

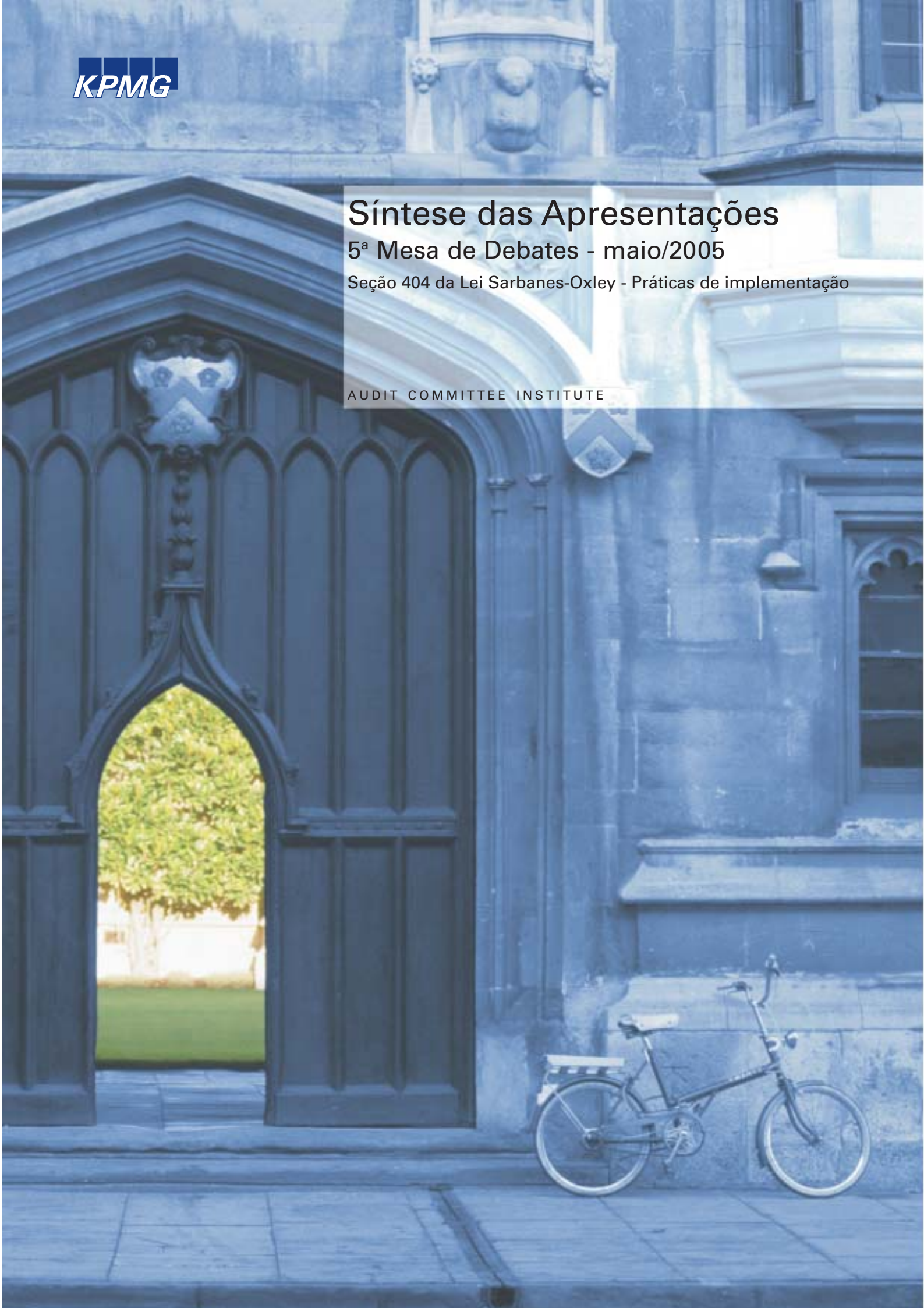


Síntese das Apresentações

5ª Mesa de Debates - maio/2005

Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley - Práticas de implementação

AUDIT COMMITTEE INSTITUTE



Introdução

A 5ª Mesa de Debates do Audit Committee Institute foi realizada no dia 18 de maio de 2005, no Renaissance São Paulo Hotel.

