

MBA – Gestão em Contabilidade e Auditoria

Gestão de Controles Internos, Sarbanes, Gestão de Riscos e Padrões de Governança Corporativa

Prof. Jorge Ribeiro dos Passos Rosa, L.D

Setembro e Outubro/2020

Sumário

1 - Noções Gerais sobre Auditoria	5
2 - Gestão de Controles Internos, Sarbanes, Governança Corporativa.....	18
3 - Estrutura básica da Lei Sarbanes Oxley	21
4 - Auditoria e Controles Internos.....	46
5 - Ferramentas e Metodologias.....	50
6 - Melhores práticas de Governança Corporativa	58
7 - Importância da Governança Corporativa.....	59
8 - Governança Corporativa e Auditoria.....	63
9 - Aspectos gerais das Fraudes	85
10 - Outras informações técnicas.....	91
11 - Obrigações das empresas perante a Nova Lei	95
12 - Anexos	97

MBA – Gestão em Contabilidade e Auditoria

Disciplina

Gestão de Controles Internos, Sarbanes, Governança Corporativa

Carga Horária:

32 horas – Aula

Dias: 19 e 26/09/2020 e 03 e 10/10/2020

Avaliação: 10/10/2020 (à tarde)

Ementa da Disciplina

Estudo Geral de noções gerais de Auditoria: Origens, Conceito, Conceito de Auditor, Objetivo da Auditoria, Tipos de Auditoria, Avaliação de Controles Internos, Segregações de Funções, Gestão de Controles Internos, Sarbanes Oxley, Fraudes e Governança Corporativa.

Objetivo:

- Fornecer uma base sólida em Conhecimentos Gerais de Auditoria;
- Apresentar e comentar situações de Controles Internos;
- Comentar as situações e características de Gestão de Controles Internos;
- Abordar os princípios básicos da Lei Sarbanes-Oxley;
- Destaque das Fragilidades de Controles e Situações de Fraudes nas Organizações;
- Evidenciar entendimentos sobre Governança Corporativa.

Metodologia

As exposições com caráter informativo, anuais compactados por temas, filmes, estudos de casos, que ajudarão a formar um bom entendimento sobre assuntos abordados.

Critérios de Avaliação

40% referentes às atividades em grupo, com exercícios e estudos de casos diversos, a serem realizados em casa, ao término da exposição. Podendo ocorrer discussões de artigos e casos em casa, em grupos com discussões via internet.

60% com apresentação em grupos no último dia de aula da disciplina.

Referências Bibliográficas:

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração Novo Cenário Competitivo**, Editora Atlas - 2006, CERTO, Samuel C. **Administração Moderna**, Editora Pearson Education do Brasil - 2003, STONER, James A.F. e FREEMAN, R. Edward - **Administração** - Editora Prentice-Hall do Brasil – 1995, LISBOA, Lázaro Plácio - **Ética Geral e Profissional em Contabilidade** - Editora Atlas – 1996, PEREZ JUNIOR, José Hernandez - **Auditoria das Demonstrações Contábeis** - Editora Atlas – 1998, PETERS, Marcos - **Implantando e Gerenciando a Lei Sarbanes Oxley** (Governança Corporativa Agregando Valor aos Negócios) - Editora Atlas – 2007, GRAMLING,Audrey A., RITTENBERG,Larry E., JOHNSTONE, Karla M. **Auditoria**, Editora Cengage Tradução da 7^a. Edição Americana – Sanvincente, Antonio Zoratto – 2010; Learning, LAUDON, Kenneth C., LAUDON, Jane P. Gerenciamento de Sistemas de Informação, LTC Editora

Curriculum resumido do professor

Jorge Ribeiro dos Passos Rosa é Administrador, Contador, possuindo Pós-Graduação em Didática de Ensino Superior e Livre-Docência em Contabilidade Financeira – Universidade Gama Filho. É professor convidado para palestras e eventuais Cursos de MBA da Fundação Getúlio Vargas e UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro – MBA de Gestão Empresarial e Finanças (INDEC).

É professor dos Cursos de MBA da UFF – Universidade Federal Fluminense – MBAs de Controladoria e Finanças, Contabilidade e Auditoria, Gestão de Contabilidade Tributária e Gestão de Negócios. É professor da UFF – Universidade Federal Fluminense dos Cursos de Graduação, na Faculdade de Administração, no Departamento de Empreendedorismo, nas disciplinas: Contabilidade Gerencial, Ambiente Legal e Empresarial e Governança Corporativa. É Vice-Presidente de Pesquisas e Estudos Técnicos e Conselheiro do Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Rio de Janeiro. É membro do Comitê de Ética do IBRACON – Regional – RJ; é Acadêmico da Academia de Ciências Contábeis do Estado do Rio de Janeiro; possui cerca de 48 anos de experiência nas Áreas de Controladoria, Auditoria, Impostos, Consultoria e Finanças.

1. NOÇÕES GERAIS SOBRE AUDITORIA

1.1 ORIGEM E CONCEITO

A prática da auditoria surgiu provavelmente no século XV ou XVI na Itália. Os precursores da contabilidade foram os italianos, não sem razão, visto ser o clero a essa época o responsável pelos principais empreendimentos estruturados da Europa moderna ou medieval. O reconhecimento oficial da prática de auditoria também ocorreu na Itália (Veneza), onde em 1581 foi constituído o primeiro Colégio de Contadores, para cuja admissão o candidato tinha de completar aprendizado de seis anos como contador praticante e submeter-se a exame. Inicialmente, os trabalhos realizados como auditoria eram bastante limitados, restringindo-se, em regra, à verificação dos registros contábeis, com vistas à comprovação de sua exatidão.

Com a evolução da Ciência Contábil, que se tornou imprescindível à administração das empresas, desenvolveu-se também, de forma notável, a técnica de auditoria, a ponto de hoje não ser ela um instrumento de mera observação apenas, estático, mas também de orientação, de interpretação e de previsão de fatos, tornando-se dinâmica e ainda em constante evolução.

Por isso, atualmente, Auditoria pode ser definida como o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática de transações, procedimentos, rotinas e demonstrações contábeis de uma entidade, com o objetivo de fornecer a seus usuários uma opinião imparcial e fundamentada em normas e princípios sobre sua adequação.

1.2 CONCEITO DE AUDITOR

Auditor é o profissional que, possuindo competência legal como contador e conhecimentos em áreas correlatas, como tributos, modernas técnicas empresariais e outras, aliadas aos conhecimentos de normas e procedimentos de auditoria, procurará obter elementos de satisfação que o levem a fundamentar e a emitir sua opinião sobre o objeto de estudo (Sistemas de Controles Internos, Demonstrações Contábeis etc.).

As funções do auditor, hoje, vão muito além do tradicional conceito de fiscalização. Além de averiguar e detectar eventuais falhas nos sistemas de controle e no plano de organização, o auditor preocupa-se também com a manutenção desses sistemas de forma que as não-conformidades sejam minimizadas, atuando de forma preventiva e apresentando sugestões para eventuais desvios (aplicação do conceito de Qualidade Total).

1.3 OBJETO DA AUDITORIA

Como se sabe, a auditoria é uma técnica autônoma entre as técnicas da Ciência Contábil, razão pela qual tem objeto perfeitamente identificado e definido, sendo este não apenas único, mas também múltiplo, conforme o entendimento unanimemente consagrado nos dias de hoje.

Deve ficar claro que cada autor pode restringir ou ampliar o objeto da auditoria de acordo com seu entendimento. Existe certo consenso, no entanto, acerca de alguns itens básicos, como, por exemplo:

- a. comprovação, pelo registro, de que são exatos os fatos patrimoniais;
- b. demonstração dos erros e fraudes encontrados;
- c. sugestão das providências cabíveis, visando à prevenção de erros e fraudes;
- d. verificação de que a contabilidade é satisfatória sob o aspecto sistemático e de organização;
- e. verificação do funcionamento do controle interno;
- f. proposição de medidas de previsão de fatos patrimoniais, com o propósito de manter a empresa dentro dos limites de organização e legalidade.

Tendo em vista o que foi exposto, pode-se dizer que o objeto da auditoria não só é a descoberta de erros e fraudes, para proteção da empresa contra eles e contra multas fiscais, como também a produção de informes a respeito da verdade das demonstrações contábeis.

1.4 TIPOS DE AUDITORIA

A Auditoria pode ser classificada em três tipos conforme quadro comparativo a seguir:

	Auditoria Independente ou Externa	Auditoria Interna ou Operacional	Auditoria área Fiscal e Tributária (Federal, Estadual, Municipal)
Sujeito	Profissional independente	Funcionário da empresa	Funcionário público
Vínculo com a empresa auditada	Contrato de prestação de serviço	Contrato de trabalho	Força de lei
Ação e objetivo	Exame das demonstrações contábeis ou de alguma área específica ou procedimento predefinido como objeto de trabalho especial	Exame dos controles internos e avaliação da eficiência e eficácia da gestão	Verificação da observância e cumprimento dos preceitos legais vigentes para apuração e recolhimento dos diversos tributos
Finalidade	Principalmente, emitir parecer	Promover melhoria nos controles	Evitar a sonegação de

	sobre a adequação das Demonstrações Contábeis	operacionais e na gestão de recursos	tributos
Relatório principal	Parecer do auditor independente	Recomendações para melhoria dos controles internos e eficiência administrativa	Relatório de fiscalização ou auto de infração
Usuários do trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa	Poder público
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista	Poder público

1.5 POR QUE AS EMPRESAS SÃO AUDITADAS?

As empresas são auditadas pelos seguintes motivos:

AUDITORIA INDEPENDENTE

A. *Por disposições legais:*

- Comissão de Valores Mobiliários - CVM. Exige, por força de lei, auditoria em sociedades anônimas de capital aberto.
- Banco Central do Brasil - BACEN. Exige auditoria em:
 - Bancos Comerciais
 - Bancos de Investimentos
 - Financeiras
 - Distribuidoras de Títulos e Valores Mobiliários
 - Corretoras de Câmbio e Valores Mobiliários
 - Sociedades de Arrendamento Mercantil
 - Sociedades de Crédito Imobiliário
- Conselho Nacional de Seguros Privados - CNSP. Exige auditoria em sociedades seguradoras.

B. Por outros motivos

- Instituições financeiras: podem, mediante acordo contratual, exigir auditoria de empresas tomadoras de empréstimos vultosos.

C. Acionista controlador

- Pode exigir auditoria em empresas coligadas, controladas ou filiais, no próprio país ou no exterior.

D. Outros

A administração pode solicitar auditorias especiais para verificação, por exemplo, de fraudes. Empresas interessadas na aquisição do controle acionário solicitam auditoria para averiguar a situação financeira e patrimonial da empresa que está sendo adquirida.

AUDITORIA INTERNA

A. Por determinação da administração

- A administração utiliza a auditoria interna como órgão de assessoria e controle.

B. Por determinação da matriz ou controladora

- É comum em grandes conglomerados a existência de uma auditoria interna, subordinada à empresa controladora, que verifica a observância das normas de controle estabelecidas para todas as empresas do grupo. Para as empresas auditadas, essa auditoria é similar a uma auditoria independente.

AUDITORIA NA ÁREA FISCAL E TRIBUTÁRIA

- A Auditoria na área fiscal e tributária é realizada segundo o interesse quanto aos tributos das respectivas competências, que compreendem a União, os Estados e os Municípios.

1.6 REGULAMENTAÇÃO PROFISSIONAL

A prática de auditoria, seja ela interna, seja externa, é de exercício exclusivo do contador. Para o exame de demonstrações contábeis de empresas de capital aberto, é necessário também o registro do profissional na Comissão de Valores Mobiliários, além do registro no Conselho Regional de Contabilidade.

1.7 REGULAMENTAÇÃO TÉCNICA

AUDITORIA INDEPENDENTE

Os auditores independentes, no exercício de suas funções, devem observar as Normas de Auditoria Geralmente Aceitas. Essas normas foram preliminarmente propostas pelo então Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IAIB), atual Instituto Brasileiro de Contadores (Ibracon), ao Conselho Federal de Contabilidade em 30 de março de 1972. Em 14 de abril de 1972, o Conselho Federal de Contabilidade aprovou, através de sua Resolução nº 321, as Normas de Auditoria Geralmente Aceitas no Brasil.

O Conselho Federal de Contabilidade aprovou, em 24 de abril de 1991, as Normas Brasileiras de Contabilidade - NBC-T-11 -, definindo as Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis e, em 10 de maio de 1991, a NBC-P-1 - Normas Profissionais de Auditor Independente.

Em dezembro de 1997, essas normas foram revisadas para adequá-las às condições atuais da sociedade e da economia.

NBC-T-11 - Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis (Revisadas em dezembro de 1997)

CONCEITUAÇÃO E DISPOSIÇÕES GERAIS

CONCEITUAÇÃO E OBJETIVOS DA AUDITORIA INDEPENDENTE

A auditoria das demonstrações contábeis constitui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e, no que for pertinente, a legislação específica.

Na ausência de disposições específicas, prevalecem as práticas já consagradas pela Profissão Contábil, formalizadas' ou não pelos seus organismos próprios.

Salvo declaração expressa em contrário, constante do parecer, entende-se que o auditor considera adequadas e suficientes, para o entendimento dos usuários, as informações divulgadas nas demonstrações contábeis, tanto em termos de conteúdo quanto de forma.

O parecer do auditor independente tem por limite os próprios objetivos da auditoria das demonstrações contábeis e não representa, pois, garantia de viabilidade futura da entidade ou algum tipo de atestado de eficácia da administração na gestão dos negócios.

O parecer é de exclusiva responsabilidade de contador registrado no Conselho Regional de Contabilidade, nestas normas denominado auditor.

