



4ª mesa de debates - Análise dos resultados - fevereiro/2005

5ª mesa de debates - Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley - Práticas de implementação

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE



Introdução

A **4ª Mesa de Debates do Audit Committee Institute (ACI)**, realizada em 16 de fevereiro de 2005, teve a presença de 88 participantes, entre membros de conselhos de Administração e Fiscal e Comitês de Auditoria, além de executivos, consultores e economistas.

O tema – A Seção 404 da Lei Sarbanes–Oxley – foi apresentado sob três aspectos:

- * o ponto de vista de um consultor norte–americano especializado nessa legislação;
- * uma empresa nacional em fase de adequação às exigências da lei; e
- * uma empresa subsidiária norte–americana cujo processo de adequação foi concluído.

Para discorrer sobre o tema, foram convidados três profissionais conceituados e experientes:

Robert J. Lipstein – Um dos líderes da equipe de Risk Advisory e Audit da KPMG nos Estados Unidos, responsável pelos assuntos relacionados à governança corporativa, especialmente a Lei Sarbanes–Oxley.

Sidney Simonaggio – Presidente da RGE – Rio Grande Energia desde 2000. É membro do Conselho Diretor da Associação Brasileira das Distribuidoras de Energia Elétrica (ABRADEE) e da diretoria da Associação Brasileira de Concessionárias de Energia Elétrica (ABCE) e presidente do Comitê de Operação e Planejamento do Sistema Elétrico do Rio Grande do Sul (COPERGS).

João Carlos Costa Brega – Diretor–financeiro (CFO) da Multibrás Eletrodomésticos e membro do Conselho de Administração da Embraco. Formado e pós–graduado pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, foi presidente da Whirlpool Argentina e Chile (2002 e 2003) e ocupou o cargo de Accounting Director da Whirlpool Corporation nos Estados Unidos em 2001.

O conteúdo desta publicação foi desenvolvido com base em trechos das apresentações e opiniões dos painelistas e comentários dos participantes da 4ª Mesa de Debates.

Boa leitura!

Análise dos resultados

4ª Mesa de Debates – fevereiro/2005

A experiência americana

A Sarbanes–Oxley é considerada a lei norte–americana mais importante para questões corporativas elaborada nos últimos 75 anos. A legislação foi aprovada com o propósito principal de recuperar a confiança do público em geral no mercado bursátil, após uma série de escândalos corporativos ocorridos nos últimos tempos.

Em linhas gerais, a lei tem como objetivos:

- Fornecer maior transparência e confiabilidade aos assuntos relacionados aos relatórios financeiros e à contabilidade;
- Aumentar a responsabilidade ao fazer com que os diretores executivos e conselheiros se responsabilizem pessoalmente pelas demonstrações financeiras de suas empresas;
- Colocar uma ênfase maior na estrutura existente nesses processos para identificar, detectar, investigar e remediar eventuais fraudes e de má conduta.

Onde está o valor desse esforço?

Agora

- Várias melhorias nos controles internos no processo de elaboração dos relatórios financeiros;
- Ressalta o que é substancial ou desnecessário na complexidade de dados, processos, controles e sistemas;
- Fornece maior clareza dos papéis, responsabilidades e a autoridade entre níveis hierárquicos;
- Base de funcionários mais instruída e bem-treinada;
- Maior nível de conscientização geral com relação aos controles.

Futuramente

- Oportunidade de integrar gerenciamento financeiro e de risco com os controles internos no processo de elaboração dos relatórios financeiros;
- Tendência a maior uso de tecnologia para ampliar a *performance* e reduzir o custo dos controles internos;
- Oportunidade para obter um melhor alinhamento entre IT e os negócios.

A Seção 404 desta legislação determina que a Administração e os auditores devem avaliar a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros. Caso a Administração conclua que esses controles não são eficazes, o mercado espera receber uma explicação convincente no corpo das demonstrações financeiras e divulgações relacionadas e das áreas com deficiências no controle interno, especificando essas deficiências e os planos de ação traçados para corrigir ou remediá-las.

As perspectivas regulatórias

Discursos recentes proferidos por altos funcionários da *SEC (Securities Exchange Commission)* envolvidos com a criação da legislação ou com as regras ou interpretações correlacionadas fornecem uma boa idéia dos objetivos da lei e do ambiente em que vivemos. As opiniões mostram apoio à legislação e às regras e mostram que há grandes expectativas sobre a reação do mercado e dos auditores.

O papel das novas regras

Os resultados esperados com as exigências da nova Lei consistem no fornecimento de relatórios financeiros com maior credibilidade e no aumento da confiança por parte dos investidores. Isso ocorrerá por meio da criação de uma avaliação criteriosa, constante, e de um processo de auto–avaliação das próprias empresas para impedir fraudes e erros na elaboração e emissão de suas demonstrações financeiras. Assim, poderão se identificar e remediar deficiências nos controles internos que não poderiam ser percebidas de outra forma e aumentar a confiança do mercado sobre a adequação das informações publicadas. Para obter esses resultados e estar em conformidade com a Lei, as empresas têm realizado grandes mudanças na infra–estrutura do processo de geração de relatórios financeiros.

“Um bom controle interno é uma das maneiras mais eficazes para prevenir fraudes e, portanto, esperamos que nosso modelo sirva para proteger os investidores dos tipos de escândalos envolvendo relatórios financeiros que a Lei (Sarbanes–Oxley) procura evitar.”

William McDonough, Chairman,
PCAOB – Public Company Accounting
Oversight Board,
24 de junho de 2004

“Sistemas de controles internos são cruciais para o processo de elaboração dos relatórios financeiros da mais alta qualidade e essenciais para uma análise em tempo adequado.”

Donald T. Nicolaisen, Chief
Accountant, SEC,
7 de outubro de 2004

Controles internos sobre a elaboração e divulgação dos relatórios financeiros

Os controles internos sobre os relatórios financeiros são processos internos desenvolvidos pela Administração da empresa que fornecem uma garantia razoável de que:

- transações estão representadas com precisão nos registros financeiros;
- demonstrações financeiras refletem e descrevem adequadamente as transações da empresa; e
- há supervisão apropriada, por parte da Administração e do Conselho, para demonstrar que as transações são adequadamente autorizadas.

Os controles internos sobre os relatórios financeiros não têm como objetivo garantir a total inexistência de erros, mas atuar de forma que eles possam ser, com razoável segurança, evitados. Portanto, no futuro ainda poderão ocorrer fraudes e erros nos relatórios financeiros e que eventualmente não sejam detectados pelas iniciativas dos auditores ou da Administração da empresa.

Com a nova Lei, três novos relatórios deverão ser publicados. Um deles deverá ser incluído nos arquivos das empresas de capital aberto emitidos pela própria Administração da empresa. Esse documento fornecerá a avaliação e conclusão, por parte da Administração, da eficácia dos controles internos sobre a elaboração e publicação dos relatórios financeiros, dizendo se estes eram efetivos no momento do fechamento das demonstrações financeiras daquele exercício.

Duas avaliações deverão ser feitas pelo auditor externo. A primeira será uma avaliação na qual o auditor emitirá um parecer dizendo se concorda ou não com a avaliação feita pela Administração. Em seguida, o auditor deverá realizar uma etapa adicional e gerar outro documento apresentando seu parecer sobre os controles internos sobre os relatórios financeiros a fim de concluir se tais controles são eficazes ou não. A legislação foi redigida de modo que exija que o auditor vá além do parecer da Administração e faça seu próprio julgamento sobre estes controles internos.

No caso de empresas estrangeiras, o relatório referente à seção da Lei 404 deve ser entregue no máximo na data do prazo de entrega do formulário 20F e se aplica a empresas estrangeiras cujo exercício termine após o dia 15 de julho de 2006. Nos EUA, muitas empresas de capital aberto trabalham arduamente para se adequar às necessidades requeridas pela Seção 404 da Lei Sarbanes–Oxley para encaminharem seus relatórios reportando a avaliação dos controles internos sobre a elaboração e divulgação das demonstrações financeiras para o exercício encerrado em 31 de dezembro de 2004.