Além dos membros de conselhos e Comitês de Auditoria que tipicamente freqüentam as mesas de debates do ACI, o evento contou com a participação especial de CFOs (Chief Financial Officers), totalizando 78 presentes.

O objetivo deste evento foi reforçar os conceitos da Lei Sarbanes–Oxley apresentados na Quarta Mesa de Debates, com um direcionamento ainda maior nas experiências práticas aplicadas pelas organizações no seu processo de aprovação à Seção 404 da Lei.

Um breve relato dos painelistas, de forma interativa com os participantes, abrangeu as etapas e os cuidados necessários para a certificação dos controles internos.

Três painelistas representaram um grupo de empresas com origem em mercados distintos, mas todos eles obrigados a cumprir a SOX:

- **Gilberto Costa de Souza** – CPFL Energia
Representando uma empresa brasileira listada na Bolsa de Valores norte–americana.
- **Nilton Rezende** – Ecolab Química Ltda.
Representando uma subsidiária brasileira de empresa norte–americana, listada na Bolsa de Valores norte–americana.
- **Caio de Almeida Cunha** –SAP Brasil Ltda.
Representando uma subsidiária brasileira de empresa européia, listada na Bolsa de Valores norte–americana.

Essa publicação contém uma síntese das apresentações realizadas pelos painelistas durante o evento, salvo a apresentação da CPFL Energia, por motivos de normas internas da empresa.

Síntese das apresentações

5ª Mesa de Debates – maio/2005



Ecolab

O Sr. Nilton Resende, Diretor Financeiro da Ecolab Química no Brasil foi o primeiro palestrante da 5ª Mesa de Debates do *Audit Committee Institute*. Em sua apresentação, ele compartilhou com os membros do ACI as principais experiências e os aspectos envolvidos nos trabalhos efetuados na Ecolab para a adequação aos requerimentos da Seção 404 da Lei americana Sarbanes–Oxley.

Ele apresentou as dificuldades enfrentadas na implementação da Lei em sua empresa, algumas idéias de como foi que a Ecolab conseguiu concluir o projeto com sucesso.

A relevância do projeto deve ser assimilada por todos e apoiada pela liderança

Como o assunto ainda é restrito a outras áreas que não a Financeira, ele aconselha a começar reunindo as pessoas e a fazer aliados dentro da empresa para realmente envolver toda a empresa e disseminar a complexidade do projeto.

Em sua opinião, para que o projeto tenha sucesso é imprescindível que o CEO seja o patrocinador. Apoiando-se em dois dos maiores desafios da Lei, Nilton diz que normatizar a empresa e ter controles internos que garantam seus números significa um processo de análise e ajuste no nível operacional como folha de pagamento, comercial, compras, TI e outros.

Para Nilton, o grande responsável pelo projeto como um todo é o Diretor Financeiro (ou dependendo da estrutura da empresa o CFO, contador, controller etc.), que deve estar atualizado sobre as melhores práticas do mercado, manter contato um com a matriz, com os auditores internos e externos.

Disseminar a importância da Lei dentro da empresa

Nilton mostrou dois caminhos para se divulgar de forma eficiente a importância da Sarbanes–Oxley. Uma primeira tentativa, segundo ele, deveria se iniciar pelo nivelamento do seu público de forma que todos os “pontos de apoio” do projeto compreendam os pilares teóricos da Governança Corporativa e possam enxergar os seus benefícios para a empresa como um todo.