AUDITORIA INTERNA

Os auditores internos observam, no desempenho de suas funções, normas semelhantes às da auditoria independente.

O Instituto dos Auditores Internos do Brasil-IAIB - e o Institute of Internal Auditors - IIA - definem e sugerem os procedimentos específicos de auditoria a serem seguidos por seus membros.

1.8 AVALIAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS

"Devem ser feitos estudos e avaliações apropriados do controle interno da empresa."

NBC- T-11 - 2.5 - Estudo e A valiação do Sistema Contábil e de Controles Internos

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

O auditor deve efetuar o estudo e avaliação do sistema contábil e de controles internos da entidade, como base para determinar a natureza, oportunidade e extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, considerando:

- a. o tamanho e complexidade das atividades da entidade;
- b. os sistemas de informação contábil, para efeitos tanto internos quanto externos;
- c. as áreas de risco de auditoria;
- d. a natureza da documentação, em face dos sistemas de informatização a dotados pela entidade;
- e. o grau de descentralização de decisão adotado pela administração da entidade; e
- f. o grau de envolvimento da auditoria interna, se existente.

O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade; porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho.

A avaliação do sistema contábil e de controles internos pelo auditor deve *considerar os seguintes aspectos*:

- a. *o ambiente de controle existente na entidade; e*
- b. *os procedimentos de controle adotados pela administração da entidade.*

A avaliação do ambiente de controle existente deve considerar:

- a. a definição de funções de toda a administração;
- b. o processo decisório adotado na entidade;
- c. a estrutura organizacional da entidade e os métodos de delegação de autoridade e responsabilidade;
- d. as políticas de pessoal e segregação de funções; e
- e. o sistema de controle da administração, incluindo as atribuições da auditoria interna, se existente.

A avaliação dos procedimentos de controle deve considerar:

- a. *as normas para elaboração de demonstrações contábeis e quaisquer outros informes contábeis e administrativos, para fins quer internos quer externos;*
- b. *a elaboração, revisão e aprovação de conciliações de contas;*
- c. *a sistemática revisão da exatidão aritmética dos registros;*
- d. *a adoção de sistemas de informação computadorizados e os controles adota dos na sua implantação, alteração, acesso a arquivos e geração de relatórios;*
- e. *os controles adotados sobre as contas que registram as principais transações da entidade;*
- f. *o sistema de aprovação e guarda de documentos;*
- g. *a comparação de dados internos com fontes externas de informação;*
- h. *os procedimentos de inspeções físicas periódicas em ativos da entidade;*
- i. *a limitação do acesso físico a ativos e registros; e*
- j. *a comparação dos dados realizados com os dados projetados.*

DEFINIÇÃO

"O *controle interno* compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas" (AICPA - *American Institute of Certified Public Accountants*).

OBJETIVOS

Os objetivos do controle interno são:

- Obtenção de informação adequada.
- Estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração.
- Proteção dos ativos.
- Promoção da eficiência e eficácia operacional.

CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

A fim de delimitar a extensão do auditor quanto à revisão do controle interno, ele foi subdividido em dois grupos:

- Controles contábeis.
- Controles administrativos.

1.9 CONTROLES CONTÁBEIS

Os *controles internos contábeis* são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis. Esses controles incluem o sistema de autorização e aprovação e a segregação das funções de registro daquelas efetuadas pelo departamento que gera as transações objeto de seu registro, ou das relativas à custódia dos ativos.

O objetivo dos controles contábeis é permitir que:

- As transações sejam registradas quando necessário, permitindo a elaboração periódica de demonstrações contábeis e a manutenção do controle contábil sobre os ativos.
- As transações sejam efetuadas de acordo com a autorização geral ou específica da administração.
- O acesso aos ativos seja permitido com autorização.
- Os ativos registrados contabilmente sejam comparados com as existências físicas em intervalos razoáveis e se tomem ações adequadas em relação a qualquer diferença constatada.

1.10 CONTROLES ADMINISTRATIVOS

Os *controles internos administrativos* compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como o respeito e a obediência às políticas administrativas.

Relacionam-se indiretamente com os controles contábeis e incluem controles estatísticos: programas de treinamento de pessoal, controles de qualidade, entre outros.

Como definição, o auditor estará interessado nos controles contábeis. Estes afetam as demonstrações contábeis, exigindo avaliação por parte do auditor.

ELEMENTOS DE CONTROLE

Os elementos de controles internos podem ser conceituados como sendo:

- A - O plano de organização. .
- B - Os sistemas de autorização e os procedimentos de registro.
- C - A utilização de pessoal adequado.

A - O PLANO DE ORGANIZAÇÃO

O plano de organização é representado normalmente pelo organograma e complementado pelas diretrizes da administração e manuais de procedimentos; deve levar em consideração o seguinte:

- Conservar linhas de responsabilidade e autoridade claramente definidas. Neste caso, é fundamental que a definição de normas e procedimentos seja feita através de manuais internos.
- Que haja adequada independência entre os departamentos, seções e funcionários em todos os aspectos referentes à autorização, execução e controle, bem como nos relativos à custódia dos ativos. Essa característica não surgirá apenas de um organograma bem definido, mas de procedimentos detalhados para cada operação.

Exemplo:

Para uma transação de vendas seria necessário:

- O registro pela contabilidade.
- A autorização de venda pelo departamento de vendas.
- A aprovação do crédito pelo departamento de crédito.
- A entrega da mercadoria pela expedição.
- O recebimento pela tesouraria.

B - OS SISTEMAS DE AUTORIZAÇÃO E PROCEDIMENTOS DE REGISTRO

Os sistemas de autorização e procedimentos de registros compreendem:

- a. Planos de contas e manuais de procedimentos que esclareçam dúvidas sobre o registro dos dados e que facilitem a elaboração de demonstrações e outras informações financeiras de uso interno e externo.
- b. Existência de normas escritas e organizadas, bem como de manuais de procedimentos e fluxogramas.
- c. Separação de cada transação em etapas, de forma que nenhum indivíduo possa controlá-la integralmente.
- d. Registros e formulários adequados, que levem em consideração aspectos, tais como: simplicidade de entendimento, facilidade de preenchimento e organização dos dados.

C - UTILIZAÇÃO DE PESSOAL ADEQUADO

"O funcionamento apropriado de um sistema de controle interno depende não apenas de um planejamento da organização e de procedimentos e diretrizes adequadas, mas também e principalmente da escolha de funcionários aptos e experientes, e de pessoal capaz de cumprir os procedimentos estabelecidos, de forma eficiente e econômica" (AICPA).

Para a obtenção e manutenção de pessoal íntegro e qualificado, devem-se abranger as seguintes etapas:

- a. Procedimentos que garantam a contratação de pessoal de qualidade.
- b. Treinamento e capacitação constante para manter a motivação.
- c. Avaliação de desempenho, rodízio periódico de funções e adequada política de remuneração.

1.11 AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

As empresas, para, atingirem seus objetivos, agrupam e organizam, de forma lógica, uma série de funções necessárias para a realização de tarefas.

Esse agrupamento resulta no estabelecimento de uma série de rotinas que são conhecidas como sistemas.

Exemplos:

Compra de suprimentos; vendas e cobranças; controle e remuneração de pessoal; pagamentos e recebimentos etc.

O sistema de controle interno objetiva assegurar que os procedimentos anteriormente definidos estejam efetivamente sendo seguidos.

A avaliação se processa pelo levantamento dos sistemas da empresa e podem ser evidenciados de quatro diferentes formas:

- a. Questionários narrativos.
- b. Questionários "sim/não".
- c. Fluxogramas.
- d. Descrição propriamente dita.

1.12 CATEGORIAS DE CONTROLES INTERNOS

Não existe uma terminologia universal para descrever as categorias de controles internos; entretanto, podemos classificá-los segundo suas finalidades em:

- A - Controles organizacionais, inclusive a segregação de funções.
- B - Controles de sistemas de informação.
- C - Controles de procedimentos.

A - CONTROLES ORGANIZACIONAIS, INCLUSIVE A SEGREGAÇÃO DE FUNÇÕES

Ao falar da questão de controles organizacionais, referimo-nos ao controle obtido por meio da maneira de designar responsabilidades e delegar autoridades.

A magnitude de muitas empresas faz com que a gerência se veja impossibilitada de administrar ou supervisionar pessoalmente as operações. Em tais circunstâncias, é imprescindível estabelecer uma estrutura organizacional adequada. Essa estrutura é um marco no qual se realizam as atividades de planejamento, execução e controle das operações da entidade e cuja eficácia dependerá de considerações, como:

- Atribuição de responsabilidades e delegação de autoridade claramente definidas.
- Segregação de funções incompatíveis para evitar que sejam controladas por qualquer indivíduo ou departamento de organização.
- Fornecimento de recursos, inclusive pessoal competente, em quantidade suficiente para o cumprimento das responsabilidades atribuídas.
- Existência de sistemas de medição e avaliação do desempenho.

No que tange à organização de funções e delegação de autoridade, é conveniente documentar a definição de linhas e instruções de operação mediante manuais de organização, organogramas e descrições de cargos.

Não existe uma estrutura organizacional típica que possa ser utilizada como meio de comparação para determinar os pontos fortes ou fracos de uma estrutura completa, devido à diversidade de tamanho, objetivos, tipos de funções entre as empresas.

Segregação de funções

A correta *segregação de funções* é considerada como o elemento mais importante de um sistema eficaz de controle interno. O princípio fundamental é que ninguém deveria controlar todas as etapas de uma transação sem a intervenção de outra ou outras, capazes de efetuar uma verificação cruzada.

O controle total de todas as etapas de uma transação por parte de um só indivíduo permitiria a este efetuar operações de forma ineficaz ou fraudulenta, sem ser descoberto. Em geral, é necessário estabelecer departamentos separados e independentes para funções, como compras, recebimento, produção, vendas, contabilidade e finanças. Os encarregados de cada departamento são responsáveis pela maneira como seus subordinados levam a cabo suas incumbências. Como já foi dito, os deveres de cada pessoa deveriam ser claramente definidos por meio de organogramas e manuais de procedimentos.

A segregação de funções pode assumir várias formas, cada uma das quais contribui para a eficácia do controle interno. Entre essas formas, citam-se:

1. Segregação da responsabilidade pelas diferentes partes de uma transação.
2. Segregação das funções de custódia e registro.
3. Segregação de responsabilidade dentro das funções de custódia e registro, para atuar como um sistema de dupla verificação.
4. Segregação da responsabilidade pela custódia de bens passíveis de substituição.
5. Política de rodízio de empregados e férias.

Agora, examinaremos cada uma dessas formas e proporcionaremos exemplos para ilustrar-lhes a importância.

B - CONTROLE DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO

O controle sobre o sistema de informação refere-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração.

O planejamento e o controle das operações, em todas as empresas, dependem do conhecimento que a administração tem das atividades e operações passadas, presentes e futuras. Nas pequenas empresas, esse conhecimento dependerá, em maior ou menor grau, do sistema de informação.

A direção executiva não pode estar presente para observar todas as operações nem inteirar-se de todas as decisões tomadas nos diferentes níveis de organização. Uma das características que distingue as empresas mais bem sucedidas é, muitas vezes, a qualidade da informação de que dispõem os responsáveis pela tomada de decisões.

Os sistemas de informação variam consideravelmente de uma empresa para outra e, em decorrência disso, torna-se impossível projetar um sistema de informação típico, capaz de ser utilizado como meio de comparação para determinar os pontos fortes e os pontos fracos de determinado sistema. Um bom sistema não deve omitir as seguintes características:

- Os relatórios devem conter informação relevante para os usuários.
- A informação deve ser distribuída conforme as responsabilidades atribuídas.
- A forma de apresentação deve destacar a informação de maior importância.
- A informação deve ser suficientemente detalhada para permitir identificação das operações "fora de linha" ou possíveis problemas.
- A informação deve ser usada pelos que tenham competência e tempo necessários para compreender seu significado e adotar medidas corretivas, se necessário.

Com relação a esta última característica, é importante ressaltar que o controle não existe mediante o simples fornecimento de informação e, sim, com o uso que a administração faz desta.

C - CONTROLES DE PROCEDIMENTOS

Os controles de procedimentos referem-se ao controle obtido mediante a observação de políticas e procedimentos dentro da organização.

Elaborado o plano de organização, é de suma importância que o pessoal comprehenda claramente suas funções e responsabilidades, sendo conveniente, para tanto, que existam normas de procedimento devidamente documentadas.

Os procedimentos existentes em uma organização são implementados para que se alcance eficiência operacional e se atinjam os objetivos empresariais.

Algumas características desejáveis nos controles de procedimento são:

- Que estejam bem definidos e documentados.
- Que se mostrem fáceis de interpretar e aplicar.
- Que sejam adequados à estrutura organizacional.

São dois os tipos de controles de procedimentos:

- Procedimentos do fluxo de documentação - são os incorporados no sistema de processamento de transações.

Exemplos:

- revisão de cálculos e somas em contratos de financiamento;
- endosso restritivo de cheques administrativos.
- Procedimentos de controle independentes - são aqueles estabelecidos pela administração, independentemente das rotinas de processamento de transações.

Exemplos:

- conciliações de saldos bancários;
- auditoria interna;
- controle de saldos segundo os razões subsidiários, para verificar se coincidem com aqueles segundo as contas de controle do razão geral;
- proteção física.

2. GESTÃO DOS CONTROLES INTERNOS, SARBANES, GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 DIVULGAÇÃO FINANCEIRA E CERTIFICAÇÕES

Os relatórios financeiros servem a um amplo espectro de usuários e atendem a necessidades diversificadas e específicas.