Os requisitos da Seção 404

Em primeiro lugar, os Comitês de Auditoria devem compreender o tipo de relatório gerado pela Administração. Em outras palavras, se o relatório identificou qualquer fraqueza material (*material weakness*), concluiu que os controles internos não são eficazes. O termo fraqueza material é uma deficiência que resulta em uma probabilidade mais do que remota de que uma falha significativa na demonstração financeira anual ou intermediária não possa ser prevenida ou detectada.

É importante reconhecer que, de acordo com as regras, a existência de uma única fraqueza material requer a elaboração de um relatório, por parte da Administração, com um parecer contrário e que conclua que os controles internos sobre os relatórios financeiros não são eficazes.

Em segundo lugar, deve-se avaliar se os auditores concordam com a avaliação da Administração e, caso não concordem, é muito importante – principalmente em relação aos membros do Comitê de Auditoria – entender porque eles têm outro ponto de vista.

No caso de uma fraqueza material relevante, é muito importante que os Comitês de Auditoria entendam a natureza desta. Por exemplo, a fraqueza material ocorreu porque a empresa não reconcilia os extratos bancários com regularidade? Esse seria um exemplo de fraqueza material com escopo bem restrito. Ou talvez a deficiência tenha ocorrido, do ponto de vista dos auditores ou da Administração, porque as pessoas responsáveis pela preparação das demonstrações financeiras não tinham um conhecimento adequado dos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (o que seria uma fraqueza material bastante ampla).

A fraqueza material pode ocorrer mesmo que todas as demonstrações financeiras estejam corretas. Tudo depende da probabilidade de ocorrência de um erro, bem como da extensão ou proporção desse erro potencial, e não necessariamente do fato desse erro ter ocorrido.

Responsabilidades da Administração O que é exigido para obter um parecer sem ressalvas?

A administração deve:

- Assumir responsabilidade pela eficácia dos Controles Internos Sobre o Relatório Financeiro (ICOFR);
- Avaliar a eficácia dos ICOFRs, utilizando critérios de controle adequados (por exemplo, COSO);
- Sustentar a avaliação com evidência suficiente, incluindo documentação;
- Apresentar uma avaliação por escrito, relativa à eficácia dos ICOFRs.

A norma aplicada à auditoria

Em razão dos acontecimentos recentes e da criação da Lei Sarbanes–Oxley, o PCAOB (*Public Company Accounting Oversight Board*) emitiu uma nova norma de auditoria fornecendo aos auditores orientações sobre aquilo que devem fazer em relação ao atendimento das exigências previstas pela Lei.

No corpo dessa norma existem muitos requisitos. Se somarmos todos esses requisitos e todos os tipos de normas de auditoria que antecederam a esta, talvez encontremos 300 requisitos desse tipo. Portanto, com essa norma de auditoria passa-se a adotar uma abordagem bastante preventiva, que requer determinadas ações por parte do auditor e que reduz, de certa forma, o seu poder de decisão.

Existem algumas áreas específicas que, por definição, correspondem a uma fraqueza material. Entre elas está o ambiente de controle ineficaz que ocorre quando os altos funcionários da empresa não são suficientemente competentes para exercer suas atividades ou quando a cultura, a ética da organização – estabelecida pela Administração e a ser adotada pelos funcionários – não é adequada. Tais fatos poderão resultar em um ambiente de controle inadequado e consistirá em uma fraqueza material que, por sua vez, resultará em um parecer contrário sobre os controles internos.

Outro exemplo seria a reformulação ou correção das demonstrações financeiras emitidas anteriormente, seja por fraude ou por erro. Se esse for o caso, os auditores deverão, de acordo com a norma, considerar esse ponto como um forte indicador da existência de uma fraqueza material nos controles internos sobre o processo de elaboração dos relatórios financeiros da empresa.

Questões que o Auditor Independente pode considerar na avaliação da eficácia de um Comitê de Auditoria como parte do Ambiente de Controle:

- Independência dos membros do Comitê de Auditoria;
- Nível de clareza com a qual as responsabilidades de um Comitê de Auditoria são articuladas;
- Compreensão das responsabilidades de um Comitê de Auditoria pelo Comitê de Auditoria e pela Administração;
- Participação e interação do Comitê de Auditoria com os auditores independentes, auditores internos e Administração;
- Questões levantadas e monitoradas pelo Comitê de Auditoria com a Administração e com os auditores independentes; e
- Decisões tomadas pelo Comitê de Auditoria a questões levantadas pelo auditor independente.

O terceiro exemplo refere-se a qualquer deficiência relevante já existente há bastante tempo e que não tenha sido corrigida pela Administração. Um dos objetivos dessa legislação é exigir dos administradores que se empenhem para melhorar o processo de elaboração e divulgação dos relatórios financeiros. Sendo assim, se a Administração identificou uma deficiência relevante e não a corrigiu após um determinado período, então não está atuando como deveria para tornar esses relatórios financeiros confiáveis e transparentes.

Também é possível identificar uma série de outros exemplos indicativos de fraqueza material, como controles internos ineficazes, inexistência da função de auditoria interna, fraude por parte da Administração, entre outros.

A avaliação de uma fraqueza material (*material weakness*)

Como os membros dos Comitês de Auditoria devem avaliar uma fraqueza material? Citamos aqui algumas questões que deveriam ser feitas à Administração por membros de um Comitê de Auditoria:

- No caso de uma fraqueza material, até que ponto ela está relacionada à cultura, à conduta ética e à integridade da organização?
- No caso de fraude por parte da Administração, quem são os envolvidos? E o que se sabe sobre a natureza da fraude? Quanto tempo durou? Resultou de uma falha temporária nos processos ou é uma questão maior, que abrange o sistema como um todo? E até que ponto o problema se espalha pela organização? Será que se aplica a vários processos da empresa ou é algo mais restrito?
- Será que o problema está relacionado com outros processos-chave? Por exemplo, ao processo de reconhecimento de receita da empresa ou é algo bem restrito? Resulta da investigação por parte de um órgão regulamentar ou do surgimento de uma contingência?

O que é uma fraqueza material?

- Uma fraqueza material é uma deficiência que resulta em uma probabilidade mais do que remota de que um erro material contido em uma demonstração financeira anual ou de um determinado período não será evitado ou detectado.
- Não significa que um erro relevante TENHA ocorrido ou VÁ OCORRER, mas que PODERIA ocorrer.
- Depende de julgamento da probabilidade de ocorrência e da magnitude de impacto do erro.

Também deve-se descobrir se a empresa possui um histórico de republicações e correções de seus relatórios financeiros, e o que se pode dizer sobre a qualidade dos funcionários e dos processos envolvidos na elaboração dos relatórios financeiros.

Nesse sentido, é possível que o mercado tenha altas expectativas quanto à reação da Administração à existência de uma fraqueza material:

- Será que a empresa estará disposta a divulgá-la ao público?
- E a linguagem utilizada? É suficientemente aberta e transparente para permitir que os leitores das demonstrações financeiras tenham uma boa compreensão dessas deficiências ou tenta-se não fornecer tantas informações assim, negando a existência do problema ou amenizando seus efeitos?

Muitas pessoas querem saber como o mercado reagirá a um parecer contrário. A resposta vai depender da reação e da disponibilidade da Administração para discutir tal deficiência. Se o mercado sentir que a Administração não quer fornecer muitas informações e talvez até esteja em conflito com os auditores, provavelmente a reação será mais grave do que se a deficiência estiver relacionada a um único processo com muitas informações disponibilizadas.