A partir desse ponto de vista, Nilton entende que previamente à Sarbanes–Oxley os gestores não carregavam o ônus das suas decisões, e, mais preocupante que isso, muitas vezes eles tomavam decisões maximizando o ganho pessoal. Ele acredita que no momento em que as pessoas acreditarem de verdade que os gestores devem sim ser supervisionados para garantir o interesse de todos os acionistas (principalmente o dos minoritários que são mais vulneráveis) e de outros stakeholders, o projeto terá o apoio que precisa para ser um sucesso.

Ele considera primordial falar sobre os princípios fundamentais da boa Governança, propagando os conceitos de transparência, prestação de contas, responsabilidade e ética. E se essa tentativa não for suficientemente convincente, sempre que possível acrescentar a apresentação das seções 800 e 900 da Lei (que fala das penalidades do seu não-cumprimento), que trazem argumentos suficientes para engajar os administradores da empresa.

Deixe claro que não é só mais uma burocracia

Os funcionários de qualquer empresa que se deparam com a necessidade de mais trabalho, pela mesma remuneração e horas de serviço, entendem isso como mais uma burocracia, e já nos primeiros contatos com a Lei costumam comparar a implementação da 404 com a da ISO9000 ou de outros programas de qualidade. É importante deixar muito claro desde o início que apesar de alguns aspectos serem semelhantes o objetivo é bastante diferente e muito mais amplo.

A maioria das pessoas vai dizer que é pura burocracia porque acreditam que elas já cumprem exatamente o que de melhor elas podiam fazer. Só que esse projeto vai permitir aos principais executivos da empresa assegurar que esta possui as ferramentas de controle adequadas.

A necessidade de se normatizar a sua empresa

Nilton entende que as empresas em geral possuem muitos controles internos informais e que quando normatizados, muitas vezes não são seguidos ou não estão em linha com a política da matriz ou dos acionistas ou ainda de acordo com o que o mercado espera (no caso de empresas nacionais, ele aconselha uma discussão prévia com o conselho de administração). A partir de sua experiência na Ecolab, ele aconselha que não se normatize a empresa sem fazer uma reconciliação com as políticas da matriz, pois “pode haver diferenças”, o que não quer dizer necessariamente que estejam certas ou erradas, mas apenas conflitantes.

A simples tradução da política da matriz em adotar uma “melhor política de mercado” pode levar a empresa a ter a desagradável surpresa, no momento em que executar os seus testes, de observar que a empresa não está funcionando apesar de já existirem bons controles funcionando adequadamente, e que estes necessitam ser formalizados.

Experiência da Ecolab Química do Brasil

“Muito esforço pessoal e um período que a dedicação será muito grande , inclusive em horários e dias não muito usuais de trabalho. Envolve não apenas os próprios representantes das empresas, mas também os seus familiares e muitos outros *stakeholders*”, assim Nilton resumiu o esforço necessário para se desenvolver este projeto.

Conforme experiência da Ecolab, é muito importante que o envolvimento

de pessoas dentro da empresa seja bem pensado e analisado. O sucesso desse projeto depende também de se ter um grupo muito dedicado, com as pessoas realmente da primeira linha assumindo a responsabilidade.

Execução do Projeto

Uma vez que os responsáveis pelo projeto foram definidos, deve-se definir quais são os processos mais importantes da empresa a partir de suas demonstrações financeiras. Esta definição deve ser tomada com a matriz, e/ou com um consultor externo etc. Neste momento, Nilton acredita na importância da assistência de tal consultor externo já que nesses casos pode-se extrair muito conhecimento das melhores práticas de mercado.

Definidos os processos, o CFO deve eleger os *Process Owners*, que serão os capitães do projeto. O número de horas/dias (horas/homem) em que cada um desses capitães irá se envolver com esse processo vai depender muito de se ter ou não a ajuda externa nessa implementação.

