

Relacionamento com os Auditores Externos e Internos Síntese e Análise dos Resultados da 12ª Mesa de Debates

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE DA KPMG NO BRASIL

Introdução

A décima-segunda Mesa de Debates do ACI contou com a participação do Sr. João Carlos Orzzi Lucas, diretor de Auditoria da Brasil Telecom, empresa que, em dois anos, mudou a imagem perante o mercado. Sua forte atuação na melhoria de processos, da gestão de controles e, acima de tudo, a garantia crescente de transparência, foram pontos decisivos para sua recuperação e para, hoje, ser vista como um bom exemplo pelo mercado.

João Carlos Orzzi Lucas, como não poderia deixar de ser, exerceu papel de destaque nesse processo e sua experiência acrescentará conhecimento aos demais integrantes da Mesa.

Contribuindo em muito para o debate acerca do tema principal desta Mesa, “Relacionamento com os Auditores Externos e Internos”, os grupos de debate foram ponto alto do encontro. Condizente com a proposta do próprio ACI, a troca de experiências entre os altos executivos das empresas foi citada como sendo um dos fatores de maior relevância para o sucesso na mitigação de riscos.

As tradicionais Questões Interativas apontaram uma evolução no relacionamento e, principalmente, pontos de melhoria que, com certeza, serão de grande valia para os integrantes do ACI.

Boa leitura!

João Carlos Orzzi Lucas

Diretor de AUditoria
Brasil Telecom

A apresentação do Sr. João Carlos Orzzi Lucas teve como principal objetivo compartilhar o desenvolvimento do relacionamento da Auditoria Interna com o Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal. Os impactos da SOX, o tratamento de pontos de auditoria, o grau de envolvimento com o Conselho, o Comitê e o Conselho Fiscal e, também, o impacto na Auditoria Interna, e sua relação no aprimoramento da governança.

A Brasil Telecom é, hoje, responsável pelo atendimento de pouco mais de oito milhões de linhas de serviço, três milhões de acessos móveis, atende a 24% da população, 44 milhões de habitantes, ou seja, 24% da população brasileira, o que significa 27% do PIB do país. O faturamento da empresa é de R\$ 15,1 bilhões (2006), com um EBITDA de R\$ 3,5 bilhões (2006).

Hoje, a empresa passa a ocupar novamente no mercado e na mídia o espaço de excelência em gestão, com foco na transparência e nas boas práticas, principalmente voltadas para o estabelecimento de uma adequada governança corporativa.

A Brasil Telecom é listada na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) desde 1998. Foi a primeira operadora de telefonia fixa brasileira a listar ADRs (American Depositary Receipts – representativos de ações preferenciais), na Bolsa de Nova York.

Em 2004, a Standard & Poor's elevou o *rating* corporativo da companhia, o que sinaliza a aprovação internacional do novo modelo de transparência. O acesso à informação em relação aos investidores e acionistas tem sido uma marca da nova administração.

A experiência da Brasil Telecom mostrou que as práticas de transparência e as boas práticas de gestão realmente trazem ganhos significativos. E que a reação do mercado faz com que a empresa tenha o seu reconhecimento ao adotar práticas de controle e governança.

Sarbanes-Oxley (SOX)

Em 2006, a Brasil Telecom alcançou a certificação SOX, o que foi bastante comemorado pela companhia. Esse resultado foi alcançado por meio de um esforço conjunto de todas as áreas da companhia, na qual o modelo da SOX foi tido como um objetivo de todos na empresa.

O processo de SOX exigiu bastante da companhia. Levantamento, documentação, um bom mapeamento, assumir responsabilidades, definir e encarar os custos e, principalmente, mudar a cultura. O símbolo adotado pela campanha interna pela certificação foi a corrida de bastão, na qual cada um

dentro da organização considera-se responsável em entregar um determinado produto – processos confiáveis, processos que tivessem começo, meio e fim, cabeça, tronco e membros. E, acima de tudo, controles adequados.

Auditoria

A Auditoria da Brasil Telecom é uma área vinculada ao Conselho de Administração, com reporte hierárquico ao Conselho de Administração e um reporte administrativo ao vice-presidente de Governança e Negócios Corporativos.

Atualmente, a Auditoria é formada por quatro áreas: Gerência de Auditoria de TI; Gerência de Auditoria Técnica e de Negócios (nessa gerência estão concentrados especialistas no negócio de Telecom); Gerência de Auditoria de Processos Corporativos (aqui se concentram os auditores voltados à área contábil e financeira); e Gerência de Serviço Especiais.

Essa última gerência tem um papel preponderante no trabalho preventivo. Divide-se em duas equipes: Coordenação de Apuração (responsável por ouvir, tomar depoimentos, e Coordenação de Monitoramento de Informações (auditores especialistas em investigação digital).

Processo de Auditoria

A Brasil Telecom tem uma estrutura que passa por três estágios de reporte: da elaboração vai para a Diretoria da empresa, daí para o Conselho Fiscal e, finalmente, para o Conselho de Administração. Mas a empresa conta, ainda, com um software de extração de dados, para *self assessment*. As perguntas elaboradas são encaminhadas por e-mail, permitindo uma pesquisa com centenas de pessoas. O gestor recebe o resultado em forma de relatório, que é discutido com a Direção e, mensalmente, com o Comitê de Auditoria; bimestralmente, com o Conselho de Administração.

A eficiência numa área de Auditoria se mede também pelos resultados do seu trabalho e pelas ações que a empresa movimenta a partir do relatório por ela elaborado. Na realidade, o trabalho de auditoria é medido pelo número de ações que foram implementadas e o reflexo que isso trouxe para a organização. Ela não só tem que evitar os problemas, mas deve, também, trabalhar na redução de perdas.

A Auditoria tem função muito clara: prevenção. Esse é, com certeza, o grande sucesso das auditorias que estão trabalhando com gerenciamento de risco. Ou seja, trata-se de trabalhar com algo que possa vir a ser um problema um dia e, não necessariamente, atuar quando este problema vier a acontecer.

Regulamentos

A Audibra (Instituto dos Auditores Internos do Brasil), ligada ao IIA (Institute of Internal Auditors), determina que a Auditoria Interna deva ter um *charter*. E esse regulamento, que deve ser aprovado pelo Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria, deve ser amplamente divulgado na organização.