Outra questão importante que deve ser compreendida pelos membros do Comitê de Auditoria e pelo público refere-se à possibilidade de uma empresa ter, ao mesmo tempo, demonstrações financeiras precisas e um sistema de

controle interno ineficaz. Isso porque um sistema de controle interno ineficaz não impede que a Administração da empresa venha a gerar demonstrações financeiras adequadas e adote procedimentos adicionais para assegurar a precisão destas – procedimentos além daqueles normalmente adotados ao final de cada exercício – e para isso o auditor teria que testar mais complexamente a precisão desses relatórios financeiros. Porém, não resta dúvida de que as empresas com controles internos ineficazes farão o que for necessário para produzir demonstrações financeiras precisas.

O custo dessas ações

Infelizmente, nos EUA pouquíssimas empresas puderam se organizar e realizar o trabalho de forma que tivessem tempo suficiente para se beneficiar de todas as oportunidades disponíveis para obter valor com esses esforços. As empresas estrangeiras podem pensar melhor e serem mais estratégicas, criando valor logo no primeiro momento em que cumprirem a Lei.

Nos EUA, porém, o valor está se tornando mais aparente; já se colhem alguns frutos agora e se espera colher outros mais adiante. O valor de agora é a existência de empresas que melhoraram seus sistemas de controle interno ao identificarem suas deficiências. Além disso, as empresas estão se dando conta da quantidade e complexidade substancial, e em determinados momentos desnecessária, nos dados, processos, controles e sistemas operacionais que elas possuem.

Quais são os indicadores de uma fraqueza material?

- Um ambiente de controle ineficaz;
- Republicação em razão de erro ou fraude;
- Supervisão ineficaz pelo Comitê de Auditoria;
- Atuação ineficaz da auditoria interna;
- Fraude cometida pela alta gerência;
- Deficiências significativas que não são remediadas após um determinado período de tempo;
- Identificação de uma fraqueza material pelo auditor, que não foi identificada inicialmente pelos controles internos da empresa.

As empresas também estão agregando valor agora graças à oportunidade de esclarecer papéis e responsabilidades. Estão definitivamente preparando seus funcionários para aumentar a conscientização quanto à importância dos controles. No futuro, também poderemos gerar valor ao integrarmos iniciativas de gerenciamento de risco com os sistemas financeiro e de controle interno. Deverá haver um movimento em direção ao maior uso da tecnologia para reduzir o custo desses controles.

Uma das coisas que se sabe é que em muitas empresas os sistemas de controle são basicamente manuais, e muitas vezes esses controles são realizados depois que a situação já ocorreu e, portanto, possuem uma natureza de detecção. Esses controles verificam a situação para saber se houve precisão ou não, mas não previnem o erro que, supostamente, seria identificado logo após a ocorrência.

Um dos valores do futuro será um movimento em direção à maior automação desses controles manuais. É um movimento ainda maior em direção aos controles internos de prevenção, e não de detecção. Se esse for o caso, as empresas deverão ter sistemas de controle interno mais fortes e, conseqüentemente, os custos operacionais desses controles seriam significativamente reduzidos.

Em 2004, nos Estados Unidos, foram feitas algumas pesquisas por pessoas que não atuam como auditores para tentar calcular o custo com auditoria para atendimento às exigências da lei. No começo do processo de adoção das iniciativas, o resultado do estudo mostrava que o custo corresponderia a um aumento de aproximadamente 30% no custo da auditoria. Depois, a cada levantamento, o custo aumentava em relação à pesquisa anterior.

A pesquisa mais recente, realizada em janeiro de 2005 no mercado americano, indica que o custo de uma auditoria acabou dobrando em consequência disso. Obviamente, há muitas pessoas envolvidas, há muitas dúvidas sobre a sustentabilidade desses custos ao longo do tempo e se é possível reduzi-los. Os reguladores, os profissionais contabilistas e as empresas de capital aberto farão uma revisão no segundo trimestre de 2005 para avaliar o que já foi feito e buscar novas formas para avançarmos com mais eficiência.

O custo da auditoria corresponde apenas a uma pequena parcela do custo total. A maioria das empresas, principalmente aquelas com controles manuais, tem custos diários altíssimos para manter esses controles. E como reduzir esses custos ou calcular o custo desses controles manuais dia após dia? Se colocarmos tudo na ponta do lápis e tentarmos calcular esses custos, perceberemos que o custo envolvido na realização desses controles é bem superior ao custo de uma auditoria desses controles. É por isso que as empresas que puderem partir para uma automação poderão reduzir significativamente os custos envolvidos nos sistemas de controle.

Expectativas dos Comitês de Auditoria

Os Comitês de Auditoria eficazes contribuem para fornecer uma garantia razoável de confiabilidade nos relatórios financeiros e na preparação das demonstrações financeiras para fins externos. Como já foi dito, fica claro que o objetivo da Legislação Sarbanes–Oxley é fazer exatamente isso: proporcionar maior confiabilidade e garantia nas demonstrações financeiras. Sendo assim, é inegável que o Comitê de Auditoria exerce um papel significativo.

Por definição, uma supervisão ineficaz por parte do Comitê de Auditoria será considerada no mínimo uma deficiência significativa e, bem provavelmente, uma fraqueza material nos controles internos. Portanto, Comitês de Auditoria ineficazes são, de fato, uma fraqueza material.

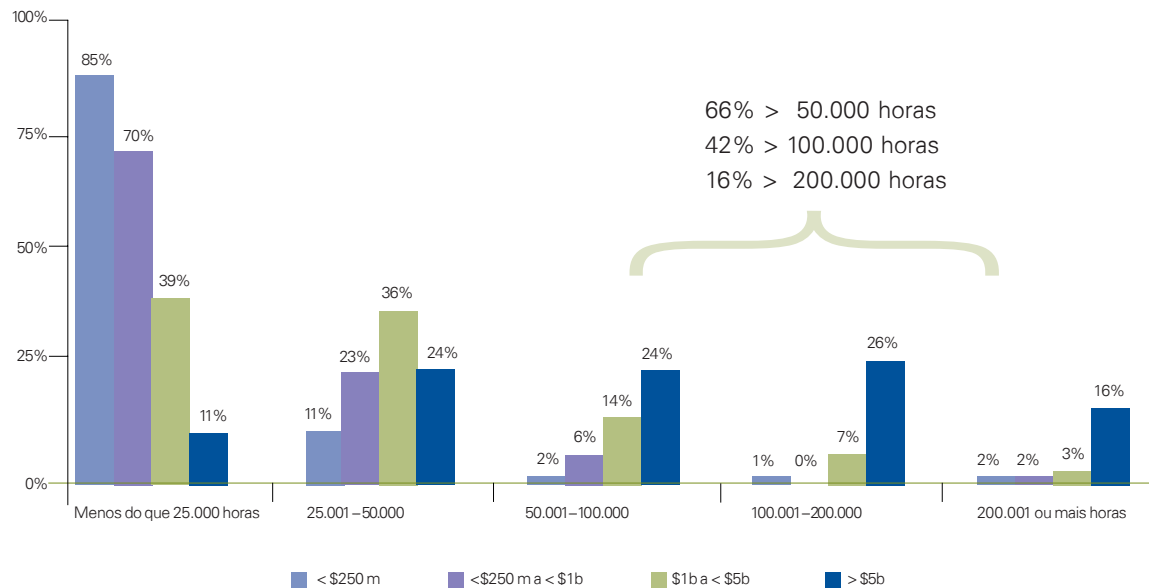
Os requisitos do Comitê de Auditoria que devem fazer parte de um bom sistema de controles internos são:

- supervisão dos processos contábeis, financeiros e atividades de auditoria relacionadas;
- responsabilidade pela nomeação do auditor independente, pela remuneração e estabelecimento dos honorários que a empresa estará disposta a pagar ao auditor externo; e
- supervisão regular dos trabalhos dos auditores externos.

Nos EUA, os membros do Comitê de Auditoria devem ser independentes da empresa e da Administração, embora haja algumas exceções no caso de empresas estrangeiras. Os Comitês de Auditoria precisam estabelecer procedimentos para receber, manter e tratar denúncias de funcionários sobre questões contábeis ou de controles internos.