A informação econômico-financeira das entidades que é publicada tem a característica de servir à análise e tomada de decisão com reflexos econômicos e financeiros diretos ou indiretos para esses usuários.

É preciso existir segurança para os usuários de que a informação utilizada para análise e tomada de decisão está de acordo com os princípios e normas convencionados.

Aqui reside a coluna mestra da função auditoria.

A auditoria é a função socialmente necessária para dar, entre outros serviços, conforto aos usuários da informação pública das entidades em relação aos procedimentos utilizados para produção dessa informação.

Em termos legais, há vários mecanismos regionais que buscam dar elementos processuais a essa segurança informacional.

Um exemplo de mecanismo legal é o diploma norte-americano Sarbanes Oxley Act sancionado em 2002, conhecido pelas siglas SARBOX, SAOX, SOX ou mesmo SO, cujos relatores do projeto foram Paul S. Sarbanes e Michael G. Oxley, membros do Congresso norte-americano.

Essa lei, entre outros assuntos, dita procedimentos e estabelece penas de proteção a esses procedimentos relacionados ao controle interno das entidades e à consequente informação pública que esse controle interno possibilita gerar.

2.2 MODELAGEM REGULATÓRIA NO CONTROLE INTERNO

É sempre difícil estabelecer o início preciso de determinado processo regulatório, porém podemos verificar marcos importantes que determinam fases do processo.

O processo regulatório referente a controles internos tem um marco importante nos Estados Unidos da América por ocasião da lei aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos, em dezembro de 1977, denominada Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

Esta lei restringe-se a sociedades anônimas por ações, registradas sob o parágrafo 12 da Lei de Mercado de Capitais publicada em 1934 (Securities and Exchange Act), sobre a esteira do grande *crash* do mercado de capitais em 1929.

De maneira geral, o escopo de aplicação é às empresas com U\$ 1milhão em ativos e 500 ou mais acionistas ou que tenham ações negociadas em bolsas de valores.

A FCPA tem várias cláusulas referentes ao controle interno.

A motivação embrionária desta lei foi relacionada a subornos de funcionários estrangeiros por empresas de capital aberto (*public listed companies*) e, através de especificações e prescrições de controle interno exigidas destas empresas, visou-se reduzir o risco de pagamentos ilegais ou questionáveis no exterior.

As empresas, sob esta lei, são obrigadas a criar, implementar e manter sistemas de controle que ofereçam garantias razoáveis de que as transações são registradas em conformidade com os princípios contábeis geralmente aceitos (PCGA ou GAAP), seus ativos são devidamente contabilizados, o acesso aos ativos é devidamente controlado, e a fazer comparações (*compliance*) periódicas entre os ativos existentes realmente e os ativos registrados e reportados pelo sistema contábil.

Para envolver neste assunto os administradores, há uma cláusula que toma os administradores e membros do conselho dessas empresas pessoalmente responsáveis por pagamentos ilegais feitos a funcionários estrangeiros.

Em virtude desta lei, a sociedade norte-americana e mais especificamente os *stakeholders* envolvidos na implementação dela - contadores, auditores, administradores e empresas - iniciaram estudos para estabelecer padrões de processos de controles internos razoáveis.

Os auditores independentes, por intermédio de seu Instituto - American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), em seu *Statement of Auditing Standard 55* (SAS 55), de abril de 1988, pregam que a administração deve estabelecer uma estrutura de controle interno composta por três elementos: ambiente de controle, sistema contábil e procedimentos de controle.

Um estudo legendário a esse respeito foi realizado pela Treadway Commission da National Commission on Fraudulent Financial Reporting a partir de 1985.

Recomendado pela Treadway Commission, no sentido de desenvolver-se uma definição comum de controle interno com as diretrizes processuais adequadas ao acompanhamento desse controle interno, criou-se o Comitê das Organizações Patrocinadoras - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

O modelo apresentado pelo COSO em julho de 1992 – Internal Control- Integrated Framework, atualmente conhecido como COSO 1, definiu controle interno e deu critérios para avaliação dos sistemas de controle interno.

Daí, o controle interno é visto como um sistema e, portanto, com enfoque processual de melhoria.

O sistema de controle interno é uma ferramenta administrativa e não pode substituir a própria administração.

O COSO 1 dá a responsabilidade pelo processo de controle interno ao conselho diretor (*board*) e à administração (*directors*) e aos funcionários da entidade e estabelece que é o processo que visa dar garantia razoável quanto à realização de objetivos das seguintes categorias:

- a) eficácia e eficiência de operações;
- b) confiabilidade dos relatórios financeiros; e
- c) cumprimento das leis e regulamentos pertinentes.

Recomenda também que a avaliação do processo de controle interno deve ser pontual ao longo do tempo, como, por exemplo, mensal, trimestral ou anual.

Após a emissão do COSO 1, o AICPA emitiu o SAS 78, substituindo a definição de controle interno do SAS 55 pela definição de controle interno dada pelo coso.

Daí que o modelo coso 1 tornou-se um paradigma de mercado, pois os auditores independentes o utilizam como padrão para revisão do controle interno em seus trabalhos de emissão de parecer sobre demonstrações financeiras empresariais.

Além destes fatos, outra importante entidade de mercado interessada no assunto controle interno, a Fundação de Auditoria e Controle de Sistemas de Informações - *Information Systems Audit and Control Foundation* (ISACF) -, criou um projeto de estudo a esse respeito denominado Objetivos de Controle de Informações e Tecnologias Relacionadas - *Control Objectives for Information and Related Technology* (COBIT), cujo relatório foi publicado em 1994.

Objetivamente, todos estes documentos emitidos - COSO 1, SAS 78 e COBIT - enfatizam que a administração é responsável por estabelecer, manter e monitorar o sistema de controle interno de uma empresa.

O COSO estabeleceu em setembro de 2004 o documento denominado *Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework*, conhecido informalmente por COSO 2.

Este documento proposto, COSO 2, conforme atualmente escrito, estrutura-se em oito componentes:

- a) ambiente interno;
- b) estabelecimento de objetivos;
- c) identificação de eventos;
- d) avaliação de risco;
- e) resposta ao risco;
- f) atividades de controle;
- g) informação e comunicação; e
- h) monitoramento.

3. ESTRUTURA BÁSICA DA LEI SARBANES OXLEY

A Lei Sarbanes Oxley; sancionada pelo presidente dos Estados Unidos da América George W. Bush, em julho de 2002, afeta a divulgação financeira de empresas que têm ações negociadas em bolsas dos Estados Unidos da América.

Esta lei abrange tanto as empresas norte-americanas com ações em bolsas de valores norte-americanas, quanto as empresas estrangeiras com recibos de ações - american depositary receipt (ADR) -, negociados em bolsas norte-americanas.

A aplicação desta legislação está sendo monitorada e parcialmente delimitada e operacionalizada no âmbito do mercado de capitais norte-americano pela Securities and Exchange Commission (SEC).

Entre outras consequências desta lei, temos a criação de uma comissão, a Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), com representação do setor privado, sob supervisão da SEC, com poderes de fiscalizar e regulamentar as atividades da auditoria e punição aos auditores que vierem a violar os dispositivos legais.

A SOX estabelece, também, padrões mínimos de conduta profissional aos advogados que representem seus clientes perante a SEC, obrigando-os a apresentar evidências sobre qualquer violação relevante das leis do mercado de capitais por parte da empresa ou seus administradores.

Caso a empresa ou seus administradores não respondam às denúncias, a lei estabelece obrigatoriedade de o advogado reportar o ocorrido ao Conselho Fiscal ou outro órgão competente da empresa.

Em relação ao controle interno e à responsabilidade pela qualidade de informações públicas, a SOX exige que os principais executivos da empresa confirmam os relatórios periódicos entregues à SEC, garantindo assim que estes não contenham informações falsas ou omissões, representando a real situação financeira da empresa, sendo impostas penalidades no caso de divulgação de informações errôneas ou inexatas.

Especificamente, os diretores presidente (CEO - *Chief Executive Officer*) e financeiro (CFO - *Chief Financial Officer*) têm que apresentar à SEC, além dos relatórios já

correntemente previstos, declaração certificando que tanto o relatório da administração quanto as demonstrações financeiras indicam a real situação financeira e de resultado operacional da empresa e estão em conformidade com as normas da SEC, com sanções, a quem não atender a esses requisitos, pecuniárias de US\$ 1.000.000 a US\$ 5.000.000 e/ou penais de 10 a 20 anos de reclusão.

Em outras palavras, os referidos administradores não poderão alegar ignorância a respeito de erros e fraudes em relatórios financeiros de sua responsabilidade.

A lei possui 11 títulos (capítulos), sumarizados, como segue:

TÍTULO I - CONSELHO DE FISCALIZAÇÃO DAS NORMAS PÚBLICAS DE CONTABILIDADE DAS EMPRESAS - PCAOB

Artigos 101 a 109

TÍTULO II - INDEPENDÊNCIA DE AUDITORES INDEPENDENTES

Artigos 201 a 209

TÍTULO III - RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Artigos 301 a 308

TÍTULO IV - AMPLIAÇÃO DE DIVULGAÇÕES FINANCEIRAS

Artigos 401 a 409

TÍTULO V - CONFLITO DE INTERESSES DOS ANALISTAS

Artigo 501

TÍTULO VI - RECURSOS E PODERES DAS COMISSÕES

Artigos 601 a 604

TÍTULO VII - ESTUDOS E RELATÓRIOS

Artigos 701 a 705

TÍTULO VIII - RESPONSABILIDADE CRIMINAL E FRAUDES

Artigos 801 a 807

TÍTULO IX - PENAS PARA CRIMES DE COLARINHO BRANCO

Artigos 901 a 906

TÍTULO X - RESTITUIÇÃO DE IMPOSTOS

Artigo 1.001

TÍTULO XI - FRAUDE DENTRO DO ÂMBITO EMPRESARIAL E NA SUA CONTABILIDADE

Artigos 1.101 a 1.107

A seguir, são expostas sinteticamente as principais partes desta lei:

Artigos 201, 202 e 301 - Abrangem o comitê de auditoria, a independência dos auditores e a proibição da prestação de certos serviços (especialmente escrituração contábil, implementação de sistemas de informações financeiras e consultoria financeira) pelas empresas de auditoria.

Artigo 301 - Aborda os comitês de auditoria.

Artigos 302 e 906 - Tratam de certificações dos relatórios anuais contendo as demonstrações financeiras (20-F e 40-F) por parte dos administradores (CEO e CFO), sob penalidades de responsabilidade civil e criminal.

Artigo 304 - Estabelece penalidades a conselheiros de administração e diretoria por violação do dever de conduta, e trata do confisco de bônus e lucros em caso de republicação de demonstrações financeiras.

Artigo 305 - Trata de penalidades e foros para diretores.

Artigo 306 - Dá limitações a planos de benefícios a empregados.

Artigo 307 - Adota padrões de conduta profissional para advogados.

Artigo 402 - Trata de proibição de empréstimos a conselheiros de administração e diretoria por parte da empresa.

Artigos 404, 407, 408 e 409 - Versam sobre os aspectos de controle interno, fiscalização da SEC sobre a informação pública e publicação de alterações operacionais e/ou financeiras. Determinam a emissão de relatório especial, com parecer, entregue à SEC que ateste a realização anual de avaliação de controles e processos internos que são a base de relatórios financeiros.

Artigo 406 - Código de ética para executivos financeiros.

Artigo 802 - Penalidades criminais para alteração de documentos.

Artigo 806 - Proteção para empregados de companhias abertas que forneçam evidências de fraude.

Artigo 804 - Estabelece prazos de prescrição ao direito de ação, tendo por objeto questões relativas a fraude e manipulação de informações que envolvem valores mobiliários, variando essa prescrição entre dois anos após o descobrimento da ocorrência e cinco anos após a ocorrência do evento, o maior prazo.

Artigo 1.105 - Autoridade para a SEC proibir pessoas de serem diretores.

Artigo 1.106 - Aumento de penalidades criminais da Lei de 1934 (*Securities Exchange Act of 1934*).

Esta lei reforça a necessidade de existirem métricas de controle corporativo que indiquem níveis de risco a que a empresa se expõe.

Em relação à controladoria, embora não prevista, a Lei Sarbanes Oxley pode, em nosso entendimento, ser conceitualmente desdobrada em duas funções, derivadas das obrigações oriundas do artigo 404:

- a) a de estabelecimento, implementação, monitoramento e manutenção de sistema de controle interno adequado a operações e riscos da entidade, em conjunto com a administração da empresa; e
- b) a de certificação de confecção de relatórios em consonância com as melhores normas e práticas de reporte financeiro - *Generally Accepted Accounting Principles (GAAP)* - integradas ao sistema de controle interno.

Em outras palavras, além de certificar-se com razoabilidade de que as operações estão adequadamente controladas, a controladoria deve preocupar-se com que estas operações estejam adequadamente registradas no Sistema de Informação Contábil (SIC) e por ele devidamente processadas e que as demonstrações financeiras emitidas pelo SIC estejam corretamente publicadas.

A Lei SOX, ao fortalecer a fidúcia do reporte contábil externo, evidencia a aplicabilidade dos USGAAP.

3.1 SARBANES OXLEY ACT

Elementos essenciais e o espírito da lei

As leis, em sua maioria, respondem às várias demandas sociais.

A lei e sua gênese

A Lei Sarbanes Oxley, de 2002, também conhecida como *Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002* (Pub. L. nº 107-204, 116 Stat. 745) e comumente chamada SOX ou SarBox, sancionada em 30 de julho de 2002, é uma lei federal dos Estados Unidos da América em resposta a inúmeros escândalos corporativos e contábeis de grandes proporções, como aqueles que afetaram a Enron, Tyco International e WorldCom (atualmente MCI).