O *charter*, no caso da Brasil Telecom, é discutido com o Conselho Fiscal e com o Conselho de Administração. Depois, é assinado pelos representantes do Conselho e divulgado para toda a empresa.

Uma das exigências para um bom trabalho de auditoria é ter prazo para responder a um relatório. Uma outra é que os trabalhos de auditoria devam ser periodicamente auditados, para verificar o nível de aderência às normas internacionais de auditoria. Isso garante que a auditoria segue os padrões, as orientações e atende, também, a toda a parte formal de execução de um trabalho, garantindo, inclusive, que ela está aderente ao que determinam as regras do IIA.

A Brasil Telecom está trabalhando a fim de padronizar a equipe de Auditoria com a certificação de seus componentes em *CIA - Certified Internal Auditors*.

Relacionamento

Existem normas que disciplinam a relação do auditor com o Conselho de Administração, com o Conselho Fiscal e os Comitês de Auditoria. Não basta ao auditor passar um relatório ou dar conhecimento do que a Auditoria tem feito. Há uma regra, existem determinações que ele tem que seguir como: Propósito de Autoridade e Responsabilidade. A responsabilidade da Auditoria Interna deve ser formalmente redigida em um regulamento, *charter*.

Os Relatórios sobre os Programas de Qualidade da Auditoria devem ser reportados pelo diretor de Auditoria ao Conselho. A Comunicação de Não Conformidade dos trabalhos de auditoria, inclusive aqueles ligados à execução do Código de Ética, também deve ser feita à alta Administração e ao Conselho. Outra regra importante é a avaliação de risco que deve estar presente, sempre, nos planos de trabalho de auditoria.

Um detalhe muito interessante: na Brasil Telecom, a criação da *hotline*, apesar de ser aconselhada pela própria SOX, tem sido fonte de informação e de investigação para a melhoria de processos da organização. A Auditoria tem um vínculo com a vice-presidência de Governança, mas, pelo *charter* e pela determinação do Conselho, ela está proibida de repassar as informações provenientes da *hotline* que tenham relação com o vice-presidente ou com o presidente.

Controles

A Brasil Telecom teve um grande ganho com a SOX. A adaptação à regulamentação permitiu que a empresa “fotografasse” os processos corporativos. Durante o ano de 2006, mais de 1.573 controles-chaves foram testados pelo menos uma vez ao longo dos três primeiros trimestres e repetidos no último trimestre, o que significa que cada controle foi testado duas vezes. O que dá mais ou menos três mil testes, fora os 1.147 controles compensatórios.

A SOX foi um investimento alto para a empresa, mas, também recompensador, já que foi possível perceber onde a companhia estava frágil, onde a empresa precisaria investir um pouco mais, e, em alguns lugares, foi possível identificar, ainda, que o controle estava saindo mais caro que o próprio benefício.

Em 2007, a Brasil Telecom conseguiu fazer a equalização, racionalização e simplificação dos testes de controles, diminuindo de três mil para, em 2008, chegar aos 700. A empresa teve que rever o apetite de risco ao qual está disposta.

Lições aprendidas

Muitas lições e benefícios foram assimilados, relacionados à acentuação da curva de aprendizado e à melhoria geral do nível de gestão dos controles internos.

- Redução nos custos;
- Documentação dos processos – não precisou ser refeita de forma significativa
- Controles detectivos para preventivos; manuais para automatizados
- Investidores estão recebendo informações mais confiáveis e de melhor qualidade
- Auditores aperfeiçoaram seu processo: enfoque baseado em riscos
- Diminuições dos honorários, atribuídas ao menor esforço no processo de documentação, auditoria integrada e experiência no primeiro ano
- Independência da Auditoria Interna
- Ampla divulgação da avaliação de riscos (relatórios)
- Acompanhamento dos planos de ação
- Racionalização da carta de controles internos

Controles Internos

O controle interno é parte integrante do gerenciamento de riscos corporativos, como uma ferramenta de gestão e de auto-avaliação. Os controles devem atuar:

- Minimizando a probabilidade das causas que efetivamente provocam o evento
- Minimizando o impacto das conseqüências, dado que o evento já ocorreu
- Na possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas (fraudes internas; fraudes externas; práticas inadequadas com clientes, entre outros)

Outro fator que é de extrema importância para o controle de riscos é a redução dos controles manuais, com automação. Ou seja, a partir dessas ações, a empresa passa a ter um controle muito mais preventivo.

É importante ressaltar que todo o foco de transparência, de melhores práticas e melhoria da gestão de controles foi dado para as empresas, com o fim de adequação à SOX, ou seja, o impacto nas demonstrações financeiras. Via de regra, os impactos dos processos da companhia que não têm resultado direto nas demonstrações ficaram para segundo plano em grande parte das auditorias. Neste ano, o jogo virou. As empresas precisam mudar processos, caso contrário, haverá reflexos nas demonstrações financeiras. Em 2006, uma boa parte dos auditores deixou o operacional para mais tarde. Este ano, muito provavelmente, essa atitude vai se refletir em um número maior de pontos nos relatórios dessas auditorias.

Avaliação de Riscos através dos Controles internos

Critério	Descrição
Materialidade	Relevância dos valores envolvidos no processo
Vulnerabilidade	Qualidade dos controles e gerenciamento de riscos
Integração	Relação com os demais processos corporativos
Variabilidade	Grau de alterações nos processos/normativos
Ciclo	Período desde a última auditoria realizada no processo
<i>Compliance</i>	Impacto da legislação no processo
Imagem	Impacto na imagem causado por deficiência do processo
Auditoria Externa	Relacionado a pareceres ou CCI da Auditoria Externa

Relato dos Grupos

Devido ao sucesso obtido na última edição do evento, o debate realizado por grupos de participantes sobre temas propostos pelos sócios da KPMG voltou a marcar presença na 12ª Mesa de Debates do Audit Committee Institute (ACI) da KPMG no Brasil. A seção de debates contou com nove grupos. Duas proposições serviram de base para os participantes aprofundarem suas opiniões em relação às auditorias interna e externa. Os grupos discutiram como seria um modelo eficaz de atuação do Comitê de Auditoria ou Conselho de Administração no relacionamento com as auditorias interna e externa. Já o segundo item para reflexão partiu da seguinte questão: Há uma comunicação eficaz da auditoria interna e da auditoria externa com o Conselho de Administração/Comitê de Auditoria?

