Auditoria deve conhecer os negócios da organização e os processos financeiros e de auditoria, e tem as seguintes responsabilidades:

- planejamento e condução das reuniões;
- supervisão da apresentação de relatórios ao Conselho de Administração;
- liderar apresentações orais ao Conselho de Administração;
- envolvimento na seleção dos membros do Comitê de Auditoria, em conjunto com o Conselho de Administração;
- ser um ponto de contato direto com os auditores externos e manter-se informado sobre o andamento da auditoria, constatações e planos de ação definidos para após o término da auditoria; e



Quando os membros do Comitê de Auditoria forem selecionados em razão de habilidades técnicas específicas, deve ser avaliada sua capacidade de explicar questões técnicas em uma linguagem que possa ser avaliada.

- assegurar que o Comitê de Auditoria está cumprindo com suas responsabilidades, seguindo seus termos de relacionamento.

e) Secretário do Comitê

Normalmente, o secretário do Comitê de Auditoria é um secretário da empresa. A função do secretário é assegurar que as reuniões sejam efetuadas, que as atas sejam registradas e os documentos sejam circulados.

O secretário desempenha uma função importante em assegurar que haja canais de comunicação estruturados entre o Conselho e o Comitê de Auditoria, e que os membros do Conselho de Administração recebam relatórios que os mantenham adequadamente informados sobre as atividades do Comitê de Auditoria.

Relacionamentos e comunicação do Comitê de Auditoria

Os principais agentes, que devem trabalhar em conjunto para executar os processos de governança confiados ao Comitê de Auditoria, são:

- o Conselho de Administração;
- os membros do Comitê de Auditoria;
- o presidente (CEO) ou diretor administrativo;
- o diretor financeiro (CFO);
- o chefe da auditoria interna;
- o diretor de risco (CRO);
- o auditor externo; e
- o secretário do comitê.

O secretário deve assegurar também que as recomendações do Comitê de Auditoria apresentadas ao Conselho sejam suportadas por documentação, inclusive atas, que explique seus fundamentos.

Relacionamento com o conselho de administração

Como, em última análise, as responsabilidades do Comitê de Auditoria são responsabilidades do Conselho de Administração, é importante que os membros deste último entendam completamente os termos significativos do Comitê de Auditoria. É essencial que estejam em vigor mecanismos de reporte entre o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria, inclusive relatórios periódicos sobre as principais áreas de risco.

É prática comum que as atas das reuniões do Comitê de Auditoria sejam circuladas juntamente com o restante do material da próxima reunião do Conselho de Administração, e que o presidente do Comitê de Auditoria forneça ao Conselho uma atualização sobre seu conteúdo.

O Comitê de Auditoria deve transmitir de imediato ao Conselho de Administração quaisquer preocupações relevantes dos auditores externos ou internos.

Ao apresentar recomendações ao Conselho, o Comitê de Auditoria deve assegurar que sejam fornecidas informações suficientes para permitir ao Conselho de Administração a tomada de decisões abalizadas.

Se o Conselho de Administração decidir aceitar as recomendações do Comitê de Auditoria, as atas devem apresentar claramente a resolução e não simplesmente observar que foram consultadas as atas das reuniões do Comitê de Auditoria.

O Conselho de Administração deve aceitar também os planos das auditorias interna e externa, entender os processos do Comitê de Auditoria e, anualmente, certificar-se de que tais processos são adequados.

Relacionamento com a Administração

É função dos conselheiros e da Administração manter sistema de controles internos, e a função dos auditores internos e externos é avaliar a solidez e qualidade de tais controles e do ambiente de controle como um todo.

Como resultado, o diretor administrativo ou o presidente devem estimular dentro da Administração uma cultura de cooperação e entendimento em relação

à função dos auditores internos e externos. O diretor administrativo ou o presidente devem estar atentos à resposta da Administração quanto às solicitações de informações dos auditores e é seu papel, quando houver divergência de opiniões entre a Administração e os auditores internos ou externos, apresentar contra-argumentos ao Comitê de Auditoria em nome da Administração.