Os Comitês de Auditoria devem divulgar qual de seus membros é perito em finanças. Caso nenhum deles seja um especialista em finanças, caberá à empresa notificar e justificar tal fato. Como consequência de todos esses requisitos, nos EUA há um aumento significativo no tamanho e no escopo da agenda das reuniões do Comitê de Auditoria e na duração dessas reuniões.

Tempo Total por Receita



Alguns dos deveres do Comitê de Auditoria

Comitê de Auditoria

- Supervisiona o processo de contabilidade e elaboração de relatórios financeiros e as auditorias relacionadas;
- É diretamente responsável pela contratação, remuneração e supervisão dos auditores externos;
- Os integrantes do Comitê de Auditoria devem ser independentes – com exceção dos emissores privados de títulos estrangeiros;
- Deve estabelecer procedimentos para receber, reter e lidar com denúncias dos empregados e de terceiros sobre contabilidade, controles internos ou questões de auditoria (“whistleblower process - processo de denúncia”);
- Exige divulgação do nome do(s) “especialista(s) financeiro(s)” ou divulgação do motivo por não contar com um especialista.

Antigamente, por exemplo, não era raro uma reunião do Comitê de Auditoria durar uma hora. Hoje, a maioria das reuniões leva de três a cinco horas. O presidente do Comitê de Auditoria mantém contato regular com o sócio da auditoria externa entre as reuniões, às vezes até mesmo semanalmente, por meio de telefonemas ou em reuniões individuais.

O auditor independente e o Comitê de Auditoria

Como o auditor independente vê o Comitê de Auditoria e quais os pontos considerados pelo auditor na avaliação da eficácia desse comitê? Alguns pontos são óbvios, outros se baseiam nos requisitos citados anteriormente e incluem:

- a independência do Comitê de Auditoria – o fato de ser ou não independente da Administração;
- a existência ou não de um documento da empresa determinando formalmente as regras, os papéis e as responsabilidades do comitê;
- até que ponto os membros do comitê entendem suas responsabilidades e como interagem com a Administração, com os auditores internos e externos.

A qualidade dos Comitês de Auditoria

Nos EUA houve uma grande mudança na responsabilidade e autonomia no processo decisório das empresas, da Administração para o Conselho e, em alguns casos, o Conselho acabou delegando parte dessa autonomia para o Comitê de Auditoria. A relação entre o Comitê de Auditoria e o auditor também se intensificou e se fortaleceu.

Os auditores independentes, notadamente o sócio de auditoria, comunicam-se freqüentemente com o presidente do Comitê de Auditoria para discutir riscos e questões antes das reuniões. E os auditores internos também devem se reunir com freqüência com o presidente do Comitê de Auditoria para discutir riscos e assuntos importantes. Portanto, sem dúvida há uma mudança no poder e um aumento marcante nas comunicações entre o Comitê de Auditoria e os auditores internos. Os Comitês de Auditoria que abraçaram essa comunicação e iniciaram esse diálogo, que se prepararam, têm conseqüentemente mais facilidade para exercer suas responsabilidades.

O valor da Auditoria Interna

Na fase inicial de desenvolvimento das regras da Sarbanes–Oxley houve uma certa preocupação que as regras poderiam, inadvertidamente, enfraquecer o papel do auditor interno. Essa não foi a intenção dos reguladores, que inclusive afirmaram, ao emitirem as regras finais, que a intenção era justamente a de fortalecer o papel do auditor interno para que fosse mais eficaz e mais importante nas organizações. Foi exatamente o que se constatou no último ano e essa tendência deve continuar.

O papel do especialista financeiro em um Comitê de Auditoria tornou-se um assunto bastante polêmico nos Estados Unidos por uma série de razões. Em primeiro lugar, algumas pessoas acreditam que, se esse profissional assume mais responsabilidades, deveria receber uma remuneração superior à dos demais membros do comitê. Há ainda uma série de pessoas, capacitadas para executar essa função, que não querem ser nomeadas ou assumir o papel de especialistas financeiros em um Comitê de Auditoria. Na realidade, estudos recentes revelam que as empresas estão tendo mais dificuldades para atrair membros do Conselho e, principalmente, maior dificuldade para atrair pessoas para trabalhar no Comitê de Auditoria.

Ainda não está claro como as empresas têm reagido a isso. Há muita discussão nas reuniões do Conselho quanto ao aumento nos honorários de seus membros e se aqueles que também são membros do Comitê de Auditoria não deveriam receber um salário mais alto. Existem diferentes pontos de vista jurídicos nos EUA em termos de tal ação ser positiva ou não e até que ponto essas abordagens aumentariam a responsabilidade, mesmo com a maior incidência da contratação de seguros do tipo D&O para amenizar os riscos, para os membros de Conselhos e Comitês. É preciso esperar para entender a direção e as tendências nesse sentido.

A experiência de uma empresa nacional. Modelo de gerenciamento de riscos e controles

A RGE – Rio Grande Energia é uma distribuidora de energia elétrica no Estado do Rio Grande do Sul. A área de concessão da empresa engloba 254 municípios, correspondente a cerca de um terço do Estado do Rio Grande do Sul.

A estrutura de Governança Corporativa da RGE é uma herança do aprendizado na Administração de companhias estatais, ou seja, buscar a eficiência respeitando o formalismo. A condução da empresa é feita em reuniões mensais com todo o corpo gerencial, sendo a base do trabalho o demonstrativo de resultado do exercício, comparando-se com o orçado e realizado. Assim, os executivos da empresa têm uma visão completa, não só da sua área, mas de todos os outros setores da organização.

A RGE tem um Conselho de Administração composto por nove membros, além do representante dos empregados, que reúnem-se mensalmente. A reunião do Conselho é muito semelhante à reunião gerencial da empresa, com o demonstrativo dos resultados sendo a base do trabalho, cada linha do documento é questionada pelo Conselho com os administradores.

O Conselho de Administração da RGE tem um papel importante na gestão da empresa, atuando com supervisão adequada e em tempo correto. O mesmo acontece com o conselho fiscal, que realiza hoje o papel do Comitê de Auditoria. O Conselho fiscal reúne-se também uma vez por mês, com pauta previamente definida, com a participação da Auditoria Interna em toda a reunião, na qual além de reportar seus trabalhos, apresenta os

principais processos com seus gestores. A ata é formalmente enviada à Diretoria e ao Conselho de Administração, na qual consta comentários do Conselho Fiscal em relação aos principais riscos e deficiências de controle observadas para as providências dos órgãos da Administração.

Os processos operacionais da RGE foram integralmente mapeados e os riscos e controles identificados. Testes são feitos regularmente para averiguar a eficácia desses controles e, sempre que necessário, são desenvolvidos planos de ação para resolver falhas e controles ou aperfeiçoar os processos.

A vantagem desse método é que, quanto mais processos se examinam, mais planos de ação surgem. Portanto, mais precisão nos controles pode-se ter. Quando se fala em gerenciamento de riscos e de controles, discute-se também gerenciamento de perdas.

É preciso dotar a empresa de processos seguros, observáveis e controláveis para que se possa, efetivamente, dizer que se tem uma gestão segura. O sistema de gestão de auditoria interna é a forma estruturada e automatizada que a RGE tem para centralizar as informações. Todas elas convergem para isso e fazem, então, com que a empresa tenha o controle dos processos e das informações fornecidas pelos gerentes. A partir desse sistema e dessa configuração, exercem-se os controles.

A adequação à Lei Sarbanes–Oxley começou em novembro de 2002, quando a RGE contratou os serviços de uma consultoria para conduzir o processo. Pode-se dizer que foi umas das primeiras empresas a trabalhar para atender a nova legislação. Ocasão em que definiu o gerenciamento de riscos como uma das atribuições da Auditoria Interna.