Relato – Grupo 1

Discutimos aqui a primeira questão, ou seja, qual seria o modelo ideal de relacionamento entre as auditorias e o Conselho de Administração/Comitê de Auditoria. Nossa mesa chegou ao consenso de que, para haver um modelo eficaz, o Conselho de Administração deve participar de todo o processo, desde a escolha da empresa de auditoria, no caso de auditoria externa. Os gestores responsáveis devem, também, participar da análise do orçamento apresentado e do programa de ação.

É importante que a auditoria compareça, efetivamente, às reuniões do Conselho sempre que for convidada e que responda prontamente a todos os questionamentos. Com esse mesmo objetivo, a auditoria precisa prestar os esclarecimentos necessários, por meio de um imprescindível canal de comunicação eletrônico, que será responsável pela troca de informações a qualquer momento.

Outro ponto fundamental é que o sócio da empresa de auditoria esteja presente, juntamente com o gerente e demais auditores, nas principais reuniões com a companhia, para que possam dar os esclarecimentos necessários aos nossos questionamentos.

Durante o debate, também foi ressaltada a importância de se estabelecer uma agenda prévia, com a quantidade de reuniões e as respectivas datas, e que essa agenda seja oficializada perante o Comitê de Auditoria e o Conselho de Administração.

Relato – Grupo 2

Para um modelo eficaz, existem algumas práticas que são bastante positivas. Na nossa mesa de discussão, inclusive, está o representante de uma empresa nacional, cujas práticas de auditorias servem como um exemplo positivo. Nessa empresa, primeiro, a interação com os auditores externos é feita por meio do acompanhamento e apresentação do planejamento. A mesma coisa ocorre em relação à auditoria interna, com reuniões mensais, que contam com a participação da equipe de Contabilidade e Administração, a Auditoria Interna, a Auditoria Externa e os membros do Conselho Fiscal, atuando com o Comitê de Auditoria.

Trimestralmente, são feitas reuniões formais com a Auditoria Externa. Nelas, são apresentadas as demonstrações de Brazilian GAAP e US GAAP. O diferencial que tem o Conselho Fiscal dessa empresa é dispor de uma sala dentro da Administração, onde são atualizadas permanentemente as atas do Conselho, das Assembléias e do Comitê Executivo. Os relatórios da Auditoria Interna são colocados nas pastas, o que permite a ação individual de cada um dos conselheiros.

Outro ponto levantado na discussão de nossa mesa é que, dada a estrutura do Conselho Fiscal, se ele não tiver uma relação continuada e permanente com o auditor interno e com o auditor independente, não tem condições de fazer o seu trabalho.

Houve um questionamento se, no Brasil, a Auditoria Interna e a Auditoria Externa de fato se comunicam eficazmente com o Conselho de Administração e com o Comitê de Auditoria. No caso dessa empresa, com o Comitê de Auditoria, pode-se dizer que sim. Já com o Conselho de Administração, a comunicação ainda é mais tímida – por meio da leitura de atas. Isso porque existe um Comitê Executivo, que é o principal responsável pela operação da empresa. Com esse Comitê, há mais interação.

No nosso debate, notamos, também, que é imprescindível que um integrante do Conselho ou do Comitê tenha um canal aberto com o sócio da Auditoria, caso ele tenha algum assunto relevante sobre a execução de seu trabalho e precise se comunicar com o Conselho de forma rápida.

Relato – Grupo 3

Nosso grupo discutiu mais o primeiro tema, que é mais propositivo. Percebemos que há uma mudança muito grande nas empresas que têm Comitê de Auditoria. O padrão de atuação mudou muito no Brasil. Algumas coisas que já eram feitas passaram a ser verificadas. Uma de nossas constatações é que, de fato, não se conseguem cumprir as obrigações de um Comitê de Auditoria se não houver uma interação grande com a Auditoria Interna e a Auditoria Externa.

Tivemos uma discussão sobre um possível conflito legal, aqui no Brasil, com relação ao Conselho Fiscal no papel de assessor do Conselho de Administração e fazendo as vezes do Comitê de Auditoria. Isso traz a necessidade de formalizar algumas diferenças de atuação. Até para não se dizer que um determinado Conselho Fiscal fugiu a uma de suas responsabilidades e à sua independência, quando está atuando como Conselho Fiscal e quando atua como Comitê de Auditoria.

Uma coisa que ainda precisamos fazer e que será quase obrigatória no futuro é certificar também os conselheiros. Na maioria dos países, as certificações de conselheiros já funcionam como balizador pra alguém se candidatar ao posto. No Brasil, acreditamos que isso é uma questão de tempo.

Um modelo interessante é o tripartite. Não apenas o auditor interno se manifesta sobre suas necessidades, mas, também o presidente da empresa e o diretor da área. Isso evita a suspeição de que, eventualmente, um presidente possa direcionar os trabalhos da maneira que melhor lhe convier e o auditor interno, como subordinado, acabe atendendo a essa limitação. Nesse modelo, o objetivo maior é dar segurança ao investidor. Todas as empresas – e não somente aquelas que têm papéis emitidos lá fora –, deveriam incorporar a idéia de um Comitê de Auditoria. Muitas empresas têm optado pelo Conselho Fiscal “turbinado”, justamente pela praticidade.

Relato – Grupo 4

A companhia que servirá aqui de exemplo atua com um Conselho Fiscal “turbinado”. Há uma comunicação permanente, mensal, entre o Conselho Fiscal e as auditorias interna e externa. No caso da Auditoria Interna, essa comunicação se faz desde a discussão e a apreciação do plano de trabalho para o ano até a discussão e apreciação de todos os relatórios emitidos. Isso é feito mensalmente, em reuniões privadas entre o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Auditoria Interna e os coordenadores de cada trabalho que está sendo apresentado. Em relação à Auditoria Externa, há um canal aberto permanente, para que ele possa se comunicar com a empresa na hora em que desejar e vice-versa.