A partir da sua experiência, ele recomenda que se inicie descrevendo como os processos são realizados, identificando as atividades de controle (inclusive os controles informais), seus *gaps* de controle e categorizando os riscos de fraude e de ausência de controle. Ele lembra que os controles informais da empresa não chegam à alta administração e que podem esconder controles potencialmente importantes, porém ainda informais.

Definição das atividades de controle necessárias

A definição das atividades de controle deve incluir observações do CFO, da matriz e do seu consultor externo (quando aplicável). A grande maioria dessas atividades de controle pode ser indicada pela matriz e muitas outras devem ser adicionadas pela própria empresa e pelos consultores externos (locais) por causa das especificidades do negócio e da legislação brasileira.

Deve-se negociar com a matriz quando se exige que certas atividades de controle sejam listadas e/ou implementadas, mas que, na verdade, não se aplicam no Brasil. Ele ressalta que nessa negociação é muito mais fácil convencer a matriz quando se tem suporte de um consultor externo.

Controles e gaps de controles – analisar e elaborar planos de ação

Cada capitão deve entender o que é um *gap* de controle , tabulá-los e definir quais *gaps* exigem realmente um investimento, uma ação maior e quais são apenas de “falta de formalização” do procedimento já executado normalmente . Resolvido estes *gaps* de “procedimento”, deve-se elaborar um plano de ação para os demais.

O Projeto Vale a Pena

Segundo palavras do Sr. Nilton, a Ecolab possui “a filosofia de que a implementação da Sarbanes–Oxley é muito mais que um projeto de adequação de normas e procedimentos”. Ele lembrou da importância de mudar a própria cultura da empresa não encarando isso como um modismo, mas sim como uma retomada daquela cultura de preocupação com controles internos e formalização, presente até os anos 80.

Acabando a implementação , a auditoria externa certificou a avaliação feita pela Ecolab, assim como validou os controles internos. Uma implementação que durou cerca de seis meses, apoiada pelo envolvimento maciço de toda a primeira linha de gerentes e diretores da empresa, além do apoio da consultoria. Foi um exemplo de sucesso, comparativamente a implementações anteriores em que o tempo foi maior e o resultado final teve de ser refeito para quase 40% da projeto.

Segundo Nilton, o mais importante é o alívio de “poder ter tudo em ordem no fim do dia”.

SAP Brasil

Caio de Almeida Cunha é o Diretor Financeiro da SAP Brasil e também esteve na 5ª mesa de debates do ACI. Assim como os outros palestrantes, Caio apresentou como o projeto foi desenvolvido na empresa por ele representada, quais foram as principais dificuldades e lições aprendidas.

Sarbanes-Oxley é uma volta às origens

No início de sua apresentação, o Diretor Financeiro da SAP Brasil fez um paralelo entre o que era a auditoria há mais de 10 anos e o que ela está voltando a ser. Ele lembra que no início da década de 80 para as auditorias validarem as demonstrações financeiras o primeiro trabalho realizado era uma avaliação dos controles internos da empresa. Para isso, o modelo do trabalho era muito parecido com o que fazemos atualmente para atender aos requisitos da seção 404 da Lei Sarbanes–Oxley.

Começava-se com um descritivo de como funcionavam os principais processos, identificava-se quais eram os controles importantes e a partir de uma seleção de amostragem fazia-se os testes para verificar se aqueles controles aconteciam de fato. A partir dos resultados obtidos podia-se dizer que o processo era confiável ou não, adequando assim a quantidade de testes substantivos a serem executados.

Segundo Caio, o principal fator que fez com que esses procedimentos de análise dos controles internos previamente à análise contábil dos demonstrativos propriamente dito fossem deixados de lado foi o avanço tecnológico, que ajudou a diminuir o número de funcionários, a agilizar os processos, a fazer a empresa como um todo ser mais ágil. Ele completou seu raciocínio dizendo que “o tempo foi passando e hoje a gente está vendo que tudo isso faz falta”.