Estes escândalos resultaram em um declínio da confiança do público nas práticas contábeis e de divulgação.

Denominada com base nos nomes de seus patrocinadores legislativos, Senador Paul Sarbanes (democrata de Maryland) e Deputado Michael G. Oxley (republicano de Ohio), a lei foi aprovada pela Câmara por votação de 423 a 3 e pelo Senado por 99 a 0.

A legislação é abrangente e estabelece padrões novos ou aprimorados para todas as companhias abertas norte-americanas, conselhos de administração, diretorias e empresas de auditoria externa.

A lei possui 11 títulos, indo de responsabilidades adicionais para os conselhos de administração das empresas a penalidades criminais, e requer da Securities and Exchange Commission (SEC) a implementação de regras e requerimentos em conformidade com a lei.

Alguns acreditam que a legislação é necessária e útil, outros que ela promove mais dano econômico do que intenciona prevenir e outros, ainda, observam quão essencialmente modesta ela é comparada com a pesada retórica que a acompanhou.

A primeira parte da lei estabelece uma nova agência "*quasi-public*", o Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB), que tem o encargo de supervisionar, regulamentar, inspecionar e disciplinar as empresas de auditoria externa em seus papéis de auditores de companhias abertas.

A lei também cobre assuntos como a independência de auditores, *governance corporative* e aprimora a transparência financeira.

É considerada por muitos como uma das principais mudanças nas leis de mercado de capitais norte-americanas desde o New Deal da década de 1930.

A Câmara (*House of Representatives*) aprovou o projeto de lei do deputado M. Oxley (*House of Representatives bill 3763*), em 25 de abril de 2002, por uma votação de 334 a 90.

A Câmara então remeteu a *Corparate and Auditing Accountability, Responsibility, and Transparency Act* (CAARTA) ao Comitê Bancário do Senado com o suporte do Presidente Bush e da SEC.

Nesta mesma época, entretanto, o presidente deste comitê, o senador Paul Sarbanes estava preparando sua própria proposta - *Senate Bill 2673*.

A proposta do senador Sarbanes foi aprovada pelo Comitê Bancário do Senado, em 18 de junho de 2002, por uma votação de 17 a 4.

Em 25 de junho de 2002, a WorldCom revelou que tinha superestimado seus ganhos em mais de US\$ 3,8 bilhões durante os últimos cinco trimestres, principalmente pela contabilização imprópria de seus custos operacionais.

O senador Sarbanes submeteu seu projeto (*Senate Bill 2673*) ao plenário do Senado nesse mesmo dia e ele passou por 97 a 0 menos de três semanas após, em 15 de julho de 2002.

A Câmara e o Senado formaram um comitê conjunto revisor para reconciliar as diferenças entre os projetos S 2673 e HR 3763.

O comitê aprovou o projeto revisto em 24 de julho de 2002 e deu a ele o nome de "*Sarbanes-Oxley Act of 2002*".

No dia seguinte, ambas as casas legislativas do Congresso norte-americano votaram o projeto sem modificações, produzindo uma esmagadora margem de vitória: 423 a 3 votos na Câmara e 99 a 0 votos no Senado.

Em 30 de julho de 2002, o Presidente George W. Bush sancionou a lei, estabelecendo que ela incluiu "*the most far-reaching reforms of American business practices since the time of Franklin D. Roosevelt*".

A Lei Sarbanes Oxley inclui:

- criação do Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB) - Conselho de Supervisão das Firmas de Auditoria (artigo 101);
- requerimento de que as companhias abertas avaliem e publiquem a efetividade de seus controles internos relacionados com a divulgação financeira, e que os auditores independentes de tais empresas atestem (isto é, concordem, ou qualifiquem) esta publicação;
- certificação dos relatórios financeiros pelos CEOs e CFOs, exigindo que o emitente da certificação estabeleça e mantenha um sistema global de controles e procedimentos de divulgação que seja adequado para atender às obrigações de divulgação da Lei de Valores Mobiliários;
- independência dos auditores, vedando certos tipos de serviços aos clientes auditados;
- requerimento de que as empresas listadas em bolsas de valores tenham comitês de auditorias plenamente independentes que supervisionem o relacionamento entre essas empresas e seus auditores;
- vedação da maior parte de empréstimos pessoais a diretores ou executivos estatutários. A Lei determina que é ilegal realizar um empréstimo a qualquer diretor, executivo ou equivalente. A proibição se aplica à companhia e suas subsidiárias e a empréstimos feitos direta ou indiretamente. Essa proibição está sujeita a determinadas exceções limitadas a empréstimos para reforma ou construção de casa própria, crédito ao consumidor ou cartões de crédito, contanto que esses empréstimos sejam feitos no curso dos negócios da companhia e sejam um tipo geralmente feito ao público em geral, e em condições não mais favoráveis do que aquelas oferecidas ao público em geral e em condições de mercado;
- divulgação acelerada de negócios efetuados por pessoas que tenham informação privilegiada (*insiders*);
- aprimoramento de penalidades criminais e civis para violadores da lei de mercado de capitais;
- ampliação da autoridade da SEC para punir corretoras, distribuidoras e consultores de investimento;
- a SEC pode vir a congelar os ativos temporariamente;

- a SEC deve estabelecer exigências para o reconhecimento de um órgão que estabeleça princípios contábeis geralmente aceitos (sem cronograma especificado);
- a SEC deverá estabelecer regras relacionadas com a avaliação dos controles internos por parte da gerência (sem cronograma especificado);
- a SEC deverá estabelecer regras com respeito à divulgação de informações por parte dos emitentes em tempo real (sem cronograma especificado);
- o montante arrecadado pela SEC referente às penalidades civis pode ser adicionado aos fundos de compensação de prejuízos (*disgovernment funds*) em benefício das vítimas de fraudes envolvendo valores mobiliários;
- ampliação de proteção a denunciantes de fraudes;
- ampliação do prazo de prescrição para fraudes envolvendo valores mobiliários;
- é estabelecida nova prescrição relacionada com fraudes envolvendo valores mobiliários;
- as penalidades máximas por violações de caráter doloso da legislação de valores mobiliários são acrescidas de multas de até US\$ 5.000.000 e de detenção de até 20 anos;
- prazo máximo de detenção de 20 anos para fraudes por meio do correio ou eletrônico;
- prazo máximo de detenção de 20 anos pela destruição de documentos durante uma investigação federal ou falência;
- prazo máximo de detenção de dez anos para qualquer auditor que deixe de conservar os papéis de trabalho de auditoria por cinco anos;
- ampliação das penalidades criminais por interferência intencional num processo de investigação oficial;
- no caso de falência, não haverá absolvição das dívidas relacionadas com violações da legislação de valores mobiliários.

A Lei aplica-se a companhias abertas norte-americanas e *aforeign private issuers* (empresas não norte-americanas emissoras de títulos denominados ADRs -*American Depository Receipts*).

3.2 REVISÃO DE RELATÓRIOS FINANCEIROS PELA SEC

A Lei exige que a SEC revise as divulgações, incluindo as demonstrações financeiras de companhias abertas com valores registrados em bolsas de valores em base regular ou sistemática, o que é definido como sendo pelo menos uma vez a cada três anos.

Ao programar as revisões, a SEC considerará:

- se a companhia efetuou várias reformulações significativas de suas demonstrações financeiras; ou
- enfrentou volatilidade importante no preço da ação em relação a outras companhias; ou
- companhias com a maior capitalização de mercado; ou
- companhias emergentes com disparidades em relação à proporção entre preços e lucros; ou
- empresas cujas operações afetam de maneira relevante qualquer setor significativo da economia.

3.3 COMITÊ DE AUDITORIA

Os membros do comitê de auditoria devem ser membros do conselho de administração da companhia, e devem ser independentes.

Para ser considerado independente, o membro do comitê de auditoria não pode aceitar quaisquer honorários de consultoria, assessoria ou qualquer outra forma de remuneração da companhia ou ser ligado à companhia ou subsidiárias da companhia, exceto na capacidade de membro do conselho de administração ou qualquer outro comitê direutivo.

Os comitês de auditoria devem ser diretamente responsáveis pela nomeação, remuneração e supervisão do trabalho de auditores independentes e os auditores devem reportar-se diretamente ao comitê de auditoria.

Se a companhia registrada emitente não tem ou não cria um comitê de auditoria, então todos os membros do conselho de administração serão definidos como sendo o comitê de auditoria e cada membro tem que atender às exigências e critérios para membros do comitê de auditoria.

A Lei dispõe que os comitês de auditoria devem:

- ter um especialista financeiro, uma pessoa que entende de USGAAP e de demonstrações financeiras, ter experiência em preparar ou auditar demonstrações financeiras e aplicar princípios contábeis com relação à contabilidade de companhia de porte semelhante, e ter experiência com controles internos contábeis e entender as funções do comitê de auditoria;
- adotar procedimentos para receber e tratar de queixas relativas a contabilidade, controles internos ou assuntos de auditoria;
- estabelecer procedimentos para "submissão anônima confidencial" por funcionários da companhia de preocupações relacionadas a assuntos contábeis ou de auditoria;
- ter autoridade para contratar advogado independente e outros consultores conforme necessário, a fim de realizar suas funções;

- ter recursos apropriados, conforme determinado pelo comitê de auditoria, em suas funções como um comitê do conselho de administração, para pagamento de remuneração ao auditor e quaisquer consultores contratados pelo comitê de auditoria;
- o comitê de auditoria deve pré-aprová todos os serviços, tanto os de auditoria quanto os demais serviços correlatos oferecidos àquela companhia pelo seu auditor. A exigência de pré-aprovação é suspensa se um auditor fornecer um serviço que é reconhecido como não sendo de auditoria na época de realização do trabalho e se o valor agregado desses serviços for de 5% ou menos dos honorários totais do auditor e forem levados prontamente ao comitê de auditoria e por ele aprovado antes do encerramento da auditoria.

A Lei exige que o comitê de auditoria de uma companhia pública pré-aprove todos os serviços, tanto de auditoria quanto os serviços correlatos fornecidos a essa companhia por uma firma de auditoria independente registrada. A Lei não exige que um comitê de auditoria pré-aprove serviços fornecidos por outra firma de auditoria ou outro prestador de serviços que não a firma contratada para auditar as demonstrações financeiras da companhia.

A Lei permite que o comitê de auditoria delegue a um ou mais de seus membros (os quais são membros do conselho de administração) a autoridade para pré-aprová a contratação de serviços correlatos que não sejam de auditoria.

Depois que um membro que recebeu a delegação concedeu uma pré-aprovação, ele deve reportar a decisão na próxima reunião do comitê de auditoria.

A Lei não exige que o comitê de auditoria faça uma investigação específica a fim de pré-aprová uma contratação de serviços. Os membros do comitê de auditoria votarão de maneira consistente com as normas de funcionamento que eles determinarem que sejam aplicáveis, à luz de suas responsabilidades fiduciárias e outras considerações que eles julguem relevantes.

A Lei exige que as aprovações do comitê de auditoria sejam divulgadas para investidores em relatórios periódicos registrados na SEC.

É exigido que todo advogado que represente companhia aberta junto à SEC reporte a evidência de uma violação significativa da legislação de valores mobiliários ou quebra de dever fiduciário ou violação similar pela companhia ou qualquer agente, ao diretor jurídico ou ao CEO da companhia.

Se o diretor jurídico ou o CEO não responderem adequadamente à evidência (adotando, se necessário, medidas corretivas apropriadas ou sanções com respeito a violação), o advogado será obrigado a reportar a evidência ao comitê de auditoria da companhia ou para o próprio conselho de administração.

3.4 CÓDIGO DE ÉTICA

As companhias públicas serão obrigadas a divulgar se adotaram um código de ética para seus executivos financeiros seniores; se não, a razão pela qual não o fizeram.

A SEC deve revisar as regulamentações referentes a assuntos que exijam pronta divulgação no Formulário 8-K (fatos relevantes) para exigir a divulgação de qualquer mudança ou renúncia desse código de ética.

Para atender às exigências da Lei, um código de ética deve conter padrões necessários para promover:

- i) conduta honesta e ética, incluindo o tratamento ético de conflitos entre relacionamentos pessoais e profissionais;
- ii) divulgação integral, adequada, precisa, tempestiva e compreensível nos relatórios periódicos do emitente; e
- iii) atendimento às regras e regulamentações aplicáveis.

É recomendável que o código de ética inclua o delineamento de conduta profissional inadequada.

O termo *conduta profissional inadequada* significa:

- conduta intencional ou consciente, inclusive conduta temerária, que resulte em violação das normas profissionais aplicáveis; e
- conduta negligente na forma de:
 - uma única ocasião de conduta altamente descabida que resulte em violação das normas profissionais aplicáveis em circunstâncias em que a firma de auditoria independente registrada ou a pessoa a ela associada tenha ou deva ter conhecimento de que um minucioso exame seja necessário; ou
 - diversas ocasiões de conduta descabida, cada uma delas resultando em violação de normas profissionais aplicáveis, que indiquem falta de competência para exercer a profissão.

3.5 PUBLIC COMPANY ACCOUNTING OVERSIGHT BOARD (PCAOB) - Conselho de Supervisão das Firmas de Auditoria (artigo 101)

Este conselho, instituído no artigo 101 da Lei, tem cinco membros, nomeados dentre pessoas de renome, íntegras e de reputação ilibada, que tenham um compromisso demonstrado em relação aos interesses dos investidores e do público, e um entendimento das responsabilidades e da natureza das divulgações financeiras exigidas de companhias públicas, de acordo com a lei de valores mobiliários e as obrigações dos auditores com respeito à preparação e emissão de relatórios de auditoria relativos a essas divulgações.