Nos períodos apropriados, a companhia discute o plano de trabalho da auditoria, da certificação SOX e os resultados dos testes feitos ao longo do ano. Pedimos também – e temos sido atendidos – um relatório dos principais pontos detectados nos testes e os planos de ação para mitigá-los. Fazemos o acompanhamento até a total eliminação desses pontos. Trimestralmente, há a discussão sobre os relatórios e, no final do ano, sobre as demonstrações financeiras. Anualmente, também discutimos, preparamos e apresentamos a nossa auto-avaliação. E os auditores prestam contas ao Conselho de Administração. Em empresas de grande porte, trata-se de um modelo quase que obrigatório.

O problema da discussão periódica no trabalho de auditoria é algo que vai alavancar o espaço que a própria Auditoria tem dentro da organização. Ainda persiste a idéia de que a Auditoria Interna é uma auditoria dependente. Quando se começa a dialogar com o Conselho de Administração, com o Comitê de Auditoria, essa visão muda. Os gestores, os diretores e os próprios funcionários começam a enxergar a Auditoria como uma área realmente independente.

É fundamental levar às reuniões os pontos que têm risco significativo e com os quais, portanto, realmente valha a pena investir o tempo dos conselheiros. O importante nesse trabalho é que seja transmitida a seguinte mensagem para a organização: o Conselho de Administração e o Comitê de Auditoria falam periodicamente com a auditoria. Isso forma uma cultura dentro da corporação. Assim, a Auditoria poderá ser entendida não como uma área “dedo-duro”, mas, sim, como “conselheira do rei”, que vai sentar com o Conselho e dizer “olhe, aqui nós temos um problema, todos os níveis da organização foram acionados e, infelizmente, não foi tomada uma providência”. Se o item apresentar risco

elevado, o Conselho de Administração pode (ou não) usar suas atribuições e fazer com que a administração reaja. Via de regra, é um processo difícil. Não é algo muito simples levar a todas as reuniões dezenas de pontos para discussão. Então, tem-se que priorizar. E isso tem evoluído.

Para facilitar os trâmites, em uma empresa aqui representada, foi criada uma página de governança corporativa na internet. Em um campo reservado, nós disponibilizamos os relatórios de auditoria para que os conselheiros possam ter acesso prévio ao material e, eventualmente, agendar uma reunião com aquilo que entendem ser mais significativo.

Relato – Grupo 5

Em nosso grupo, temos duas instituições financeiras e três empresas industriais dos seguintes ramos: papel, têxtil e construção civil. Nossa discussão interna chegou ao consenso de que um relacionamento eficaz entre as auditorias e o Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria passa por uma conscientização maior por parte do órgão máximo das empresas. Em outras palavras, o Conselho de Administração tem mantido uma relação mais formal do que real em sua interlocução com o Comitê de Auditoria, com o Conselho Fiscal “turbinado” e no relacionamento com as auditorias interna e externa.

Portanto, é curioso constatar que também aqui houve manifestações que deram a entender que a busca por maior eficácia passa por essa conscientização dos conselhos. As empresas que têm mais ligações com o mercado internacional e, por isso, estão submetidas à SOX, desenvolveram essa consciência obrigatória praticamente a fórceps, em função das regras do jogo. As companhias que ainda não passaram por esse processo estão se conscientizando da necessidade de maior participação dos conselhos. E isso responde ao segundo tema proposto: não há comunicação eficaz porque ela muito é mais formal do que real. E isto acaba prejudicando a eficácia do sistema. Dez anos atrás, até mesmo esse tom formal tinha pouca qualidade. Hoje, ele tem muito mais qualidade do que no passado. Quando assistimos à quantidade de IPOs lançados no Brasil, nos últimos dois anos, vemos o quão importante é a disseminação desse mundo mais real e essa interação dos auditores com os conselhos.

Concordamos, também, que é muito importante a qualificação dos conselheiros Fiscais, dos conselheiros de Administração e dos integrantes dos Comitês de Auditoria. Da mesma maneira que os analistas de mercado, hoje, já são certificados, é inexorável que isso também venha a acontecer com os conselheiros.

Relato – Grupo 6

Atualmente, as auditorias ainda não são vistas como investimento, mas como despesa. Elas não são centros de lucro, mas, sim, centros de custo. Para fazer a avaliação de controle interno, se gastam recursos. Isso levanta a questão também do orçamento, que é importante para o resultado dos trabalhos. Quanto as auditorias terão de recursos para fazer um bom trabalho? E de quanto elas precisam pra isso? Ou melhor, o que é um bom trabalho? É fazer muitas viagens? É fazer muitos cursos? É participar de congressos? Não, isso é uma parte integrante do processo de qualificação da auditoria. O momento, agora, é de discussão dos orçamentos. A Auditoria é vista como uma atividade que não traz bom retorno. Então, via de regra, é onde se têm mais cortes.

Não é só questão de a Auditoria ser percebida como custo e desperdício. Em muitas empresas – e alguns neste grupo já presenciaram essas situações –, ela funciona como desculpa para fazer “assim ou assado”. A ponto de alguns conselheiros afirmarem, na reunião do Conselho de Administração, que “se a auditoria não pegar, então podemos apresentar o balanço assim mesmo”. Quando escuto esse tipo de coisa, pergunto: por que contratam auditoria? Se ela não pegar é porque é incompetente. E se pegar, eles não querem. É preciso mudar essa mentalidade, que ainda existe. A auditoria deve ser, para todos, um instrumento de gestão, de controle. Aqueles que pensam que a auditoria é um gasto ou pode ser utilizada como desculpa, e imaginam que, agindo dessa maneira, vão ludibriar os demais, estarão, na verdade, ludibriando a eles mesmos.

Relato – Grupo 7

Na discussão de nossa mesa, destacamos um aspecto importante: a questão da independência, tanto da auditoria interna quanto da externa. Parece-nos que a independência da Auditoria Externa está mais bem delimitada do que a da Auditoria Interna, embora exista o Instituto dos Auditores Internos (Audibra), que define o que é a independência da Auditoria Interna.