A RGE já tem 20 processos e 145 subprocessos mapeados, 634 controles identificados e 448 planos de ação em andamento. Um levantamento recente mostrou que 25% dos riscos mapeados referem-se ao processo de elaboração dos relatórios financeiros, que são os diretamente relacionados com a Sarbanes–Oxley.

Um dos principais desafios que se encontra diz respeito aos custos. Vai custar caro ter controles internos? Sim, mas são custos menores do que sofrer, por exemplo, as penalizações da lei. No caso da RGE, uma empresa de serviço público, extremamente controlada, não se pode arriscar ter imperfeições porque elas custam ainda mais do que os erros nas demonstrações financeiras. Elas custam problemas regulatórios e com o mercado.

Os prazos de adequação são reduzidos e acabam competindo, como em qualquer empresa, com outros projetos. A sabedoria está em encontrar a devida priorização, uma forma de atender a todas as necessidades, principalmente da Sarbanes–Oxley, respeitando o tempo necessário.

Outra questão a trabalhar é a cultura organizacional. Discutiu-se muito a cultura absolutamente formal e a cultura de resultado imediato. Nem um extremo, nem outro: não se deve perder resultados em razão do excesso de formalismo, e não se deve justificar a falta de formalismo para otimizar as atividades, principalmente no que diz respeito ao tempo de execução. O que existe hoje dentro da RGE é uma cultura forte, sólida, estabelecida de que resultado bom é aquele que é conseguido com rastreabilidade dentro das normas, dentro dos critérios legais.

A experiência de uma subsidiária norte-americana

A Multibrás Eletrodomésticos e a Embraco pertencem à Whirlpool Corporation, maior produtora mundial de eletrodomésticos, com faturamento anual de US\$ 13 bilhões em vendas líquidas. Como subsidiárias dessa empresa americana, ambas passaram pelo processo de adequação à Sarbanes–Oxley em 2004, atendendo todos os requerimentos.

Quando surgiu a Sarbanes–Oxley, a primeira reação na Multibrás e na Embraco foi que não teriam grandes problemas em seguir as novas normas. Tanto no Brasil quanto no mundo, as empresas pertencentes à Whirlpool Corporation têm uma cultura de controles muito forte, focada em processos. Além desse ponto positivo, existia o fato de que as empresas já tinham auditor externo, auditoria interna, conselho fiscal e código de ética.

Mas, à medida que se começou a estudar e verificar as implicações e os requerimentos das novas regras, as empresas constataram que o desafio era grande, justamente o motivo pelo qual foi postergada a implantação nos Estados Unidos de 2003 para 2004.

O primeiro ponto é o comprometimento da liderança, algo que não se delega. Precisa existir um comprometimento muito forte da alta administração, e isso se deu pelo exemplo do presidente mundial e depois pelos presidentes regionais. Durante reunião semanal, 15 minutos eram exclusivamente dedicados ao tema.

Utiliza-se um painel para facilitar a visualização, contendo as cores vermelha, verde e amarela. O responsável por aquele processo, com necessidade de melhoria, apresenta o plano de ação e em quanto tempo aquele problema estará resolvido com a consciência de que semanalmente o presidente iria avaliar aquela situação.

Além de um time dedicado, é necessário ter uma estrutura ou uma pessoa, dependendo do tamanho da empresa, independente, que cheque se os requerimentos estão sendo cobertos para afirmar se o plano de ação vai ou não funcionar.

A experiência da Multibrás e da Embraco diz o seguinte: não existe possibilidade de êxito se essa atividade for adicionada à estrutura existente, principalmente no primeiro ano de implantação. Convocar o *controller* e o gerente de tecnologia da informação da empresa e adicionar às suas atividades atuais também a revisão pelo processo de implementação das normas da Sarbanes–Oxley não funcionaria adequadamente. Se a empresa não estabelecer um plano de condução do projeto e não contar com um time dedicado em tempo integral, o processo torna-se moroso.

Normalmente imagina-se que uma empresa tem um processo, mas nem sempre adequadamente descrito e suportado por uma política estabelecida. Um item importante é evidenciar que a política estabelecida está sendo aplicada. É um processo que pode parecer burocrático, e no fundo o é, principalmente no primeiro ano de implantação, mas se ele não for feito as empresas não estarão aptas a certificarem seus controles.

A área de tecnologia da informação é uma das áreas que será mais demandada nas empresas por conta da Sarbanes–Oxley. A Multibrás teve que mudar vários sistemas, porque ao mudar o processo, avaliou-se como necessária uma alteração e/ou customização do sistema de informática, o que requereu investimento.

Há também uma mudança de cultura muito forte ao se desenvolver esse processo. O grande desafio é mudar aquelas pessoas que sempre fizeram aquilo do mesmo jeito, pois há uma resistência natural.

Um fator-chave de sucesso quando se planeja é saber onde você está e onde quer chegar, para depois dimensionar o plano de ação. E, para fazer isso, é importante simular uma auditoria nos processos, pois nessa atividade são identificadas as fraquezas e um plano de ação para cada uma delas.

Principais lições dos Projetos em 2004 (empresas norte-americanas)

Gerenciamento do projeto

- O esforço foi maior do que o previsto;
- Foi um trabalho árduo;
- Não existia documentação dos controles internos;
- Uma administração do projeto sólida e centralizada é vital;
- Assegurar participação e responsabilidade para cumprimento dos negócios, e não apenas das funções de Auditoria Interna ou de Controles Internos;
- Estabelecer um processo que assegure a qualidade e precisão da documentação e dos testes.

Relatório financeiro

- Capacitado por múltiplos sistemas e ampla utilização de planilhas e outros processos “únicos”;
- O número de processos e controles é maior do que o esperado.

Pessoal

- O conhecimento prévio da Administração era expressivamente fundamentado em indagação e observação, e não em teste;
- Os papéis, responsabilidades e autoridade nem sempre eram compreendidos claramente;
- A base de conhecimento dos controles internos por parte dos funcionários era baixa;
- Foram exigidas diversas horas de treinamento visando à adequada assimilação;
- A auditoria interna não pode fazer todo o projeto sozinha;

- O pessoal de não-auditoria — especialmente TI — possui um nível menor de familiaridade com os controles.

Adequação nos negócios

- O custo de adequação é alto;
- As normas da SEC e do PCAOB são essenciais;
- Enquanto o esforço é altamente prescritivo, muitas convocações de julgamento ainda são exigidas.

Tecnologia da informação

- Área com muitas deficiências significativas;
- O alinhamento de TI e os negócios muitas vezes não se encontram no nível desejado;
- A documentação de teste de controles de TI foi uma das áreas mais desafiadoras;
- Os dados, processos, controles e sistemas são mais complexos do que o planejado;
- Maior dependência do que o planejado em relação aos processos terceirizados;
- Os softwares de primeira geração para documentar a 404 provavelmente se tornarão desatualizados rapidamente.

Comitê de Auditoria

- Entendimento pelos Comitês de Auditoria sobre o esforço de melhoria da auditoria;
- Maior autoridade do Comitê de Auditoria.

Recursos

- O fator crítico de sucesso é a disponibilidade de recursos capacitados;
- Na grande maioria dos casos, o valor do esforço foi subestimado para cada fase do projeto;
- O planejamento/orçamento adequado é fundamental – tudo leva mais tempo do que o esperado.

Teste

- Encarar a realidade: deficiências são esperadas;
- A quantificação e classificação das deficiências são trabalhos desafiadores.

Auditor externo

- O relacionamento com o auditor é fundamentalmente alterado;
- A supervisão da independência do auditor é importante no processo;
- Envolver-se o quanto antes com a auditoria externa em andamento.

Próximas etapas

- Algumas discussões, até o momento, sobre a abordagem de 2005;
- A sustentabilidade ainda não foi claramente compreendida;
- A infra-estrutura para apoiar o esforço em andamento sempre precisa ser desenvolvida;
- A descoberta de valor é uma importante etapa contínua.