O significado da Lei Sarbanes-Oxley Act para a SAP

A SAP é uma empresa alemã que tem ações negociadas na bolsa de Nova York e por isso deve aderir às regras da Sarbanes–Oxley e às regras européias reguladoras como as regulamentações alemãs. Isso só não gera a oportunidade para a SAP de integrar todos esses conhecimentos, mas também gera um conflito que precisa ser equilibrado para superar essas diferenças. Adicionalmente, existem as exigências da ISO para empresas que estão atendendo a essas regulamentações por motivos de negócio, sendo o processo todo muito amplo e complexo.

A SAP enxerga a Lei como uma fonte de oportunidades que não pode ser desconsiderada. Para Caio, entre outros, podem ser relacionados a padronização, revisão e a melhor documentação e o desempenho dos processos, permitindo um melhor entendimento das responsabilidades da diretoria e dos executivos das empresas ao mesmo tempo que se assegura uma informação confiável para o gerenciamento do negócio, além de uma visão realista e qualitativa das informações apresentadas aos acionistas.

Ele também acredita que a Lei é um passo importante para um adequado e completo gerenciamento de riscos, que começam desde os processos de controle interno até os riscos externos para que uma empresa “possa garantir a continuidade do seu caminhar para o futuro próspero e saudável” por meio do aumento na transparência dos negócios exigida pelo mercado.

Caio lembra que não só oportunidades surgiram com a Lei, mas também desafios, os quais a empresa deve considerar como, por exemplo, a representatividade de procedimentos e esforços para o cumprimento de padronização de processos e ações que estão acontecendo atualmente.

Aspectos relevantes do projeto para a SAP

O custo de cumprimento com a Sarbanes–Oxley também é um ponto considerado muito importante pela SAP Brasil. Os principais custos estão na contratação dos auditores para a realização dos testes nos controles internos; dos consultores que você possa internamente realizar os testes (e que posteriormente o auditor possa validar se a empresa está trabalhando adequadamente); da nova mão–de–obra que você tem de complementar para manter os procedimentos internos em andamento, cumprindo os controles etc.

Outra complexidade é o entendimento de o que são controles importantes e o que é um processo não satisfatório a ser melhorado. O auditor independente que irá certificar as demonstrações financeiras da empresa confirmará ou não o seu entendimento. Caio ressaltou que a SAP tem um mercado representativo nos EUA e, conseqüentemente, precisa ter ações nessa bolsa, e que a empresa quer estar presente para buscar meios de captação de recursos e outros meios de desenvolvimento importantes, e para isso tem de aderir às regras daquele mundo de negócios estabelecidas.

Os concorrentes também estão nessa situação de certificação e ainda exigem que todos os seus fornecedores também atendam a essas regras.

Implementação do projeto na SAP

Os trabalhos desenvolvidos pela SAP Brasil para atender à seção 404 da Lei Sarbanes–Oxley de 2002 tiveram início em 2002. Esse processo teve início com a determinação de todos os processos importantes para as principais empresas do grupo. A SAP hoje tem cinco grandes negócios pelo mundo: SAP AG Operação, SAP América, SAP França, SAP Inglaterra e SAP Japão. O setor público nos EUA também é bastante representativo, assim como unidades de *holding* que possui na Inglaterra e nos EUA. Pela sua representatividade, foram os primeiros países que introduziram toda a revisão de processo. A SAP utilizou uma consultoria externa desde então para o desenvolvimento desse projeto.

O projeto teve início com a documentação dos processos em formato de forma mista, com a utilização do *software* World para as narrativas dos processos e do *software* Visio para os fluxogramas dos processos. Cada área descreveu e documentou os seus processos e em seguida identificou quais controles–chave eram necessários para a execução ou para assegurar a qualidade das informações financeiras.

O passo seguinte, disse Caio, foi avaliar se os processos identificados como chave eram os processos ideais (excluir duplicação de esforços). Essas são as três principais fases que a SAP está concluindo no Brasil. Segundo Caio, a “empresa se encontra na fase de finalização de limpeza desses processos e de validação desses controles–chave”.