A verdade é que ter uma auditoria interna independente não é a realidade de muitas empresas. Então, o Comitê de Auditoria se vê várias vezes às voltas com a questão da independência da Auditoria Interna. Aqui, não discutimos como solucionar isso, apenas estamos colocando como uma questão importante.

De resto, quanto à forma de atuar do Comitê de Auditoria, ou até do Conselho de Administração, no seu relacionamento com as auditorias externa e interna, nossas constatações não foram muito diferentes daquilo que foi discutido nas outras mesas. Nossa experiência profissional mostra as similaridades em relação ao processo de comunicação com o Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria: reuniões formais, com data marcada; evidências dessas reuniões; discussão do plano de trabalho, seja com a auditoria interna ou a externa; a metodologia que a Auditoria Externa usa para executar seu trabalho, bem como a Auditoria Interna executa seu trabalho, e assim por diante.

Relato – Grupo 8

Nossa mesa tem um perfil interessante. Conta com dois representantes de Conselhos Fiscais, dois representantes de Conselhos Fiscais de empresas de economia mista e tem um técnico voltado para organizar a gestão e a governança corporativa de empresas de estrutura familiar. Portanto, trata-se de uma mesa completamente distinta dos outros grupos aqui apresentados.

Já foram feitos comentários excelentes sobre os temas propostos. Por isso, achamos profícuo acrescentar alguns registros. Em primeiro lugar, a própria presença de dois membros de Conselho Fiscal de empresas de economia mista demonstra a busca por maior governança corporativa nessas empresas. Outro aspecto interessante é uma conclusão preocupante sobre o funcionamento do setor público no Brasil.

De modo geral, a gestão de entidades do setor público que têm função de fiscalização do cidadão funciona relativamente bem. A Receita Federal, o Banco Central e também outros órgãos, como o Ministério das Relações Exteriores, são ilhas de excelência. No entanto, quando o Estado entra como prestador de serviços à sociedade, lamentavelmente, a gestão e a governança são quase catastróficas. Isso pôde ser observado em diversos exemplos recentes, como na saúde pública dos Estados do Nordeste.

No mercado brasileiro, existem dois segmentos bastante distintos. Um deles engloba empresas que estão, de alguma forma, sujeitas à ação ou às conseqüências da SOX. Nessas companhias, a preocupação com o estabelecimento do Comitê de Auditoria e em “turbinar” o Conselho Fiscal, para responder às demandas dessa legislação, é imediata e direta. Nesse caso, a evolução, também no nosso mercado, tem sido muito grande e constante. Mas existe outro segmento que não está sujeito a essa demanda. São empresas que não têm os níveis de governança mais avançados da Bovespa e, muito menos, papéis em negociação nas bolsas de valores norte-americanas. Nesse caso, há uma dificuldade muito grande de se avançar, não só em termos de Comitês de Auditoria ou em “turbinar” o Conselho Fiscal, mas, também, em outros níveis de governança.

Relato – Grupo 9

Com relação à interação da Auditoria Interna com o Comitê de Auditoria, temos experiências interessantes. Nelas, a Auditoria Interna atua dentro do Comitê de Auditoria como ouvinte, já que o gerente da Auditoria Interna participa de todas as reuniões e discussões, exceto aquelas confidenciais ou quando o Comitê de Auditoria discute com o Conselho de Administração. Em um caso aqui discutido, além de o gerente da Auditoria Interna ser ouvinte, ele é o secretário que ajuda a produzir a ata.

Essa interação ajuda muitíssimo e também possibilita que o Comitê de Auditoria participe e conheça todos os resultados dos trabalhos da Auditoria Interna. Nesse aspecto, a comunicação eficaz da Auditoria Interna com o Comitê de Auditoria vai, conseqüentemente, fazer com que o Comitê tome conhecimento de pequenas fraudes, uma coisa comum na atividade das empresas. Quando falamos em fraudes, é preciso que se diga que as fraudes significativas, felizmente, são raras. Logo, a Auditoria Interna, em seu trabalho de buscar irregularidades, detecta fraudes de menor monta e, no nosso caso, o Comitê de Auditoria tem esse conhecimento.

Com relação ao modelo de eficácia para a atuação do Comitê de Auditoria, o ponto mais relevante é que ele tem a obrigação de conhecer a empresa e tomar conhecimento das coisas importantes que estão sendo efetuadas, em termos operacionais e, também, estratégicos. É um grande desafio. Se o Comitê de Auditoria é independente, ele pode, muitas vezes, ficar de fora do processo. Não estamos falando de má-fé, e, sim, de puro esquecimento e falta de oportunidade para tomar conhecimento de uma informação importante. Então, é necessário que haja todo um cuidado desses membros independentes, tomando acesso ou lendo as atas do Conselho de Administração. E também, nas reuniões, procurando explorar bem os aspectos que estão ocorrendo na empresa.

Finalmente, um ponto importante nos casos em que os membros do Comitê de Auditoria têm mandato definido, é que exista um planejamento adequado, para não haver problemas de continuidade. Não pode acontecer de os três – ou mais – membros do Comitê serem renovados de uma única vez, por exemplo. Como solução para esse problema, uma das empresas aqui representadas adota um procedimento pré-estabelecido de substituição dos membros do Comitê, sem a quebra de continuidade.

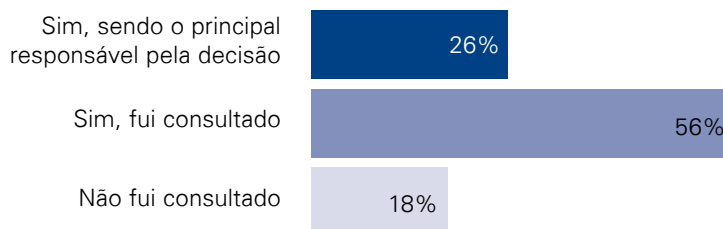
De maneira geral, existem inúmeras vantagens e desvantagens em cada modelo. Antes de tudo, esse debate, aqui, é muito saudável. Tentar impor um modelo sobre o outro é um desperdício, é perda de eficácia de quem está preocupado com governança. A solução tem que vir internamente por cada empresa. Cada companhia em particular sabe qual é o formato mais eficiente e adequado aos seus negócios e às suas necessidades.