Lei Sarbanes–Oxley Seção 404 – Um *Benchmark* para 2005 (Inverno/Primavera 2005) 5ª mesa de debates

Sumário Executivo

Como parte do nosso compromisso contínuo em auxiliar as organizações a se manterem atualizadas com relação aos principais problemas, questões e melhores práticas relacionadas à Seção 404 da Lei Sarbanes–Oxley (SOX 404), o 404 *Institute* realizou recentemente uma pesquisa baseada nos resultados dos arquivamentos das demonstrações financeiras com data–base de 31 de dezembro, para obter uma percepção sobre os esforços aplicados pelas empresas com relação aos seus controles internos, deficiências e na aplicação dos testes; o papel da auditoria interna neste processo da SOX 404 para 2004 e 2005 e os custos e expectativas esperados para 2005.

O Instituto tinha dois objetivos principais quando realizou a pesquisa: verificar o comportamento das empresas envolvidas em seus projetos para o cumprimento à SOX 404, e obter uma avaliação mais profunda dos resultados alcançados.

Tópicos Específicos Explorados pela Pesquisa

- O percentual de controles–chaves por processo.
- A separação das porcentagens por deficiências (*deficiencies*), deficiências significativas (*significant deficiencies*), e fraquezas materiais (*material weaknesses*), de forma geral e por processo.
- O percentual de controles manuais em comparação aos automatizados e dos controles detectivos com relação aos controles preventivos.
- Responsabilidade pela supervisão e pelo gerenciamento diário ao cumprimento da SOX 404.
- O envolvimento da auditoria interna na documentação e aplicação dos testes
- O total de recursos internos da empresa (em horas) dedicados ao cumprimento da SOX 404.
- Se os custos resultantes do cumprimento à SOX 404 deverão aumentar ou diminuir em 2005, e o que pode estar impulsionando essas mudanças.
- Os benefícios que as empresas esperam obter com o cumprimento à SOX 404.

Destaques da Pesquisa

É importante observar que os resultados apresentados aqui são fundamentados em informações fornecidas pelas próprias empresas que participaram da pesquisa. As conclusões podem ser influenciadas pelos diferentes métodos que estas empresas podem utilizar para avaliar os vários elementos relacionados ao cumprimento à lei Sarbanes–Oxley, tais como qualidade dos controles, atribuição de responsabilidades e custos.

- Os controles de Tecnologia de Informação (TI) foram os que apresentaram o maior número de *deficiências*, *significant deficiencies* e *material weaknesses* identificados dentro do processo SOX 404. Eles foram responsáveis por aproximadamente um terço das *deficiências* e um quarto das *significant deficiencies* e *material weaknesses*.
- A maioria dos controles ainda é manual e tendem a ser mais direcionados para detectivos do que para preventivos.
- Os Diretores Financeiros (CFOs) e os Controllers são usualmente, as pessoas destacadas para serem os responsáveis pela supervisão e o cumprimento da SOX 404; no entanto, aparentemente, essa responsabilidade deverá ser transferida, gradativamente, do CFO para os Controllers em 2005.
- Gerentes integralmente dedicados ao projeto e os responsáveis pela auditoria interna continuarão encarregados pelo gerenciamento do projeto SOX 404, no seu dia–a–dia.
- Na grande maioria dos casos, a auditoria interna estava envolvida no processo de documentação ou da aplicação de testes; porém, o tempo que a auditoria interna terá disponível para se dedicar ao projeto SOX 404 deverá diminuir em 2005.
- Sete de cada dez empresas utilizaram um maior volume de recursos internos do que externos para cumprir a SOX 404, no ano de 2004.
- Aproximadamente, duas de cada três empresas calculam uma redução de custos com relação ao cumprimento da SOX 404 no ano de 2005, provavelmente com relação ao processo de documentação do projeto.
- A grande maioria dos pesquisados citou o item *melhores controles* como o principal benefício que suas empresas obterão como resultado de seus esforços com o cumprimento à SOX 404.

Pesquisados

Realizada em fevereiro de 2005, essa pesquisa conduzida via Web foi respondida por 154 representantes de empresas de vários setores da indústria com receita equivalente a \$250 milhões ou mais.

Os pesquisados eram pessoas diretamente encarregadas pela supervisão, ou aquelas com responsabilidade geral, ou que estão ativamente envolvidas no projeto SOX 404 dentro de suas organizações.

Observação: Nem todos os gráficos totalizam 100% em razão do arredondamento dos números.

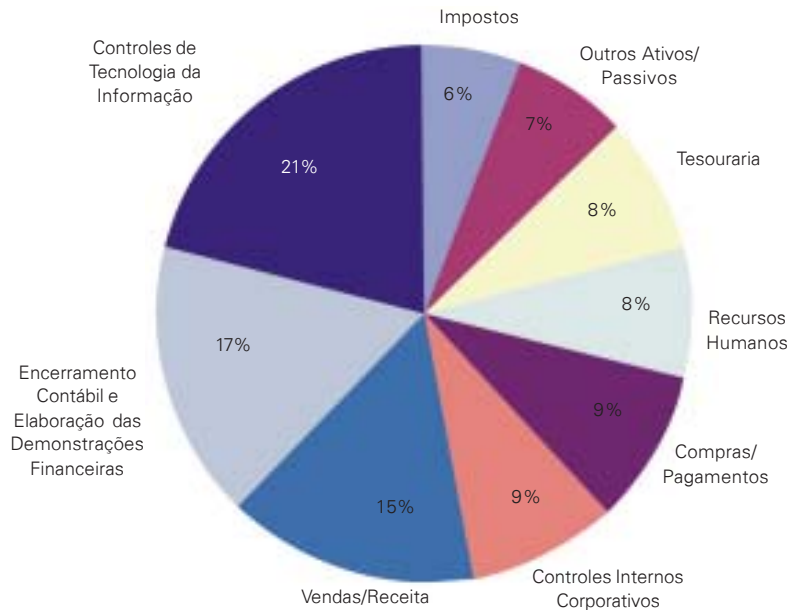
Principais Resultados

Controles-chave

Os controles-chaves prevaleceram nas áreas/processos de Tecnologia da Informação-TI (21%), Encerramento Contábil e Elaboração das Demonstrações Financeiras (17%) e Vendas/Receitas (15%). Os controles de TI foram os que mais apresentaram *deficiências*, *significant deficiencies* e *material weaknesses* na avaliação do SOX 404.

- Os percentuais estimados de *deficiências* identificados destacaram Controles de TI (34%), seguidos bem de longe pelo processo de Vendas/Receita (13%), processo de Compras/Pagamentos (10%) e Ativo Imobilizado (10%).
- Os percentuais estimados das *significant deficiencies* identificadas demonstraram mais uma vez os controles de TI à frente (23%), seguidos pelo processo de Encerramento Contábil e Elaboração das Demonstrações Financeiras (14%), processo de Compras/Pagamentos (13%) e Vendas/Receita (12%).
- Os percentuais estimados de *material weaknesses* identificados incluiu controles de TI (27%), Vendas/Receita (18%), Impostos (11%) e Encerramento Contábil e de Elaboração das Demonstrações Financeiras (10%).