Dada a importância da função do diretor administrativo ou do presidente, e dos demais altos executivos, em relação aos riscos e à estrutura de controle, é essencial que esses altos executivos tenham respeito e confiança naqueles que os lideram e a quem se reportam. Isso inclui, entre outras coisas, demonstrar os valores da organização em seu comportamento rotineiro e em sua interação com o Comitê de Auditoria e com o Conselho de Administração. Tais ações, alicerçadas por políticas, processos e sistemas de remuneração adequados, dão suporte a um ambiente isento de “surpresas”.

O diretor administrativo ou o presidente e o diretor financeiro normalmente contam com um convite permanente para comparecer às reuniões do Comitê de Auditoria, exceto quando este deseje se reunir em separado com a auditoria interna, o auditor externo ou outras partes.

Relacionamento com a auditoria interna

Os auditores internos devem também ter livre acesso ao Comitê de Auditoria.

Embora o responsável pela auditoria interna seja funcionário da Administração, é esperado que ele avalie sua conduta e tenha um certo grau de independência em relação a Administração.

Quando a função de auditoria interna for terceirizada, geralmente o chefe da auditoria interna se reporta diretamente para o Comitê de Auditoria e, para um alto executivo.

O Comitê deve receber da auditoria interna relatórios regulares sobre o resultado de suas atividades, inclusive as respostas da administração às recomendações feitas sobre controles e cumprimento de requisitos legais e regulamentares. A auditoria interna deve ser pró-ativa ao apresentar assuntos para a apreciação do Comitê de Auditoria.

Relacionamento com o auditor externo

O auditor externo também deve ter acesso irrestrito ao Comitê de Auditoria. O Comitê de Auditoria deve solicitar reuniões sigilosas com o auditor externo, para permitir a livre discussão de questões que envolvam a Administração.

Na revisão do escopo da auditoria externa e na definição da sua remuneração, o Comitê de Auditoria deve tomar as providências necessárias para se assegurar que pode ser conduzida uma auditoria abrangente, completa e independente.

Deve existir um diálogo franco e aberto com o auditor externo ao longo de todo o ano, e não apenas no momento de finalizar a elaboração das demonstrações financeiras.

f) Posse de novos membros

O Comitê de Auditoria deve ter um processo formal para a posse de novos membros do comitê, para assegurar que eles entendem as responsabilidades, os temas atuais, objetivos dos processos de auditoria e expectativas do

As recomendações do Comitê de Auditoria ao Conselho de Administração devem ser suportadas por uma análise do processo de tomada de decisão e dos motivos para as recomendações, inclusive quaisquer riscos contingentes ou contra-argumentos fortes. Normalmente, não bastaria simplesmente circular as atas das reuniões do Comitê de Auditoria.



Conselho de Administração em relação ao desempenho dos membros do Comitê de Auditoria. O processo de posse deve incluir, no mínimo:

- fornecimento de uma cópia do Código de atuação do Comitê e uma cópia de seus estudos e atas mais recentes;
- fornecimento de cópias das políticas relevantes da empresa;
- uma explanação pela administração e pela auditoria interna das estruturas de controle, riscos e compliance, e das questões atuais de auditoria e elaboração de relatórios financeiros. As apresentações orais devem ser suportadas por material escrito;
- reuniões com a administração e auditoria interna para discutir quaisquer transações não usuais ou outras questões, quando necessário; e
- apresentação ao auditor externo.

g) Reuniões

Geralmente, as reuniões do Comitê de Auditoria de empresas de capital aberto são programadas de forma a acompanhar o ciclo regulamentar de elaboração de relatórios financeiros e auditorias. Geralmente os Comitês de Auditoria se reúnem três ou quatro vezes por ano. Entretanto, está surgindo uma nova visão, de que a quantidade de reuniões e sua duração devem variar segundo a amplitude e complexidade das responsabilidades do comitê.