Dois membros, e somente dois, deverão ser auditores independentes (CPA - *Certified Public Accountant*).

Se um desses dois membros é o presidente, ele não poderá ter sido um auditor durante pelo menos cinco anos antes de ser nomeado para o PCAOB.

Cada membro do conselho deverá atuar em tempo integral, e não poderá, concomitantemente com o trabalho no conselho, ser empregado por qualquer outra pessoa ou se envolver em qualquer atividade profissional ou de negócios.

Nenhum membro do conselho poderá compartilhar dos lucros ou receber pagamentos de firma de auditoria independente, exceto determinados benefícios de aposentadoria de firmas de auditoria independente.

A SEC, após consulta com o presidente do PCAOB, governadores do Sistema Federal de Reservas (*Federal Reserve*) e o secretário do Tesouro, deve nomear os membros do conselho.

A duração do mandato de cada membro do conselho será de cinco anos, exceto que os mandatos dos membros iniciais do conselho (exceto o presidente) expirarão em incrementos anuais, um em cada um dos quatro primeiros aniversários da data inicial da designação; e qualquer membro do conselho nomeado para ocupar uma vaga, que ocorra antes do término do mandato para o qual foi designado, será nomeado somente para o período restante do mandato.

Nenhuma pessoa pode atuar como membro do conselho, ou como presidente, por mais de dois mandatos, sejam eles consecutivos ou não.

A Lei prevê como obrigações do PCAOB:

- registrar as firmas de auditoria independente que preparam relatórios de auditoria para companhias públicas;
- estabelecer padrões de auditoria, controle de qualidade, ética, independência e outros relacionados à preparação de relatórios de auditoria para companhias públicas;
- realizar inspeções de firmas de auditoria independente registradas;
- realizar investigações, procedimentos disciplinares e impor sanções apropriadas a firmas de auditoria independente registradas abertas e pessoas ligadas a essas firmas;
- executar outras obrigações ou funções conforme o conselho (ou SEC, por regra ou ordem) determinar e que sejam necessárias ou apropriadas para promover normas profissionais elevadas e melhorar a qualidade do serviço de auditoria oferecido por firmas de auditoria independente registradas;
- fazer as firmas de auditoria independente registradas cumprir as determinações da Lei, as regras do conselho, as normas profissionais e as leis de títulos e valores mobiliários relacionadas à preparação e emissão de relatórios de auditoria e as obrigações e passivos de auditores com referência a essas determinações;
- estabelecer o orçamento e gerenciar as operações do conselho e do seu *staff*.

Cada firma de auditoria independente registrada deverá submeter um relatório anual ao PCAOB (e poderá ser obrigada a reportar mais freqüentemente, conforme necessário) para

atualizar as informações contidas em sua inscrição para registro, e fornecer ao conselho essas informações adicionais conforme determinado pelo conselho ou pela SEC.

O conselho não será uma agência ou instituição do Governo dos Estados Unidos e deverá sujeitar-se e terá seus poderes conferidos por uma organização sem fins lucrativos, constituída pela lei de sociedades sem fins lucrativos do Distrito de Columbia.

Nenhum de seus empregados ou agentes contratados por este conselho terá um empregado ou executivo do governo federal, por causa do cargo que ocupa.

O conselho deverá calcular e receber as taxas de registro e uma taxa anual de cada uma das firmas de contabilidade pública, de forma que a quantia seja suficiente para recuperar os custos do processamento e revisão dos pedidos e dos relatórios anuais.

3.6 CUSTO VERSUS BENEFÍCIO DE IMPLANTAÇÃO DOS REQUISITOS DA SESSÃO 404

Há mais de 100 anos, nos tempos de Fayol e Taylor, a teoria geralmente aceita em administração prega que planejar, organizar, decidir/agir e controlar são funções inerentes a um gestor.

Pouco depois destes tempos, Henry Gantt delimitou economicamente estas funções ao adicionar à teoria geralmente aceita que os custos destas funções de planejamento, organização, decisão e controle não devem exceder o benefício advindo do exercício dessas funções.

Parece, dada a verificação da realidade ocorrida nos últimos anos, que na implantação dos preceitos legais referentes à SOX os agentes envolvidos (*players*), tais como administradores, empregados, consultores, auditores, organismos regulatórios etc., não observaram este ensinamento de Gantt.

De outra maneira, o custo excedeu o benefício de implantação dos preceitos legais.

Isto é base de extensa controvérsia, pois existe uma forte visão de que os custos de implantação não devem ser comparados com os benefícios de curto prazo, mas sim com um novo patamar de qualidade de gestão e de informação pública que formam benefícios de longo prazo.

3.7 GOVERNANÇA CORPORATIVA E SOX

Governança significa, de maneira geral, o ato de conduzir uma nação, uma empresa ou uma família, através de uma liderança escolhida pelos componentes destas entidades de maneira natural ou eletiva.

O objetivo de um conjunto de boas práticas de governança corporativa adequado aos interesses dos *stakeholders* (detentores de "aposta" ou agentes econômicos envolvidos economicamente com a empresa) é regulamentar a relação dos administradores com

acionistas, sócios, empregados, clientes, instituições financeiras, governo, comunidade no entorno etc.

As boas práticas em governança corporativa incluem aspectos de publicação de informações simétricas (*disclosure*) como parte da prestação de contas inerentes ao poder delegado (*accountability*), sustentabilidade e eqüidade de direitos.

Apesar de o conceito de governança corporativa ter tomado corpo a partir do início da década de 1980 em diante nos Estados Unidos da América, ele já existe desde que as empresas passaram a serem administradas por agentes distintos dos proprietários, ou seja, ao menos desde o estabelecimento da administração corporativa ter sido estabelecido em suas bases científicas aos tempos de Fayol e Taylor, há cerca de 100 anos.

Por essa época, começou a ser delineado o chamado conflito de agência, em que o agente recebe uma delegação de recursos (investimento) e tem, por dever dessa delegação, que gerenciar estes recursos mediante estratégias e ações para atingir objetivos estabelecidos nesta delegação de recursos, tudo isto mediante uma obrigação de constante prestação de contas.

No escopo legal, a governança corporativa é o conjunto de mecanismos que asseguram aos fornecedores de recursos financeiros um justo retorno de seu investimento.

É formada por um conjunto de normas que devem guiar o comportamento dos acionistas controladores, diretores e administradores das companhias, a fim de maximizar o valor destas, e que definem as obrigações e responsabilidades daqueles.

Os valores éticos são fundamentais para determinar a reputação de uma entidade e a sua continuidade operacional. Estes valores definem a conduta dos empregados refletindo a integridade e compromisso com a organização. Para afiançar a reputação é necessário instituir e disseminar uma cultura de controle e conduta. Não é suficiente o mero cumprimento das leis vigentes, pois um sistema de controle não pode ser eficaz se está acima da moral e integridade das pessoas que administram e supervisionam estes controles, já que estes valores são a base de toda a estrutura dos mesmos controles.

Um ambiente ético dentro da empresa, e em todos os níveis da mesma, é essencial para o alcance seguro dos objetivos da organização, de todos os componentes e do público em geral. Um clima como este contribui de forma significativa para a eficácia das políticas e dos sistemas de controle das empresas que o cultivam.

É evidente que existem dificuldades para estabelecer condutas éticas. O equilíbrio entre interesses dos investidores, da direção da empresa, de seus empregados, clientes, concorrência, governo e o público em geral deve ser alcançado, pois eles quase sempre se confrontam.

A perene necessidade de atender a interesses das diferentes partes constitui a grande dificuldade para estabelecer valores éticos.

O freqüente desencontro de interesses criado pelo conflito de interesses entre agentes pode levar a administração a privilegiar determinados grupos de pressão em detrimento dos reais objetivos da entidade.

A falta de conhecimentos pode levar também à prática de ações dolosas na apresentação da informação financeira, às vezes não tanto pela intenção expressa de enganar, mas pela falta de suporte moral e ausência de orientação adequada.

O exemplo da emissão e implantação da Lei SOX tem sido repetido por outros países que privilegiam o mercado de capitais como propulsor da eficácia na intermediação de investimentos em suas economias.

África do Sul

Em 1994 foi emitido o *King Report* pelo King Committee on Corporate Governance.

O *King Report* estabelece padrões para as boas práticas de governança corporativa na África do Sul, tais como aspectos sociais, de eqüidade, financeiros, éticos e ambientais.

Austrália

Em 1998 o Institute of Internal Control da Austrália emitiu o Australian Criteria of Control (ACC), que prega responsabilidade e competência da administração e corpo funcional da entidade para desenvolver e manter a estrutura de controles internos.

O ACC envolve atributos como atitudes, competência e comportamentos.

Em 2004, na Austrália, foi emitida a lei denominada "CLERP9" (*Corporate Reporting and Disclosure Law*), também conhecida como *Corporate Law Economic Reform Program Act 2004*, sob implementação da Australian Securities and Investment Commission (ASIC).

Brasil

Comentaremos a seguir pontos relevantes na legislação brasileira referente ao assunto governança:

1. deveres dos administradores (baseados na Lei nº 6.404/76):

- a) escrituração de acordo com os princípios contábeis e normas da CVM (§ 3º e *caput* do art. 177);
- b) a demonstração financeira será assinada por todos os administradores e pelo contador (§ 4º do art.177).

2. Fraudes e abusos na fundação ou administração de sociedade por ações:

- a) reclusão (de 1 (um) a 4 (quatro) anos), e multa para o diretor, o gerente ou o fiscal de sociedade por ações, que em prospecto, relatório, parecer, balanço ou comunicação ao público ou à assembleia, faz afirmação falsa sobre as condições econômicas da sociedade, ou oculta

fraudulentamente, no todo ou em parte, fato a elas relativo (inciso I do § 1º do art. 177 do Código Penal).

3. Em relação a empréstimos e benefícios com reflexos pecuniários a administradores:

- a) é vedado ao administrador intervir em qualquer operação social com interesse conflitante com o da companhia; somente pode contratar em condições igualitárias (Lei nº 6.404/76, § 1º e *caput* do art. 156);
- b) os administradores devem informar à AGO, a pedido de acionistas que representem mais de 5%, benefícios e vantagens (Lei nº 6.404/76 item c, § 1º do art. 157).

4. Fatos relevantes:

- a) os administradores são obrigados a comunicar imediatamente os fatos relevantes ocorridos nos seus negócios (Lei nº 6.404/76 § 4º do art. 157);
- b) devem divulgar simultaneamente, antes do início ou após o encerramento dos negócios nas bolsas (Lei nº 6.404/76 art. 3º e art. 5º da Instrução 358).

5. Independência do auditor:

- a) as empresas de auditoria não podem prestar serviços de consultoria ou outros serviços que possam caracterizar a perda de sua objetividade e independência (IN - CVM 308/99).

6. Além disso, podemos salientar que, no Brasil, o Banco Central, através da Resolução nº 2.554, de 24 de setembro de 1998, dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos no âmbito das instituições financeiras.

Resumidamente, esta resolução define que:

Art. 1º Determina às instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil a implantação e a implementação de controles internos voltados para as atividades por elas desenvolvidas, seus sistemas de informações financeiras, operacionais e gerenciais e o cumprimento das normas legais e regulamentares a elas aplicáveis.

Art. 2º Os controles internos, cujas disposições devem ser acessíveis a todos os funcionários da instituição de forma a assegurar sejam conhecidas a respectiva função no processo e as responsabilidades atribuídas aos diversos níveis da organização, devem prever:

- I. a definição de responsabilidades dentro da instituição;
- II. a segregação das atividades atribuídas aos integrantes da instituição de forma a que seja evitado o conflito de interesses, bem como meios de minimizar e

- monitorar adequadamente áreas identificadas como de potencial conflito da espécie;
- III. meios de identificar e avaliar fatores internos e externos que possam afetar adversamente a realização dos objetivos da instituição;
 - IV. a existência de canais de comunicação que assegurem aos funcionários, segundo o correspondente nível de atuação, o acesso a confiáveis, tempestivas e compreensíveis informações consideradas relevantes para suas tarefas e responsabilidades;
 - V. a contínua avaliação dos diversos riscos associados às atividades da instituição;
 - VI. o acompanhamento sistemático das atividades desenvolvidas, de forma que se possa avaliar se os objetivos da instituição estão sendo alcançados, se os limites estabelecidos e as leis e regulamentos aplicáveis estão sendo cumpridos, bem como assegurar que quaisquer desvios possam ser prontamente corrigidos;
 - VII. a existência de testes periódicos de segurança para os sistemas de informações, em especial para os mantidos em meio eletrônico.

Art. 3º O acompanhamento sistemático das atividades relacionadas com o sistema de controles internos deve ser objeto de relatórios, no mínimo semestrais, contendo:

- I. as conclusões dos exames efetuados;
- II. as recomendações a respeito de eventuais deficiências, com o estabelecimento de cronograma de saneamento das mesmas, quando for o caso;
- III. a manifestação dos responsáveis pelas correspondentes áreas a respeito das deficiências encontradas em verificações anteriores e das medidas efetivamente adotadas para saná-las.

Art. 4º Incumbe à diretoria da instituição, além das responsabilidades enumeradas no art. 1º, a promoção de elevados padrões éticos e de integridade e de uma cultura organizacional que demonstre e enfatize, a todos os funcionários, a importância dos controles internos e o papel de cada um no processo.

Art. 6º Fica o Banco Central do Brasil autorizado a:

- I. determinar a adoção de controles adicionais nos casos em que constatada inadequação dos controles implementados pela instituição;
- II. imputar limites operacionais mais restritivos à instituição que deixe de observar determinação nos termos do inciso I no prazo para tanto estabelecido;
- III. baixar as normas e adotar as medidas julgadas necessárias à execução do disposto nesta Resolução.