Resultado dos comentários da Pesquisa Interativa realizada durante a 12ª Mesa de Debates

Relacionamento com Auditores Externos e Internos Auditoria Externa: O trabalho dos auditores externos

A pesquisa interativa da 12ª Mesa de Debates do Audit Committee Institute foi realizada com intuito de acompanhar a evolução das práticas adotadas.

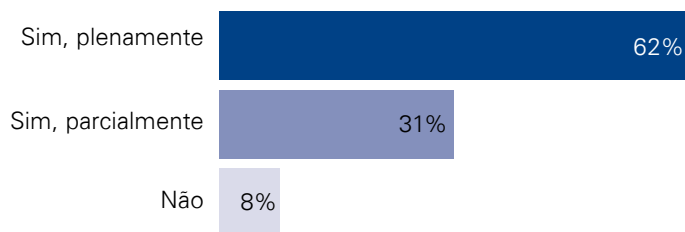
1. Você participou da decisão de contratação dos atuais auditores externos?



A maioria dos respondentes (56%) afirmam que sim, foram consultados, mas não foram os principais responsáveis. Apenas 26% dos respondentes afirmaram ser o principal responsável pela contratação. E 18% não foram consultados em relação à contratação dos auditores externos.

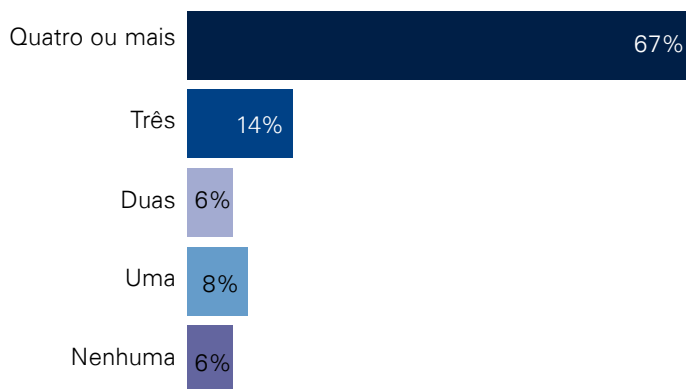
De acordo com as regras brasileiras, a contratação dos auditores externos é de responsabilidade do Conselho de Administração. Já nas regras norte-americanas, para as empresas brasileiras que estão na SEC (Securities and Exchange Commission), a responsabilidade é do Comitê de Auditoria. A resposta brasileira a essa dúvida tem sido a formação de um Conselho híbrido, ou seja, atendendo tanto à regra brasileira quanto à regra norte-americana.

2. O Comitê de Auditoria em que atua conhece o escopo de trabalho dos auditores externos?



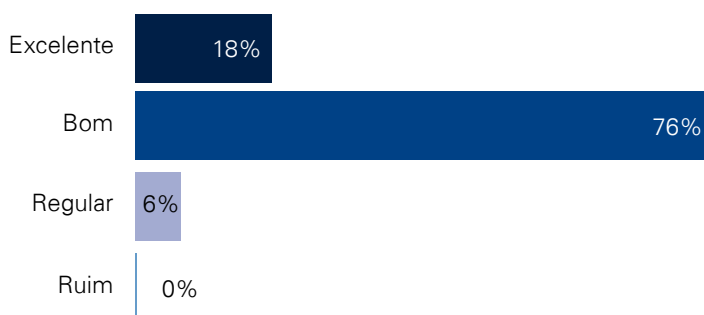
62% disseram que sim, ou seja, entendem plenamente o escopo do trabalho dos auditores externos, e 31% responderam sim, mas de forma parcial. Praticamente todos (92%) disseram que há um conhecimento do escopo do trabalho dos auditores externos por parte do Comitê de Auditoria, em algum grau.

3. Quantas vezes por ano o Comitê de Auditoria se reúne com os auditores externos para tratar dos assuntos relacionados à auditoria das demonstrações financeiras?

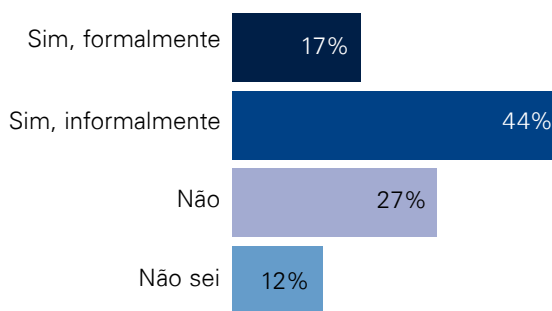


A maioria dos respondentes (67%) afirmaram se reunir quatro ou mais vezes, quase o mesmo nível de interação com a auditoria interna, e apenas 6% disseram não haver reuniões com auditores externos durante o ano. Isso comprova que tem aumentado significativamente o número de reuniões do Comitê de Auditoria com os auditores externos, principalmente depois da Lei Sarbanes-Oxley.

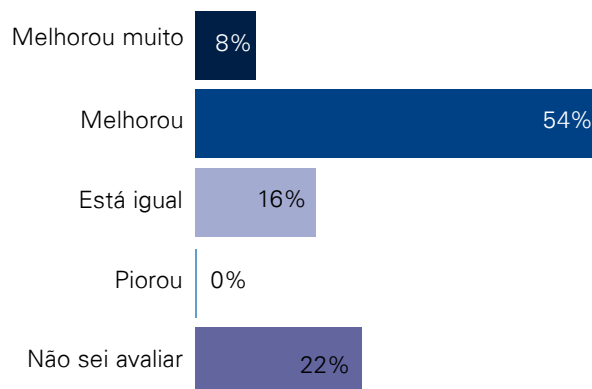
4. Qual é a sua avaliação do trabalho dos auditores externos no último ano?