Para que os Comitês de Auditoria desempenhem a contento suas atividades, sugere-se que ele aprove um “plano de trabalho” para o exercício, com pelo menos quatro reuniões agendadas durante o ano, para assegurar a supervisão adequada. O presidente do Comitê de Auditoria deve assegurar que o estilo, formato e duração das reuniões sejam apropriados e eficientes, inclusive economicamente. Conferências telefônicas e videoconferências podem ser bastante eficientes, mas nem sempre são um meio eficaz para um debate consistente.

h) Acesso a informações e aconselhamento independente

Cada conselheiro deve ter direito ao acesso a todas informações da organização. Além disso, o Comitê de Auditoria deve, caso necessário, contar com a possibilidade de obter aconselhamento profissional externo e convidar terceiros com experiência relevante para participar de suas reuniões. O direito de obter aconselhamento profissional independente deve ser uma política da empresa e deve constar no Código do Comitê de Auditoria. O aconselhamento profissional independente pode ser particularmente necessário quando tiverem ocorrido erros ou deficiências, ou quando possam potencialmente ocorrer.

i) Direito de acesso a funcionários

O Código do Comitê de Auditoria deve provê-lo de autoridade para conduzir qualquer investigação necessária para desempenhar suas responsabilidades e conceder o direito de acesso a qualquer funcionário da organização. No exercício desse direito, os membros do Comitê de Auditoria devem ser cautelosos, para assegurar a não interferência nas prerrogativas executivas da Administração.

j) Treinamento contínuo

Existe um processo crescente e dinâmico de mudanças não apenas na área de elaboração de relatórios financeiros, mas também no cumprimento de regulamentos, tecnologia e risco de negócios. É essencial que os conselheiros tenham treinamento suficiente, que lhes possibilite acompanhar tais desdobramentos. O presidente do Comitê, em conjunto com o Conselho de Administração, deve monitorar as necessidades e oportunidades de treinamento.

k) Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria

Os membros do Comitê de Auditoria devem ser remunerados de forma que reflita o tempo necessário para cumprir adequadamente suas responsabilidades e as expectativas devem ser formalmente documentadas por escrito antes que o conselheiro seja indicado para o Comitê.

No cálculo da remuneração geral do Conselho de Administração, deve ser feita uma previsão para as habilidades que são esperadas que os membros do Comitê tragam para suas funções e para o tempo alocado para a preparação e participação nas reuniões.

l) Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho formal e estruturada do Comitê de Auditoria, individual e coletivamente, pode ajudar a assegurar que sua missão seja cumprida, e permite que ele aprimore continuamente sua contribuição para o Conselho. Ela pode ser uma auto-avaliação, ou ser desenvolvida por terceiros, independentes, que podem ser facilitadores ou revisores.

Avaliação de desempenho do Comitê

O Comitê de Auditoria deve efetuar auto-avaliação periódica e sincera, em relação a suas obrigações e em relação às principais atividades recomendadas por organismos setoriais e firmas profissionais.

A avaliação deve colher informações do Conselho, da Administração e de auditores internos e externos.

O Conselho de Administração deve discutir as constatações e recomendações e assegurar que sejam tomadas as medidas apropriadas para aprimorar a capacidade do Comitê para executar eficientemente suas funções. Avaliações bem executadas de maneira profissional demonstram a intenção do Comitê em cumprir todas as suas responsabilidades.

Avaliação dos membros do Comitê

Deve ser conduzida avaliação formal do desempenho de todos os membros do Comitê. O presidente do Comitê de Auditoria deve avaliar o desempenho dos membros do Comitê, tendo seu próprio desempenho avaliado pelo presidente do Conselho de Administração.

Após concluir a avaliação, os presidentes do Conselho de Administração e do Comitê devem discutir seus resultados, de forma que possam ser tomadas as medidas necessárias. Essas medidas podem incluir treinamento que aprimore pontos como, por exemplo, conhecimento de finanças e contabilidade e capacidade dos membros para cumprir suas responsabilidades.

As questões primordiais sugeridas na edição de 2001 do Relatório da Comissão Blue Ribbon da NACD sobre Profissionalismo dos Conselheiros incluem:

- as reuniões do comitê são produtivas?
- o processo de definição da pauta permite que sejam levantadas questões apropriadas quando necessário?
- a pauta prevê tempo suficiente para a discussão das questões mais complexas e críticas?
- os membros do Comitê podem (e fazem) influenciar o conteúdo da pauta?
- os membros recebem antecipadamente informações suficientes sobre a pauta da reunião?
- como o Comitê poderia ser aprimorado em termos de frequência, duração, conteúdo, localização e interesse das reuniões? e
- qual o nível de informação dos conselheiros que não são membros do Comitê em relação às suas deliberações?