Percentual Estimado de Controles-chaves por Tipo de Processo/Área Operacional



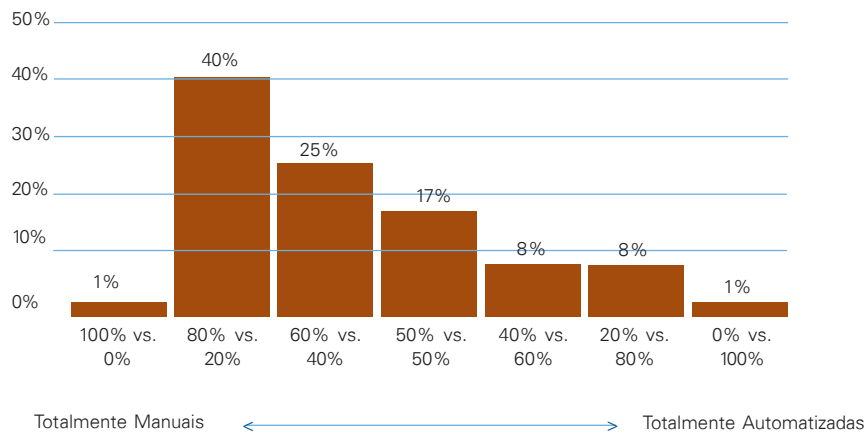
Controles-chave

continuação

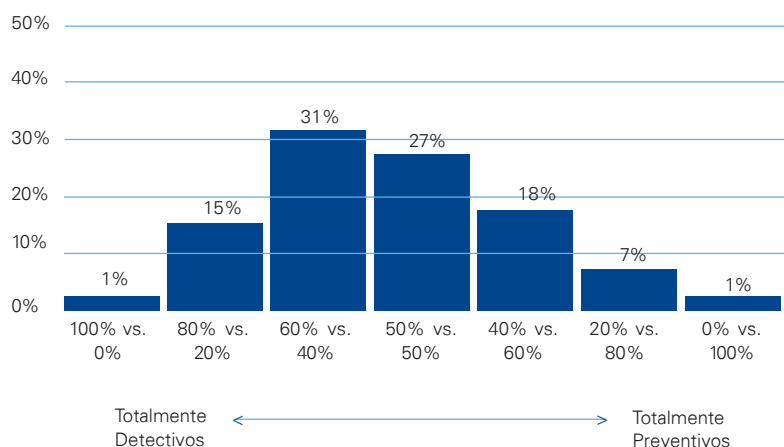
A maioria dos controles ainda é manual e de forma significativa, detectivos ao invés de preventivos.

- 66% dos pesquisados informaram que os controles internos em suas empresas, são, em sua maioria, mais manuais do que automatizados; 17% informaram que há um equilíbrio, ou seja, 50% /50%; e 17% responderam que os seus controles tendem a ser mais automatizados.
- 47% dos pesquisados informaram que os controles internos em suas empresas, tendem a ser mais detectivos do que preventivos; 27% informaram que há um equilíbrio (50%/50%); e 26% responderam que seus controles tendem a ser mais preventivos.

Qual é o percentual estimado de controles manuais x automatizados na sua empresa?



Qual é o percentual estimado de controles preventivos x controles detectivos (excluindo os controles de tecnologia da informação)?

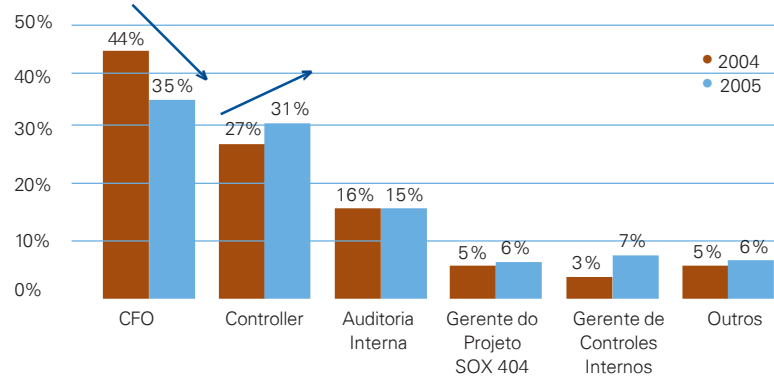


Responsabilidade para o Cumprimento à Lei SOX 404

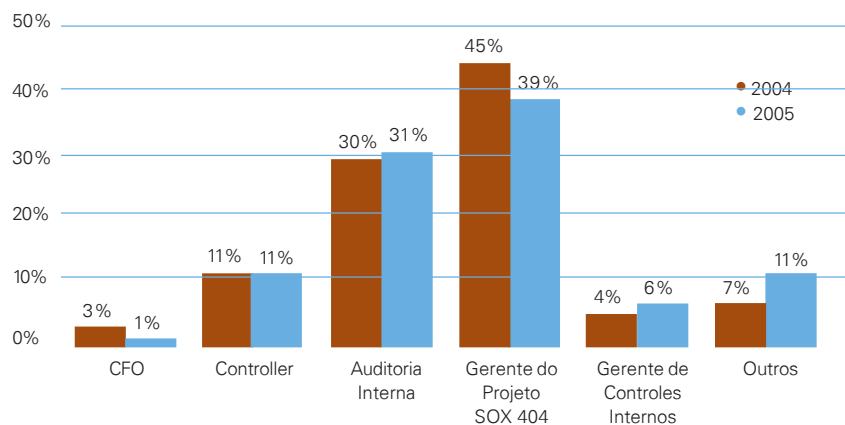
Os Diretores Financeiros (CFO's) e os Controllers continuam sendo as pessoas normalmente indicadas para exercer as responsabilidades de supervisão ao cumprimento da SOX 404. Aparentemente, estas responsabilidades estão sendo, aos poucos, transferidas do CFO para os Controllers em 2005, uma vez que o percentual de CFO's exercendo a supervisão caiu de 44% em 2004, para 35% em 2005, enquanto o percentual dos Controllers responsáveis por esta tarefa aumentou de 27% para 31%.

Profissionais num nível de gerência e integralmente dedicados ao projeto e os responsáveis pela auditoria interna continuarão a exercer as responsabilidades pelo gerenciamento do projeto SOX 404 no seu dia-a-dia, mesmo com uma pequena redução no percentual de gerentes dedicados ao projeto em 2005, uma vez que essa responsabilidade vem sendo transferida para outros profissionais da empresa.

Quem foi o responsável por supervisionar o cumprimento à Sarbanes-Oxley 404 em 2004? E em 2005?



Quem foi o responsável pelo gerenciamento diário do cumprimento à Sarbanes-Oxley 404 em 2004? E em 2005?

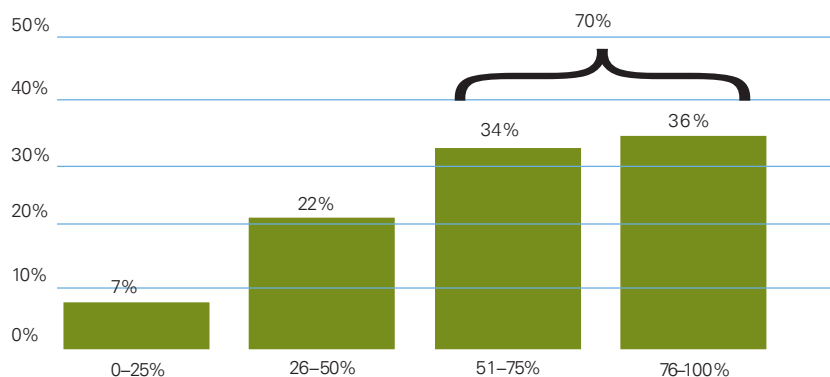


Envolvimento da Auditoria Interna e dos Recursos Internos no Projeto

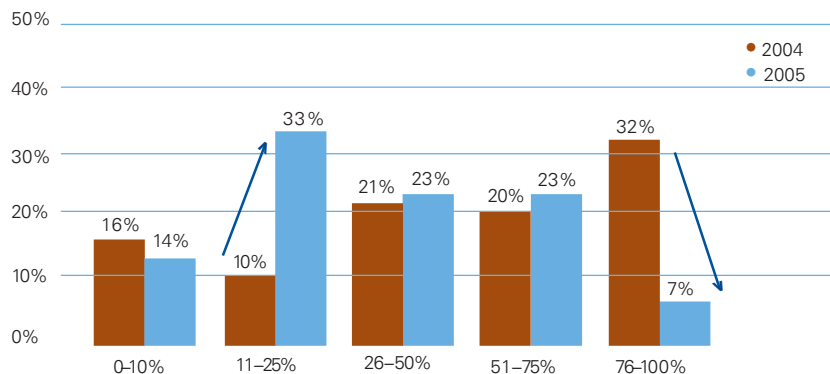
A grande maioria (85%), informou que a auditoria interna está envolvida no processo de documentação ou na realização dos testes. A metade informou que a auditoria interna é a principal responsável pela realização dos testes. Sete de cada dez empresas responderam que utilizaram mais recursos internos do que externos para o cumprimento da SOX 404 em 2004.