5. Esta avaliação foi comunicada, formal ou informalmente, aos auditores externos?

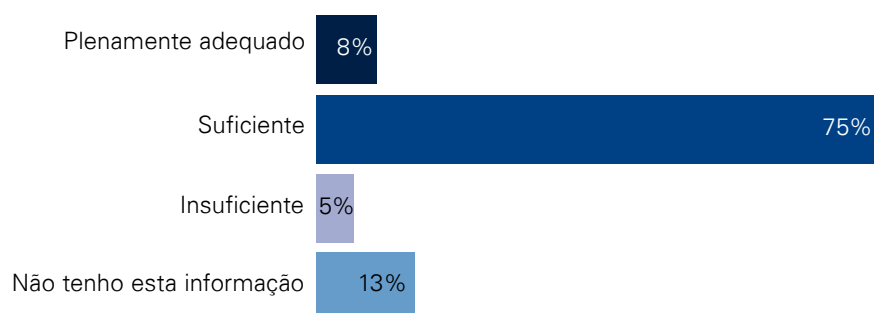


6. Em relação ao período pré-SOX, você entende que a qualidade do trabalho do auditor externo:

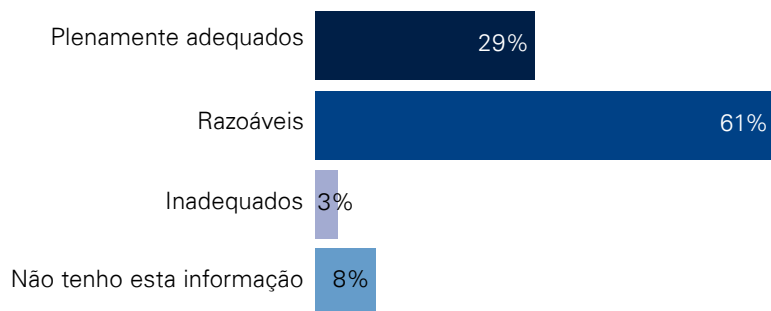


Por meio dessa questão, é possível avaliar que a SOX teve papel importante na melhoria do trabalho. Somente 16% entendem que, atualmente, é desenvolvido o mesmo padrão de trabalho de antes da SOX.

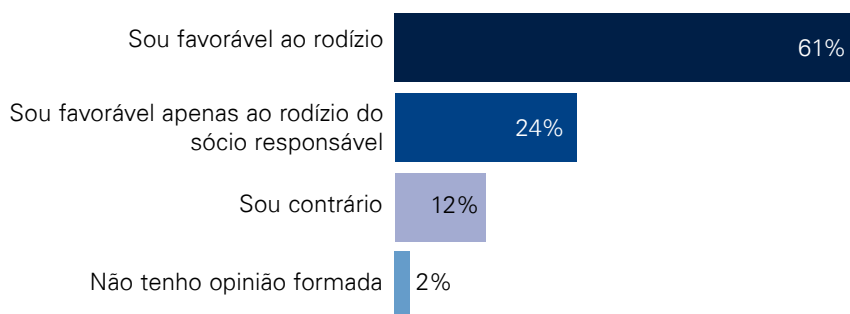
7. Você entende que o volume de horas alocado para o trabalho de auditoria externa é:



8. Você entende que os honorários alocados para o trabalho de auditoria externa são:

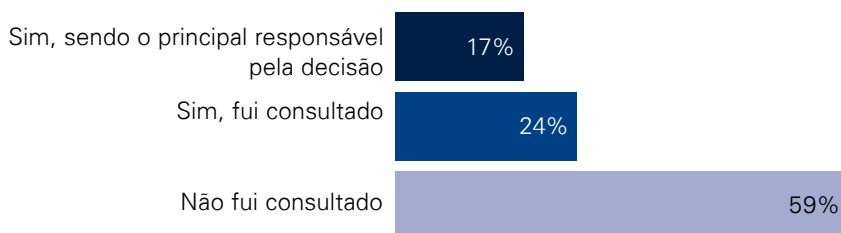


9. Em relação ao rodízio dos auditores externos:



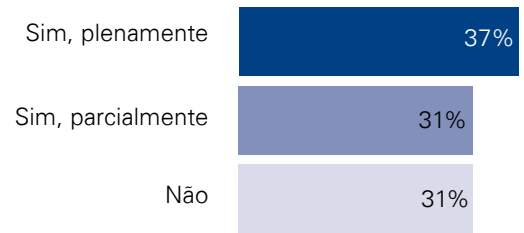
Auditoria Interna

10. Você participou da decisão de contratação dos atuais auditores internos?

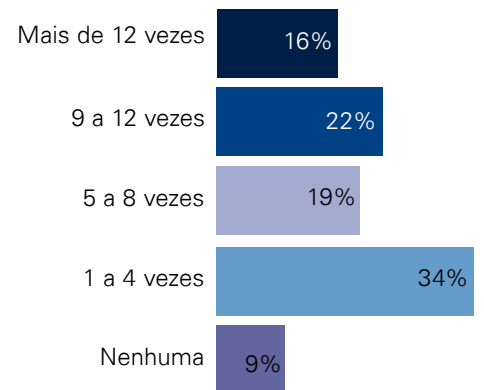


Apesar de, no Brasil, não existir nenhuma regulamentação que exija a existência de auditores internos, nos Estados Unidos, as empresas que estão listadas na Nasdaq ou na Bolsa de Nova York obrigatoriamente precisam ter uma prática de auditoria interna, uma área de Controles Internos ou uma área de *Compliance*. Em função dessa situação, há uma tendência de o Comitê de Auditoria se responsabilizar ou se empenhar na discussão de temas como a contratação, a avaliação de performance e até a orientação e preparação da carreira desses auditores internos.

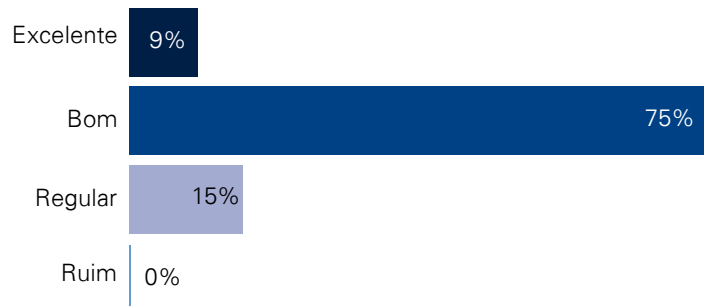
11. O Comitê de Auditoria em que atua participou da definição do planejamento e escopo dos trabalhos de auditoria interna?