A avaliação deve levar em conta diversos aspectos, inclusive:

- expertise;
- atitude inquisitiva, objetividade e independência;
- capacidade de julgamento;
- posições firmes e construtivas nas reuniões;
- entendimento e comprometimento com os deveres e responsabilidades do Comitê;
- dedicação ao prazo necessário para a preparação das reuniões e participação nas deliberações do comitê;
- respostas em tempo adequado;
- enfrenta conflitos e ajuda o Comitê a solucioná-los de forma construtiva e produtiva, e
- presença nas reuniões.

Apêndice 1

EUA

Lei Sarbanes-Oxley de 2002

Conforme a Lei Sarbanes-Oxley de 2002, o Comitê de Auditoria deve ser estabelecido por e entre o Conselho de Administração (*board of directors*) de um emissor, para fins de supervisão dos processos de emissão de relatórios financeiros e contábil e auditorias das demonstrações financeiras do emissor.

Se não houver nenhum comitê, todo o conselho será considerado como sendo o Comitê de Auditoria.

Cada membro do Comitê de Auditoria deve ser independente. Além disso, pelo menos um membro do Comitê de Auditoria deve ser um especialista contábil e financeiro.

Cada Comitê de Auditoria deve estabelecer procedimentos para o recebimento, retenção e tratamento de reclamações ou observações, com relação à contabilidade, aos controles internos (*internal control over financial reporting*) ou a assuntos relacionados à auditoria; assim como para lidar com denúncias anônimas confidenciais por funcionários, referente a assuntos contábeis e questionáveis por uma auditoria.

Cada emissor providenciará os recursos necessários, conforme determinado pelo Comitê de Auditoria, em sua condição de Comitê do Conselho de Administração, para pagamento dos honorários do auditor independente, e para qualquer assessoria ou conselho independente empregado pelo comitê de auditoria, conforme necessário para a condução de suas obrigações.

Bolsa de Valores de Nova York

A Bolsa de Valores de Nova York também propôs normas relacionadas aos Comitês de Auditoria:

1. Comitê de Auditoria deve possuir um Código de atuação por escrito, tratando: a) do objetivo do comitê; e b) das obrigações e responsabilidades do Comitê.
2. Comitê de Auditoria tem total autoridade para contratar e demitir auditores independentes e é diretamente responsável por indicar, remunerar e supervisionar o trabalho destes (sujeito à aprovação do acionista, se necessário).
3. Comitê de Auditoria obtém e revisa, pelo menos anualmente, um relatório fornecido pelo auditor independente descrevendo: os procedimentos de controle de qualidade internos da firma de auditoria; assuntos significativos levantados pela revisão de controle de qualidade interna mais recente, ou *peer review*, ou por meio de qualquer indagação ou investigação por autoridades profissionais ou governamentais, nos cinco anos anteriores, com relação a uma ou mais auditorias independentes conduzidas pela firma; quaisquer decisões tomadas para lidar com esses assuntos; e (para avaliação da independência dos auditores) todos os relacionamentos entre o auditor independente e a empresa.
4. Comitê de Auditoria discutirá: a) as demonstrações financeiras anuais auditadas e as demonstrações financeiras trimestrais com a administração e com o auditor independente, incluindo as informações divulgadas pela empresa no documento *Management's Discussion and Analysis of Financial Condition and Results of Operations*; e b) divulgação de resultados à imprensa, assim como informações financeiras e previsão de receita fornecidas a analistas e agências de *rating*.
5. Comitê de Auditoria obterá, conforme necessário, assessoria e assistência por parte de assessores jurídicos externos, assessores contábeis ou outros.
6. Comitê de Auditoria discutirá políticas referentes à avaliação e ao gerenciamento de riscos.
7. Comitê de Auditoria se reunirá individual e periodicamente com a Administração, com os auditores internos e com os auditores independentes.

www.kpmg.com.br

O capítulo segundo desta publicação é uma adaptação da publicação da KPMG Hong Kong - Audit Committee Guide, October 2003.

As informações aqui apresentadas são de natureza geral e não têm a intenção de atender à circunstâncias específicas de qualquer pessoa física ou entidade.

O nome KPMG e o logotipo KPMG são marcas comerciais registradas da KPMG International, uma cooperativa suíça.

© 2004 KPMG é uma firma-membro brasileira da KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.