Canadá

Criado pelo Criteria of Control Committee do Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA), o Criteria of Control (CoCo) é um modelo que estrutura os componentes de controle interno a partir de um ambiente de controle.

Este modelo concentra seu foco nas pessoas, valores éticos e cultura de controle.

O CoCo tem como base fundamental para os controles internos da entidade os valores comportamentais.

O CoCo inclui no conceito de controle o aprendizado contínuo, indicadores de *performance*, cultura organizacional, planejamento, processos, recursos e sistemas.

Estes fatores devem contribuir conjuntamente para as pessoas atingirem os objetivos da entidade.

O CoCo prega a auto-avaliação, sem avaliação externa independente, através dos empregados e administradores da entidade.

A dinâmica do modelo CoCo dá-se pelos seguintes passos: (1) propósitos (mostram a direção seguida pela entidade); (2) comprometimento (é a identidade e valores da entidade); (3) capacidade (são as competências da entidade); e (4) monitoramento e aprendizado (indicam a evolução da entidade).

Inglaterra

Em 1999 foi publicado um guia desenvolvido pelo Committee on Corporate Governance denominado *Turnbull Report*.

Este guia foi patrocinado pela London Stock Exchange e pelo Institute of Chartered Accountants in England & Wales.

Em linhas gerais, o guia estabelece que as companhias abertas avaliem a eficácia do sistema de controle interno e identifiquem, avaliem e administrem os riscos relevantes relacionados.

Adicionalmente, em dezembro de 2000, a International Standardization for Organization (ISO) emitiu a norma ISO/IEC 17799, que aborda a segurança da informação. Ela foi gerada a partir da norma BS 7799 do British Standard Institute (BSI).

Esta norma foi adotada no Brasil, pela ABNT, em agosto de 2001 com o código NBR-ISO/IEC 17799.

Extraímos alguns pontos que julgamos relevantes da norma:

1. Melhores práticas de controle para a segurança da informação:

- a) educação e treinamento;
- b) definição das responsabilidades;
- c) documentação da política;
- d) gestão da continuidade; e
- e) relatório dos incidentes de segurança.

2. Do ponto de vista legal, é essencial controlar:

- a) direitos de propriedade intelectual;
- b) proteção de dados e privacidade da informação; e
- c) salvaguardar os registros da entidade.

3. Consideração sistemática de riscos abrangendo:

- a) impacto nos negócios como uma falha de segurança, considerando potenciais consequências da perda de confidencialidade, integridade ou disponibilidade da informação;
- b) probabilidade de que tal falha realmente ocorra, considerando ameaças e vulnerabilidades mais freqüentes nos controles atuais.

4. Macrocontroles:

- a) classificação e controle dos ativos da informação;
- b) conformidade;
- c) controle de acesso;
- d) desenvolvimento da segurança de sistemas;
- e) gerenciamento de operações e comunicações;
- f) gestão da continuidade do negócio;
- g) política de segurança;
- h) segurança de pessoas;
- i) segurança física e ambiental; e
- j) segurança organizacional.

3.8 A ATUAL GERAÇÃO SOX

Na ressaca da implantação da Lei Sarbanes Oxley, conhecida por muitos como SOX, aprendemos algumas lições.

Em nossa experiência como implantador de sistemas de controles internos em empresas de classe mundial, temos verificado que a Lei Sarbanes Oxley, já implantada sob a supervisão da Securities and Exchange Commission (SEC) no âmbito do mercado de capitais norte-americano, vem, em sua atual geração, causando alto impacto não apenas na área contábil-financeira, mas também em todos os processos operacionais que permeiam as corporações envolvidas.

No Brasil, esta lei tem atingido principalmente as subsidiárias de companhias abertas norte-americanas e de empresas emissoras de ADRs.

Na primeira geração de demonstrações financeiras publicadas sob o efeito da Lei SOX, enfatizaram-se os processos extraídos nos chamados "ciclos de balanço", tipo: Tesouraria, Contas a Receber, Contas a Pagar, Estoques, Folha de Pagamento, Empréstimos, Ativo Imobilizado, Fechamento Contábil etc.

Ben Worthen, na *CIO Magazine* de 9 de agosto de 2005, disse o que talvez a maioria pensa mas não fala: "O segredinho sujo da primeira auditoria Sarbanes Oxley é que ninguém realmente sabia o que estava fazendo. Nem os auditores, nem os consultores, nem você."

Assim, atualmente, espera-se que sejam aplicadas metodologias de gestão de projetos que minimizem os gastos e otimizem os benefícios advindos da boa gestão de sistemas de controle interno corporativos.

O controle interno como função primordial do planejamento empresarial é um dos aspectos que necessitam ser vistos sistematicamente.

Em nosso trabalho cotidiano de consultoria percebemos a larga demanda não só por trabalhos de apoio na implantação de sistemas de controle interno mas, também, por serviços de revisão de qualidade dos processos afetos ao artigo 404 da Lei, para os quais desenvolvemos metodologia específica que, além de simplificar, torna menos oneroso o processo completo de implantação e manutenção dos quesitos legais.

A principal vantagem da metodologia por nós desenvolvida é a extensão dos quesitos legais ao *management* corporativo, ou seja, através das consequências da implantação das exigências da Lei obtemos vantagem competitiva na gestão otimizada de processos e na comunicação empresarial com benefícios também para a boa prática da governança corporativa.

3.9 GESTÃO DE CONTROLES INTERNOS

Controle interno

Controle interno é a fiscalização das atividades feita pela própria empresa (pelo administrador da mesma).

O controle interno pode ser:

- preventivo (que tem por objetivo evitar desperdícios e irregularidades);
- detectivo (para detectar erros); ou
- corretivo (o erro já existe e o controle vem para corrigi-lo).

Sob a Lei SOX, dois artigos de certificação tornam-se efetivos: um civil (artigo 302) outro criminal (artigo 906).

O artigo 302 da Lei determina um conjunto de procedimentos internos desenhados para assegurar a evidenciação financeira.

O artigo 906 da Lei exige que uma certificação pelo CEO e CFO acompanhe cada relatório periódico que inclui as demonstrações financeiras.

As exigências de certificação dos artigos 302 e 906 se aplicam a todas as companhias abertas, incluindo as empresas estrangeiras registradas (*foreign private issuers*).

A SEC adotou regras exigindo que o CEO e o CFO forneçam uma certificação como parte de cada relatório anual e trimestral e as correspondentes alterações.

O CEO e o CFO deverão certificar que avaliaram a eficácia dos controles e dos procedimentos de divulgação da companhia pública listada dentro de 90 dias da data do relatório e que apresentaram no relatório suas conclusões sobre a eficácia dos controles e procedimentos de divulgação com base nessa avaliação.

As regras exigem do principal executivo e diretor financeiro de companhia pública listada que cada um certifique, com respeito aos relatórios trimestrais e anuais arquivados ou submetidos de acordo com a seção 13(a) ou 15(d) da Lei de Valores Mobiliários de 1934, que:

- o profissional revisou o relatório;
- com base em seu conhecimento, o relatório não contém qualquer declaração não verdadeira de um fato relevante ou deixou de declarar algum fato significativo que seria necessário, à luz das circunstâncias sob as quais tais demonstrações foram elaboradas, para não torná-las enganosas;
- com base em seu conhecimento, as demonstrações financeiras e demais informações financeiras apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, as condições financeiras e os resultados das operações da companhia para os períodos apresentados;
- o CEO e o CFO que certificaram as demonstrações financeiras são responsáveis por estabelecer e manter "controles e procedimentos de divulgação" para companhias públicas registradas;
- os profissionais que certificaram as demonstrações financeiras divulgaram aos auditores externos e ao comitê de auditoria (ou pessoas que ocupam uma função equivalente):
- todas as deficiências importantes na estrutura ou operação dos controles internos que poderiam afetar, de maneira adversa, a capacidade da companhia de registrar, processar, sumariar e reportar dados financeiros, e identificaram, para os auditores externos, quaisquer deficiências nos controles internos;
- qualquer fraude, relevante ou não, que envolva a administração ou os empregados que têm um papel importante nos controles internos da companhia pública registrada; e
- o profissional e outros executivos que certificam as demonstrações financeiras indicaram no relatório se houve mudanças importantes nos controles internos ou em outros fatores que poderiam afetar de maneira significativa os controles internos subsequentemente à data de sua avaliação, incluindo quaisquer ações corretivas com respeito a deficiências e fraquezas significativas importantes.

As regras exigem que a certificação seja incluída em relatórios anuais nos formulários 10-K, 10-KSB, 20-F e 40-F, relatórios trimestrais nos formulários 10-Q e 10-QSB e alterações em quaisquer dos relatórios acima mencionados.

O artigo 906 da Lei exige que uma certificação pelo CEO e CFO acompanhe cada relatório periódico que inclui as demonstrações financeiras. A exigência de certificação do artigo 906 se aplica a todas as companhias abertas, incluindo as empresas estrangeiras registradas.

Se qualquer companhia pública é obrigada a reformular suas demonstrações financeiras devido ao não-atendimento significativo de qualquer exigência de preparação de demonstrações financeiras como resultado de má conduta, o CEO e o CFO serão obrigados a reembolsar o emitente por:

- quaisquer bônus ou outra remuneração baseada em incentivo ou ações recebidas do emitente por esse executivo, durante o período de 12 meses seguintes à primeira liberação pública do documento, contendo as demonstrações financeiras que foram subsequentemente reformuladas; e
- quaisquer lucros provenientes da venda de ações por esse executivo durante esse período de 12 meses.

Além disso, sob o artigo 404 da Lei, a administração da empresa é requerida a produzir um *internal control report* como parte de cada informe anual.

O informe precisa afirmar a responsabilidade da administração em estabelecer e manter procedimentos e uma estrutura adequada de controle interno para o informe financeiro.

O informe precisa também conter uma avaliação, na data do final do ano fiscal mais recente da empresa, da efetividade dos procedimentos e da estrutura de controle interno do emitente do informe financeiro.

Para tal, os administradores estão geralmente adotando um modelo de controle interno tal como o descrito pelo COSO.

Adicionalmente, os auditores externos precisam atestar a avaliação de controle interno da administração.

3.10 COSO

Os padrões agregam valor ao sistematizarem encaminhamentos de soluções para problemas comuns a determinadas situações, além de facilitarem e agilizarem a comunicação entre agentes da economia envolvidos nestes problemas.

Assim, em relação a sistemas de controle interno, há padrões, como os mencionados nos Capítulos 1 e 2.

A seguir falaremos um pouco mais sobre o padrão denominado *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), que foi adotado por auditores e empresas envolvidas na certificação de sistemas de controles internos de que trata a Lei e aceito pela SEC.

O PCAOB também sugere considerar o modelo do COSO na avaliação dos controles por parte da administração e dos auditores externos.

O COSO é patrocinado por cinco prestigiadas associações de classe relacionadas direta ou indiretamente ao informe financeiro empresarial: American Institute of Certified Public Accountants (AI-CPA); American Accounting Association (AAA); Financial Executives International (FEI); Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA).

Atua de maneira independente de seus patrocinadores e inclui, em seu quadro, representantes das companhias privadas, contadores, entidades de investimento e New York Securities Exchange (NYSE).

O COSO é uma entidade sem fins lucrativos que se dedica à melhoria dos informes financeiros mediante três elementos: efetividade dos controles internos, ética e governança corporativa.

O modelo integrado de controle interno do COSO define controle interno como um processo desenvolvido para garantir, com razoável certeza, que sejam atingidos os objetivos da empresa em relação a três dimensões:

- a) eficiência e eficácia das operações;
- b) confiabilidade dos relatórios financeiros; e
- c) cumprimento das leis e regulamentos pertinentes.

Este modelo COSO 1 estabelece que um sistema de controle interno deve conter cinco componentes inter-relacionados:

- a) ambiente de controle (focado em integridade e valores éticos, comprometimento com competência, conselho de administração e comitê de auditoria, filosofia e estilo operacional da administração, estrutura organizacional, designação de autoridade e responsabilidade e políticas e práticas de recursos humanos);
- b) avaliação e gerenciamento de riscos (focado em objetivos da empresa como um todo, objetivos em nível as atividades, riscos e mudança administrativa);
- c) atividades de controle (com foco em políticas e procedimentos) ;
- d) informações e comunicações (focado em informação e comunicação); e
- e) monitoramento (focado em monitoração corrente, avaliações separadas e informe de deficiências).

As três dimensões de objetivos conjugadas aos cinco componentes e às unidades administrativas de uma entidade formam a clássica figura de um cubo que retrata o modelo coso.

Em 11 de julho de 2006 o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) publicou um novo guia no uso de seu modelo para atender às necessidades de pequenas empresas em preencher os requerimentos do artigo 404 da Lei SOX.

Em setembro de 2004 o COSO emitiu o documento denominado *Enterprise Risk Management (ERM) - Integrated Framework*, conhecido informalmente por COSO 2.

O COSO 2 ampliou o conceito de controle interno e o estruturou em oito componentes:

- a) ambiente interno;
- b) estabelecimento de objetivos;
- c) identificação de eventos;
- d) avaliação de risco;
- e) resposta ao risco;
- f) atividades de controle;
- g) informação e comunicação; e
- h) monitoramento.

Assim, ampliou os cinco componentes estabelecidos em 1992 para oito.