Os pesquisados prevêem que o tempo que a auditoria interna terá que se dedicar a SOX 404 irá diminuir em 2005. Em 2004, 26% dos pesquisados respondeu que o percentual de horas aplicadas pela auditoria interna para o cumprimento da SOX 404, foi de 25% ou menos do total das suas horas de trabalho. Para 2005, de forma destacável, 47% dos respondentes calcula que o percentual de horas a serem aplicadas pela auditoria interna neste projeto será de 25% ou menos do total das suas horas de trabalho.

Que percentual de horas totais foi incorrido por recursos internos da empresa no projeto SOX 404 (incluindo auditoria interna)?



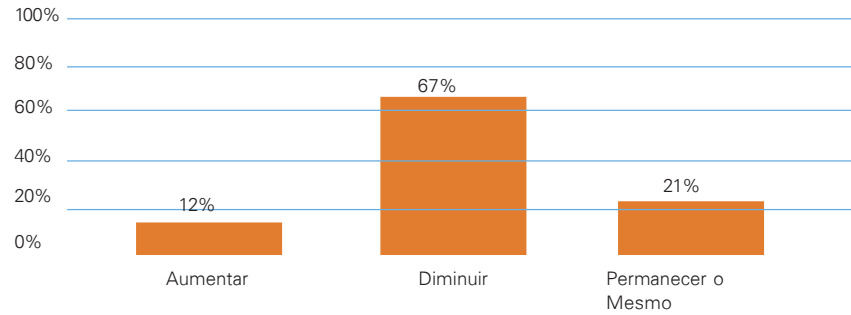
Qual foi o percentual estimado de horas da auditoria interna, alocados ao cumprimento à Sarbanes-Oxley 404 durante 2004? E durante 2005?



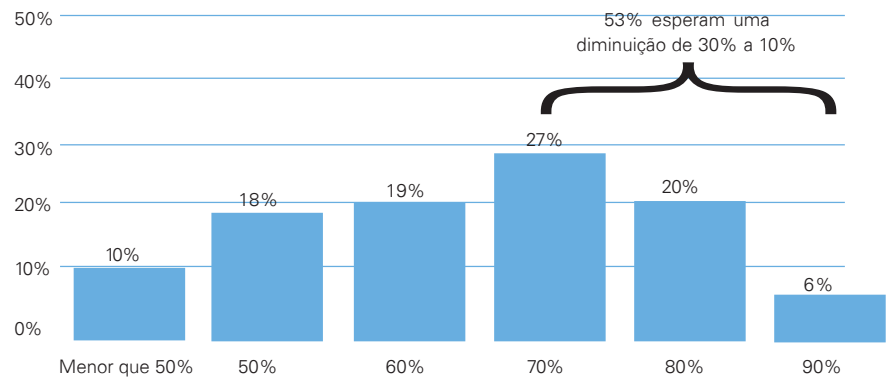
Os Custos com a SOX 404

Aproximadamente, duas de cada três empresas (67%) prevêem que os seus custos relacionados ao cumprimento da SOX 404 devem diminuir em 2005. De forma geral, a maioria espera uma redução na ordem de 10% a 30%.

Em sua opinião, o custo com o cumprimento à Sarbanes-Oxley 404 irá aumentar ou diminuir em 2005?



Se for diminuir, qual a estimativa de diminuição no custo com o cumprimento à Sarbanes-Oxley 404 em 2005, com relação a 2004?

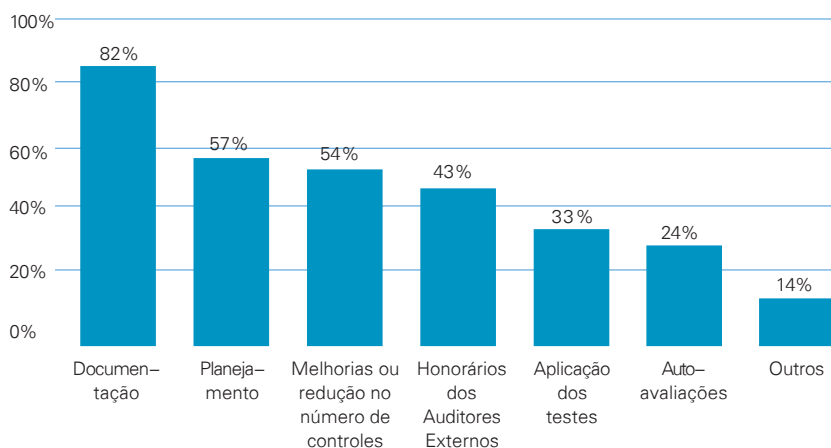


Os Custos com a SOX 404

continuação

Dentre as empresas que prevêem uma redução nos custos com a SOX 404, oito entre dez pesquisados afirmaram que o processo de documentação será o maior responsável por esta redução. Outras formas de redução seriam com as atividades de planejamento, ou com a melhoria ou a redução no número de controles, cada uma delas mencionada por mais da metade dos respondentes.

Quais áreas a seguir serão responsáveis por esta diminuição?

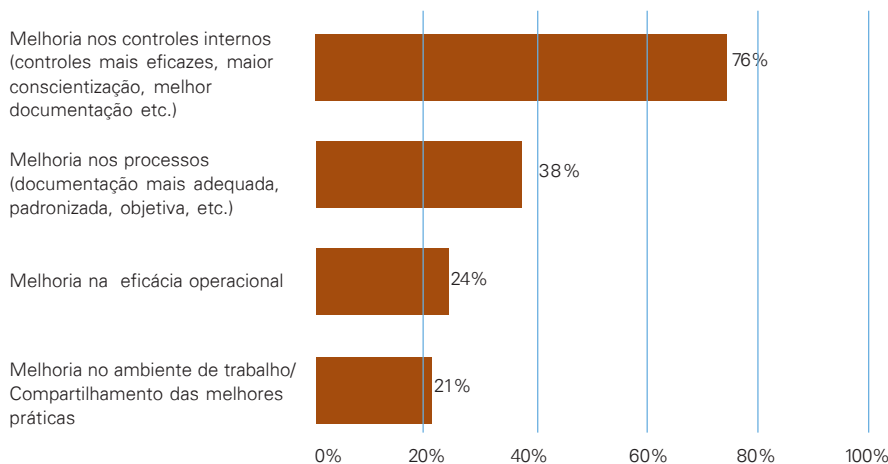


Nota: Várias Respostas Possíveis

Os Benefícios da SOX 404

A grande maioria dos pesquisados (76%) apontou controles mais eficazes como o principal benefício que suas empresas obterão como resultado de seus esforços no cumprimento à SOX 404. Outros benefícios incluem melhores processos de controles (38%), melhoria na eficácia operacional (24%), e melhor ambiente de trabalho/ compartilhamento das melhores práticas (21%).

Quais são os três principais benefícios que a sua empresa espera como resultado pelo cumprimento à SOX 404?



Nota: Várias Respostas Possíveis

kpmg.com.br/aci

Contatos

Pedro Melo, sócio
Sidney T. Ito, sócio
André Coutinho, diretor
Irani Ugarelli, diretora

Tel. (11) 3067-3000
e-mail: acibrasil@kpmg.com.br

As informações aqui apresentadas são de natureza geral e não têm a intenção de atender às 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.
O *Audit Committee Institute* é uma iniciativa imparcial e independente da KPMG.

© 2005 KPMG no Brasil é uma firma-membro brasileira da KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.