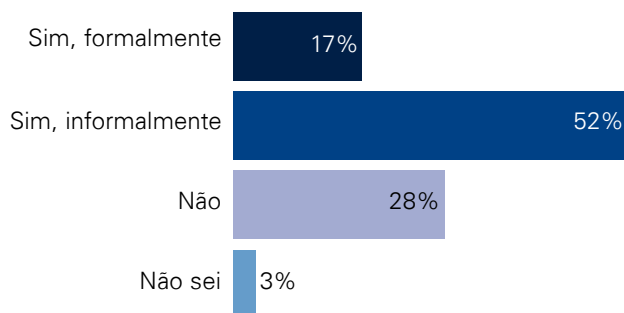
12. Quantas vezes por ano o Comitê de Auditoria se reúne com os auditores internos?



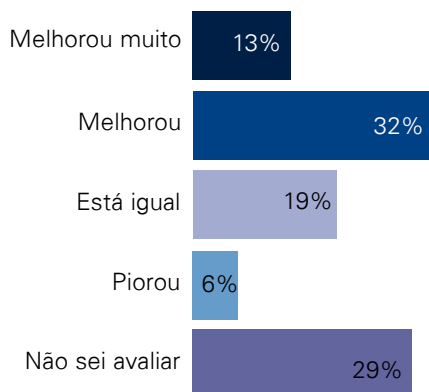
13. Qual é a sua avaliação do trabalho dos auditores internos no último ano?



14. Esta avaliação foi comunicada formal ou informalmente aos auditores internos?



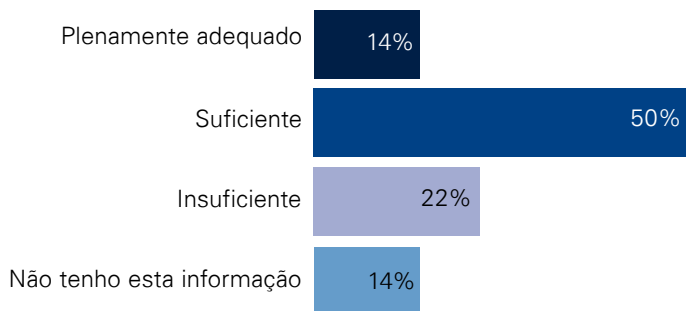
15. Em relação ao período pré-SOX, você entende que a qualidade do trabalho do auditor interno:



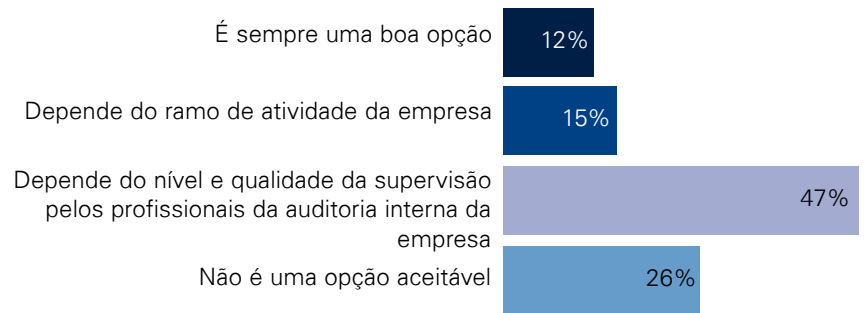
Uma parcela considerável dos participantes (29%) disseram não ter uma base de avaliação. Isso pode ter ocorrido devido à Auditoria Interna ter sido criada pós o evento SOX. De fato, isso ocorreu em muitas empresas. Mas a maior parte deles (45%) disseram que melhorou e apenas 6%, que piorou.

A estrutura e o desempenho de Auditoria Interna são cada vez mais relacionados como um fator importante na análise de boas práticas de governança corporativa, não só do órgão regulador, mas dos próprios agentes de mercado, como, por exemplo, as agências de *rating*.

16. Você entende que o volume de horas alocado para o trabalho de auditoria interna é:

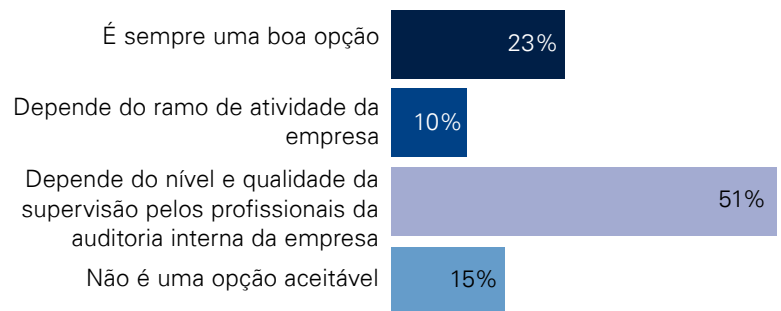


17. Você entende que a terceirização total dos serviços de auditoria interna:



O resultado é uma tendência de mercado, 47% dizendo que depende do nível de supervisão. As próprias agências de *rating* têm citado que, no caso de uma terceirização, a empresa deveria ter um tipo de supervisão bastante forte e eficaz sobre o trabalho do auditor. É uma tendência natural que as próprias empresas de consultoria venham se modelando no sentido de trabalhar uma supervisão da própria empresa sobre a Auditoria Interna.

18. Você entende que a terceirização parcial dos serviços de auditoria interna:



Podemos verificar que a maioria dos respondentes (51%), como também pode ser observado na questão anterior, são da opinião de que é muito importante uma supervisão adequada da própria empresa. Há um conforto maior em relação ao modelo de *co-sourcing*.



O *Audit Committee Institute (ACI)*

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

O ACI tem como proposta a realização de mesas de debates com periodicidade trimestral. Em 9 de março de 2007 foi realizada a 10ª Mesa de Debates que marcou o início do quarto ano da iniciativa no Brasil.

Contatos

Sidney T. Ito, Sócio
André Coutinho, Sócio
Irani Ugarelli, Sócia-Diretora

Tel.: (11) 2183-3000
e-Mail: acibrasil@kpmg.com.br

As informações contidas neste documento são de caráter geral e não se destinam a abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e pertinentes, não há nenhuma garantia de sua exatidão na data em que foram recebidas nem de que tais informações continuarão válidas no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

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

O Audit Committee Institute é uma iniciativa imparcial e independente da KPMG.

© 2007 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes, afiliadas à KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.