A subjetividade na definição de “controle-chave”

Segundo Caio, a definição de o que são controles–chave é muito subjetiva. As pessoas que estão conduzindo os processos entendem que o processo já é o ideal e revê–lo ou mesmo achar uma oportunidade de melhoria por imposição pode ser um processo difícil. A administração da empresa tem de convencê–los de que esse processo pode ser melhorado.

Adicionalmente, Caio lembra que um consultor externo irá auxiliar a empresa na definição dos procedimentos a serem executados trazendo assim, experiência para opinar sobre os controles, o que não deixa de ser também um fator de subjetividade.

Um terceiro fator de subjetividade é o auditor externo que irá analisar e revisar o processo e opinar se os controles são adequados ou não. “Para o auditor, o controle–chave é aquele que, se não estiver em funcionamento adequado ou de forma confiável, ele não poderá opinar sobre o item das demonstrações financeiras à qual diz respeito”.

O número de controles–chave apontado inicialmente na SAP Brasil era maior que 200, em um total de mais de 300 (os outros não eram chave). Após revisão e discussão extensiva com os auditores independentes, dos 300 controles internos documentados e “planilhados”, apenas 100 foram identificados como controles–chave e que deviam ter a sua efetividade assegurada integralmente.

Definição e atribuição das responsabilidades

As responsabilidades nesse processo devem ser determinadas de cima, desde o nível dos conselheiros e diretores executivos até um nível mais baixo, daqueles que executam o processo no dia–a–dia.

As responsabilidades devem estar claramente definidas e as pessoas envolvidas têm de interagir com essas responsabilidades dentro de cada um dos países envolvidos no projeto. Foi determinado um “proprietário de responsabilidade” em cada país e no Brasil. Esse responsável é o presidente da empresa (*Sarbanes Oxley Champion*), assim como nos outros 50 países nos quais a empresa está implementando a Lei.

Em cada país uma pessoa responde tecnicamente pelas atividades técnicas. Trata–se de uma pessoa mais ativa no desenvolvimento do projeto, alguém de dentro da controladoria da empresa.

Pela Sarbanes–Oxley, os testes não são responsabilidade somente dos auditores externos, a empresa é obrigada a manter os controles, a cumprir com os procedimentos e a validar mais periodicamente esses procedimentos por meio de testes que devem ser formalizados e arquivados adequadamente.

Atividades Suporte para o Sucesso do Projeto

A SAP criou um *Institute Committee* do qual o Diretor Financeiro, o Controller, o *Sarbanes Oxley Champion* e vários diretores da SAP são membros. Esse comitê se reúne mensalmente para validar o andamento do processo, identificar as falhas apontadas e aprovar ou definir ações corretivas para poder assegurar o bom andamento do projeto. O time de gerenciamento envolvido está muito consciente das responsabilidades.

Depois de bastante experiência e dificuldades, a empresa consultou seus assessores externos cuja experiência foi transmitida de forma relevante e pela qual a empresa aprendeu que “a passagem de bastão é muito importante para as áreas, para que elas tenham essa responsabilidade”.

Próximos passos

A próxima fase trata-se da validação e do teste dos controles e procedimentos identificados. A SAP Brasil irá contratar um esforço externo (que não pode ser os que estão executando e que são os responsáveis por esses controles) para revisar os processos e testar, assegurando que esses controles realmente são confiáveis e estão em funcionamento.

Uma vez concluída esta etapa, a SAP avaliará se está atendendo integralmente ou não às exigências da Lei. Caio afirmou que aproximadamente 10% dos controles identificados são controles-chave não eficientes, pois foram identificados como pontos de melhoria nos processos. O trabalho agora é de implementar esses controles para que possam ser validados e que no final do ano a empresa possa atender à SOX.

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 Auditores Independentes, sociedade brasileira, é membro da KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.