Os três componentes adicionados são:

1. estabelecimento de objetivos (objetivos alinhados com a missão da empresa e consistentes com a tolerância ao risco - "apetite de risco" - predefinida);
2. identificação de eventos (internos e externos que afetam o cumprimento dos objetivos de maneira positiva - oportunidades - e negativa);
3. resposta ao risco (regras de gestão de risco: evitar, aceitar, reduzir ou partilhar, desenvolvendo ações de alinhamento à tolerância ao risco).

O COSO 2 ampliou também as três dimensões dos objetivos do COSO 1 para quatro, incluindo o objetivo estratégico na gestão de riscos.

3.11 COBIT

Atualmente, uma das áreas de maior abrangência de controles internos em relação aos relatórios financeiros é a área de tecnologia da informação - TI (*IT - information technology*).

Em 1994 foi publicado o relatório *Objetivos de Controle de Informações e Tecnologias Relacionadas* - COBIT (Control Objectives for Information and Related

Technology) pelo Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF), entidade criada em 1976 nos EUA.

Em 1998 foi criado o IT Governance Institute (ITGI), que passou a manter o COBIT e publicou uma segunda edição neste mesmo ano.

Em 2000 foi publicada a terceira edição e em 2005 a quarta edição do COBIT.

Este modelo é formado por uma estrutura sistematizada com o objetivo de controlar e dirigir o ambiente de tecnologia de informação visando ao alcance dos objetivos da entidade.

Está estruturado em três bases conceituais de TI: modelo de governança, modelo de maturidade e modelo de processos.

Este modelo está relacionado à estruturação de governança em tecnologia de informação, que tem por objetivo garantir que a tecnologia de informação dê suporte à maximização da missão da entidade, através da adesão às estratégias dessa entidade.

O modelo foca em processos de tecnologia da informação, buscando controlar, auditar e avaliar os serviços de TI, mediante o equilíbrio entre risco e retorno dos investimentos em atividades e processos de TI.

O COBIT estrutura-se sobre quatro dimensões (domínios):

1. planejamento e organização;
2. aquisição e implementação;
3. entrega e suporte; e
4. monitoramento.

Os auditores, além do modelo COSO, também observam o COBIT do IT Governance Institute, para padrões de medidas mais apropriados a tecnologia da informação, apesar do padrão COBIT estar fora da regulamentação da Lei SOX.

A governança em TI é parte da governança corporativa e consiste em liderança, estrutura e processos que assegurem que a TI agregará valor aos negócios e estratégias da corporação de forma controlada (gestão de riscos em TI) e efetiva (dimensão do retorno sobre investimentos).

O PCAOB *Auditing Standard 2* estabelece que:

“A natureza e características do uso de tecnologia de informação por uma companhia em seu sistema de informação afeta o controle interno dessa empresa a respeito do informe financeiro.”

Os CFOs são responsáveis pela segurança, acurácia e confiabilidade dos sistemas que gerenciam e reportam os dados financeiros.

Sistemas tais como Enterprise Resource Planning (ERP) são intensamente integrados na entrada, autorização, processamento e informe de dados financeiros.

Dessa maneira, estes sistemas são profundamente ligados ao processo geral de informe financeiro e necessitam ser avaliados juntamente com outros importantes processos em conformidade com a Lei SOX.

O COBIT é bastante focado nos processos de tecnologia de informação e seus relacionamentos com o controle interno.

O COBIT também partiu do modelo COSO 1 e estabeleceu sua definição de controle interno que contempla as diretrizes, procedimentos, práticas e estruturas organizacionais destinadas a fornecer razoável garantia de que os objetivos empresariais serão alcançados e que eventos indesejados serão evitados ou detectados e corrigidos.

Podemos resumir em cinco passos chaves para controle em TI:

- identificar os processos chaves;
- documentar a estrutura de controle;
- avaliar a efetividade da estrutura de controle;
- testar e documentar a efetividade operacional dos controles; e
- avaliar as deficiências de controle interno e determinar as correções requeridas.

Em relação aos elementos de controle interno do COSO, aplicáveis a TI, pode-se recomendar:

1. Avaliação de risco:

Antes que os controles necessários sejam implantados, o gerenciamento de TI deve avaliar e entender as áreas de risco que afetam a finalização e a validade dos relatórios financeiros.

Deve ser examinado como os sistemas da entidade estão sendo usados e o nível corrente e acurácia da documentação existente. As áreas de risco dirigem a definição dos outros quatro componentes do modelo COSO.

2. Ambiente de controle:

Um ambiente no qual os empregados tomam a propriedade do sucesso de seus projetos irá encorajá-los a descrever problemas e eles sentirão que seus esforços contribuem para o sucesso da entidade.

Esta é a fundação na qual a TI deve prosperar.

Os empregados devem envolver-se com as equipes de desenho, implementação e garantia de qualidade para melhor entenderem o ciclo de vida completo de tecnologia.

3. Atividades de controle:

As equipes de teste de desenho, implementação e garantia de qualidade devem ser independentes.

Por exemplo, sistemas ERP e *Customers Relationship Management* (CRM) que coletam dados de maneira integrada, porém alimentados em planilhas manuais são vulneráveis ao erro humano.

A entidade necessita de regras de uso de documentos e deve criar trilhas de auditoria para cada sistema que contribui para a informação financeira.

Assim, políticas escritas devem definir especificações, requerimentos do negócio e outras documentações esperadas para cada projeto.

4. Monitoramento:

Os processos de auditoria devem ser desenvolvidos para atenderem às áreas de alto risco dentro da organização de TI.

O pessoal de TI deve efetuar auditorias internas freqüentes.

Pessoal externo à organização de TI deve efetuar auditorias na freqüência apropriada aos níveis de risco.

Os administradores devem entender claramente e ser responsabilizados pelos resultados destas auditorias.

5. Informação e comunicação:

Sem informação acurada e em tempo hábil, será difícil para o gerenciamento de TI identificar proativamente e agir em relação a áreas de risco, ficando incapaz de reagir aos problemas à medida que ocorrem.

Os gestores de TI devem demonstrar à administração da entidade uma compreensão do que deve ser feito para estar em conformidade com a Lei SOX e como chegar lá.

4. AUDITORIA E CONTROLES INTERNOS

4.1 FRAQUEZAS RELEVANTES E GESTÃO DE RISCOS

Fraquezas relevantes estão associadas a perspectivas de crises.

Crise é a ameaça de queda acentuada ou extinção do valor atual de uma entidade, podendo ser medida pelas não-conformidades que trazem alto risco de descontinuidade (falta de liquidez ou rentabilidade inadequada ao esperado pelo mercado).

O valor de uma empresa está diretamente associado à percepção dos *stakeholders* em relação à perspectiva futura dessa entidade. Em outras palavras, o valor está relacionado com

a forma e o sucesso do tratamento com que a entidade distingue seus *stakeholders*, pela medida em que satisfaz as expectativas dos *stakeholders* em relação à atuação desta entidade.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos, a SWOT Analysis estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Através desta metodologia se estabelecem o rol de forças e fraquezas da empresa, as oportunidades e ameaças do meio ambiente e o grau de adequação entre elas.

Quando os pontos fortes de uma organização estão de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer às oportunidades de mercado a empresa será, por certo, competitiva no longo prazo. No entanto, as fraquezas de uma empresa podem levá-la à descontinuidade ou, no mínimo, comprometer objetivos importantes da mesma.

Dentro desta visão administrativa de riscos é que a Lei solicita que as fraquezas materiais (*material weaknesses*) devem ser objeto de publicação por parte da administração da empresa.

A base primitiva de gerenciamento de riscos que inclui a gestão de crises - prevenção, detecção e plano contingencial - é o instinto de conservação do ser humano.

O perigo, a insegurança, a incerteza e o medo são os motores do gerenciamento de riscos.

Os riscos estão relacionados com a rentabilidade no sentido de que, para preveni-las, há um custo. Eliminar o risco é, economicamente, um engano.

É o desejo de assumir riscos, considerado como apetite por riscos, que movimenta grande parte da economia, fazendo o ser humano desenvolver-se.

Quando queremos nos proteger de determinada situação, podemos fazer um seguro, passando a outro o risco.

Esta passagem a terceiros ou o compartilhamento, ou a divisão de riscos, é a base do seguro.

O seguro tem um preço (prêmio), ou seja, a proteção contra riscos envolve custos, seja através de um pagamento para transferência de riscos, seja através de investimentos em gestão de riscos.

O risco é definido geralmente como qualquer medida numérica da incerteza de um retorno, dado que o retomo é o ganho ou perda advindo de um investimento para um determinado intervalo de tempo.

O risco é um resultado, não algo que se possa gerenciar ou controlar diretamente. São os fatores de risco, como fontes causadoras do risco, que podem ser objeto de ação.

Estes fatores de riscos é que freqüentemente nomeiam a classificação de riscos.

A classificação de riscos em vários tipos é útil para o estudo dos mesmos, no entanto gera um problema no momento de estabelecermos ferramentas adequadas de gestão integrada de riscos, já que os fatores de risco em sua maioria interligam-se.

Não pretendemos em nosso trabalho estudar em profundidade os tipos de riscos, porém, em uma visão simplificada, podemos classificar riscos em quatro tipos, de acordo com seus fatores principais: de crédito, legais, de mercado e operacionais.

Estes últimos é que dizem respeito maior a controles internos, pois os controles internos são função direta da operação da entidade.

Com freqüência, o conjunto de riscos para os quais existe financiamento (*hedging* de moeda, seguro contra desastres etc.) determina os tipos aos quais a empresa presta atenção e que tenta gerenciar. Não há metodologia padrão para mensuração de riscos.

É notadamente na gestão de recursos físicos, lógicos e humanos que se procura aplicar a visão holística, integrada dos processos.

A maioria das decisões envolve uma escolha entre algum tipo de risco e a recompensa a ele associada.

Pode-se criar valor para o investidor quando a recompensa excede o custo do risco. Embora os investidores sejam indiferentes às ferramentas ou aos modelos que as empresas utilizam, certamente eles pagarão um prêmio para a empresa que melhor souber lidar com o risco.

Inclui-se nisto o risco operacional que, tendo sua gestão efetivada e evidenciada, agregará valor ao empreendimento.

4.2 AUDITORIA E SOX

De acordo com a Lei, o auditor de uma companhia aberta deve reportar em tempo hábil ao comitê de auditoria as políticas e práticas contábeis críticas a serem usadas e todos os tratamentos contábeis alternativos de acordo com os GAAP que foram discutidos com a administração e o tratamento preferido pelo auditor, quaisquer desentendimentos entre o auditor e a administração sobre a aplicação dos princípios contábeis e outras comunicações escritas relevantes entre o auditor e a administração.

A Lei proíbe os executivos e os diretores de uma companhia pública, ou qualquer pessoa que atue sob sua responsabilidade, de tomar qualquer atitude para influenciar de maneira fraudulenta, coagir, manipular ou enganar os auditores de um emitente para fins de tomar as demonstrações financeiras significativamente enganosas.

A Lei altera a Lei de Valores Mobiliários de 1934 para estabelecer que são ilegais para uma firma de auditoria independente registrada (e qualquer pessoa ligada a essa firma), que realiza uma auditoria para qualquer companhia pública que tenha emitido ações ou títulos de dívida no mercado americano, os seguintes serviços:

- escrituração contábil ou outros serviços relacionados à manutenção dos registros contábeis ou à elaboração das demonstrações financeiras do cliente de auditoria;
- projeto e implementação de sistemas de informações financeiras;
- serviços de avaliação de bens e negócios, pareceres sobre valor de mercado, relatórios sobre revisão para fins de integralização de capital;
- serviços atuariais;
- terceirização de auditoria interna;
- funções gerenciais ou recursos humanos;
- corretagem ou distribuição de valores mobiliários, assessoria de investimentos ou serviços de banco de investimento;
- serviços legais e serviços de especialista não direcionados a auditoria; e
- qualquer outro serviço que não seja permitido por determinação do conselho ou com base em suas regulamentações de Supervisão de Firmas de Auditoria Independente *Public Company Accounting Oversight Board* (PCAOB).

4.3 NORMAS INTERNACIONAIS DE AUDITORIA

É relevante destacar que o International Federation of Accountants (IFAC) emitiu e mantém normas internacionais de auditoria para facilitar o trabalho dos auditores e permitir o bom desempenho dos trabalhos de auditoria de demonstrações financeiras.

O Instituto Brasileiro de Auditores Independentes (IBRACON), organismo que congrega profissionais de auditoria no Brasil, em seu permanente esforço pela aplicação das melhores práticas de auditoria, traduziu do inglês para o português as Normas Internacionais de Auditoria.

Estas normas classificam e definem vários tipos de riscos.

No sentido de enriquecer o conhecimento de ferramentas que podem apoiar a gestão de controles internos, podemos salientar os riscos previstos no escopo das normas internacionais de auditoria que se relacionam a controles internos:

- a) de amostragem - provém da possibilidade de que as conclusões do auditor, baseadas em uma amostra, possam ser diferentes das conclusões que teriam sido alcançadas se a população toda tivesse sido submetida ao mesmo procedimento de auditoria;
- b) de não-realização de amostragem - ocorre quando o auditor deixa de reconhecer um erro em virtude de, por exemplo, usar procedimentos impróprios ou interpretar os fatos erroneamente, dado que a maior parte da evidência em auditoria é persuasiva e não conclusiva;

c) de auditoria - é o risco de que o auditor dê um parecer de auditoria impróprio, quando as demonstrações contábeis contiverem distorções relevantes. O risco de auditoria tem três componentes: inerente, controle e detecção:

C.1) inerente - é a suscetibilidade do saldo de uma conta ou classe de transações a uma distorção que poderia ser relevante, individualmente ou quando considerada em conjunto com distorções em outros saldos ou classes, presumindo que não houvesse controles internos correlatos;

C.2) controle - é o risco de que os sistemas contábeis e de controle interno deixem de prevenir ou detectar e corrigir em tempo hábil uma distorção no saldo de uma conta ou classe de transações que poderia ser relevante, individualmente ou quando considerada em conjunto com distorções em outros saldos ou classes;

C.3) detecção - é o risco de que os procedimentos de comprovação de um auditor não detectem uma distorção no saldo de uma conta ou classe de transações que poderia ser relevante, individualmente ou quando considerada em conjunto com distorções em outros saldos ou classes.

5. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

Desde os tempos de Aristóteles a humanidade tem ciência de que o conhecimento do universo inicia-se pelo conhecimento próprio.

Nesta parte de nosso livro iremos abordar ferramentas e metodologias empíricas utilizadas no dia-a-dia de implementações e manutenções de sistemas de controle interno.

A primeira lição que obtemos é que uma implantação de um sistema de controle interno deve ser vista inicialmente como um projeto e após como uma função trivial cotidiana.

O MAPA DE RISCOS

No início do ano de 2000 iniciamos a aplicação de uma ferramenta de informações de riscos relacionada com o demonstrativo financeiro balanço patrimonial, denominada mapa de risco.

Esta ferramenta não é exclusiva, ou seja, não substitui um sistema de controle interno explícito, eficiente, eficaz e evidenciado; tampouco deve ser utilizada como única fonte de métricas de risco da entidade.

O mapa de riscos é um instrumento que busca ser um veículo de cálculo de uma variável pouco explorada na pesquisa científica contábil: o risco dos elementos figurados no balanço patrimonial.

Este mapa de riscos de que falamos não é aquele utilizado pelas companhias seguradoras como base para a formulação de prêmios de seguros.

O mapa de riscos de que falamos consiste em uma escala (*score*) de risco dos ativos e passivos de uma empresa (entidade).

O risco não é normalmente considerado como custo, uma vez que seria a probabilidade de um evento futuro modificar o custo atual, o que a teoria contábil aborda, porém não o vemos em contabilidade aplicada.

O risco é um componente do caráter prebitivo na ciência contábil, motivo pelo qual nos debruçamos em estudá-lo e às suas conexões com o balanço patrimonial.

As possibilidades de ocorrências que afetem a entidade podem ser sinalizadas por um bom sistema de gerenciamento e controle de riscos que apóie a gestão empresarial.

A não ser que se possa medir - ou ao menos conhecer bem - a conexão entre os riscos e as atividades, os gerentes não conseguem computar o custo das escolhas estratégicas.

O mapa de riscos é confeccionado para se ver a que riscos determinada entidade está exposta em determinado momento.

Seu processo de confecção dá-se da mesma maneira de uma pesquisa de qualidade com clientes em que estes dão notas dentro de uma faixa (por exemplo, de zero a dez) a quesitos estabelecidos pela experiência do pesquisador como sendo importantes para os clientes e para os processos de produção e fornecimento da empresa.

Neste caso os especialistas internos ou externos da empresa dão notas aos quesitos de riscos dos ativos e passivos da empresa.

Esses quesitos de risco podem ser considerados como direcionadores de risco. O direcionador de riscos é um evento ou fator causal que influencia o risco de atividades e o risco incidente sobre recursos.

Após, tabulam-se os quesitos de riscos, que terão ponderações baseadas também na experiência do pesquisador por grandeza de importância, à semelhança da pesquisa com clientes que considera a ponderação baseada na importância para os clientes e para os processos de produção e fornecimento da empresa.

Nesse caso a ponderação deve-se à importância estratégica dos quesitos de risco e de grandeza de valor dos ativos e passivos envolvidos.

Obtém-se ao final uma nota de risco, da mesma maneira como obtém-se uma nota de satisfação do cliente no caso da pesquisa de qualidade com o cliente.

O acompanhamento ao longo do tempo destas tabulações fornece uma evolução do risco na empresa e, principalmente, onde ele eventualmente se concentra para adotarem-se medidas preventivas de diminuição da exposição aos riscos.

Na Figura 5.1 mostramos um exemplo de mapa de riscos.

	Valor Monetário	Risco		Valor Monetário	Risco
ATIVO	6.100	*	PASSIVO	6.100	*
Disponível	200	*	Empréstimos	1.200	+
Aplicações Financeiras	300	*	Fornecedores	800	*
Contas a Receber	1.400	****	Salários e Encargos	400	****
Estoques	1.200	+	Impostos	300	****
Circulante	3.100	+	Circulante	2.700	+
Imobilizado	1.000	*	PL	3.400	
Investimentos	2.000	+	Capital	2.100	
Não Circulante	3.000	+	Reservas de Capital	200	
			Lucros Acumulados	1.100	

Legenda da Figura 5.1:

+ + + + + Contingência concreta

+ + + Risco elevado

+ Risco moderado

****** Risco baixo**

*** Risco irrelevante**

Nas notas explicativas, podem ser colocados esclarecimentos adicionais, como, por exemplo:

"Não é feito nenhum seguro sobre os estoques da empresa."

"Os investimentos são em sua maioria em coligadas que operam em mercados de preços de insumos voláteis."

"A administração considera por si, baseada em reunião com especialistas, que a possibilidade de uma desvalorização acelerada do real em relação ao dólar é alta."

"Os empréstimos em euros totalizam 40% do passivo de empréstimos e não estão protegidos contra uma desvalorização cambial."

Ao atrelarmos uma variável não monetária no informe contábil - o risco - estamos observando uma mudança de paradigma na teoria da contabilidade.

Esse novo paradigma concentra-se no desempenho total do sistema e nas atividades gerenciais. A ênfase está, portanto, na melhoria contínua dos processos.

Além disso, ao reportar os riscos envolvidos na operação, a gerência terá condições qualitativas de ação em relação a pontos deficientes do processo.

As ameaças estão embutidas no informe de riscos, porém não estão explicitadas. Há a necessidade de rastreamento das causas para que possam ser trabalhadas. O rastreamento dá-se na descoberta dos quesitos de risco que ligam a operação aos riscos, e posteriormente na análise de como agir sobre estes quesitos. É importante o rastreamento da conexão entre o risco de uso de recursos e o resultado do produto.

A identificação do risco associado aos processos e atividades que o compõem também é útil não só pela informação gerada e sua utilização pelos gestores, mas também porque o conhecimento das conexões entre as características do risco (e seu custo) e as atividades ajuda os gerentes a tomar decisões de proteção, mesmo sem ter os valores em números. Uma forma de estender riscos a custos é através dos direcionadores de risco.

5.2 O BALANÇO DE RISCOS

O balanço patrimonial é a demonstração contábil que informa a situação patrimonial da entidade em determinada data.

O diagnóstico contábil de riscos, que é a aplicação de método de mensuração de riscos associados aos componentes do balanço patrimonial, constitui-se num método de levantamento e análise, através de questionários e dados quantitativos, em um dado momento, das potencialidades da empresa, identificando os focos de deficiências causadoras de desequilíbrios econômicos, com vista à informação gerencial e facilitar a tomada de decisão, bem como evidenciar aos interessados externos à empresa a posição de risco da entidade.

Na metodologia desenvolvida para a elaboração do Balanço de Riscos, as respostas à formulação do risco de cada conta patrimonial podem ser feitas por três tipos de agentes: pessoal interno à empresa, especialistas externos (por área) e equipe mista (agentes internos e especialistas externos).

Em relação ao pessoal interno, pode-se utilizar uma única pessoa, por exemplo o controler (por sua visão técnica e holística do negócio), ou uma equipe (comitê) de gestores de áreas.

Quando feito por pessoal interno, o mapa de riscos apresenta o componente da não-independência em relação à gerência (pois é ela mesma quem fornece os dados do mapa de riscos), porém tem a riqueza de expressar, em determinada data, a sensibilidade da gerência em relação aos riscos em que está incorrendo em sua ação administrativa e, em consequência, formar uma série histórica de riscos e realidade incorrida, o que dará mais experiência racional aos gestores e aos agentes externos à empresa (acionistas, financiadores, fornecedores, governo, agências não governamentais etc.) e a dimensão de acurácia da medição do risco por parte da administração da entidade.

Além disso, para dar mais segurança ao processo de elaboração do mapa de risco, este pode ser auditado por agentes independentes ao processo.

A posição dos gestores em relação ao risco irá influenciar o resultado obtido no balanço de riscos, pois a mensuração será função da sensibilidade pessoal e técnica do mensurador em relação aos riscos.

E, no caso do balanço de riscos, são os gestores os mensuradores dos riscos, mesmo que acessem as opiniões de técnicos para balizarem suas mensurações.

5.3 OBJETIVOS DO BALANÇO DE RISCOS

Esta ferramenta objetiva, entre outras utilidades:

1. Tomar medidas corretivas se a empresa estiver numa situação de risco indesejável.

Quando uma empresa se encontra em situação indesejável em relação ao risco a que quer e/ou suporta expor-se, antecedendo-se à medida corretiva, é importante analisar as causas que geram a situação de risco.

2. Facilitar o crescimento ou manutenção do negócio, com a segurança desejada.

Quando uma empresa se acha em fase de expansão, é razoável verificar-se como está se dando este processo de expansão: de maneira controlável ou de maneira desordenada.

Uma expansão desordenada traz em si o componente da falta de controle do processo e, portanto, um risco desnecessário ao empreendimento.

De maneira similar à própria manutenção do nível de atividade, quando descontrolada gera riscos desnecessários ao resultado da entidade.

3. Controlar periodicamente o nível de risco da entidade.

O Balanço de Risco pode ser utilizado como um instrumento de controle periódico das atividades de risco da empresa, revelando os pontos de controle antes que o problema se agrave.

Permite ao administrador um controle efetivo no momento oportuno.

4. Verificar os fatores de risco que limitam a sobrevivência e o desenvolvimento da entidade.

A determinação, em ordem de importância (análise vertical do balanço de risco), dos fatores que limitam o desenvolvimento da empresa constitui um passo importante no planejamento e gestão racional da entidade.

5. Tomar clara a situação da entidade para todos os seus responsáveis.

O balanço de risco, em sua extensão natural, sendo feito em todas as áreas da empresa, ou mesmo por atividades executadas, oferece a cada gestor de atividade ou área a visão cristalina dos riscos a que se expõe, bem como possibilita conhecer os riscos envolvidos nas demais áreas e/ou atividades, dando-lhe a visão analítica e global necessária ao gerenciamento holístico da entidade, facilitando, entre outras vantagens, o trabalho de equipe no planejamento e gestão do negócio.

6. Benchmarking.

A empresa, conhecendo os riscos a que se expõe em seu processo produtivo e competitivo, poderá comparar-se com os níveis de risco da concorrência e do mercado em geral.

Isso possibilitará o delineamento da decisão do perfil de risco *versus* benefício desejado para o empreendimento como um todo e para as atividades que o compõem.

7. Auditorias do risco.

Os auditores, ao analisarem o controle interno para definirem o escopo de seus testes, já fazem análise de risco da entidade.

Um passo avante seria evidenciar essa análise e dar um parecer em relação ao balanço de riscos. Isto daria maior qualidade ao parecer de auditoria independente.

5.4 APLICAÇÃO DO BALANÇO DE RISCOS

A metodologia de formulação do balanço de riscos é aplicável a qualquer tipo de entidade.

Caberá ao implantador dessa metodologia, na entidade específica, fazer o ajustamento das questões pertinentes.

O coração do balanço de riscos está na análise de relevância de riscos por conta patrimonial e por atividade ou departamento.

É importante notar que, por outro lado, o implantador, à medida que avançar na análise de relevância de riscos, sentirá a necessidade de se estender em determinados pontos que julgar geradores de risco e mal conhecidos pela gerência da entidade.

A metodologia de cálculo do balanço de riscos é simples, porém exige alto conhecimento do conteúdo das contas, bem como visão estratégica das forças competitivas, pois o risco menor é o risco oriundo de atividades ou situações patrimoniais controláveis - normalmente pertencentes ao ambiente interno da empresa.

A maior fonte de riscos de resultados indesejáveis reside em fatores ambientais externos à entidade.

Espera-se que o implantador tenha o conhecimento necessário para julgar se os passos do processo de mensuração de riscos embutidos no balanço patrimonial estão tendo consistência e se o avaliador de riscos tem capacidade cognitiva e analítica para exercer esta avaliação.

É relevante estabelecer que não só o apoio da administração da entidade seja dado, mas também que todos os níveis de administração se envolvam no processo para sua melhoria contínua.

5.5 METODOLOGIA DE APURAÇÃO DO BALANÇO DE RISCOS

Sinteticamente, observa-se o que segue na elaboração do balanço de riscos:

1. Banco de Dados

É indispensável à elaboração do balanço de riscos saber exatamente as áreas de risco da empresa.

Para tal deve ser elaborado um banco de dados geral que inclua todas as contas patrimoniais e, quando couber; as respectivas alocações a departamentos, centros de custo e atividades.

Este banco de dados deve estar organizado de maneira a que todas as respostas de questionários possam ser imputadas nele e, consequentemente, passível de processamento com vista a gerar relatórios agregados, analíticos, relacionais etc.

2. Processamento e Confecção do Balanço de Riscos

Os dados obtidos através dos questionários devem ser inseridos no banco de dados previamente estabelecido.

O banco de dados deve ser processado de maneira a obter-se um balanço de riscos que contenha: nome completo da entidade, responsável pela implantação (com parecer dos principais pontos da pesquisa), responsável pelas respostas ao questionário e os riscos agregados a cada conta patrimonial em coluna ao lado dos saldos com valores monetários de cada respectiva conta.

Os riscos agregados a cada conta patrimonial são o principal resultado que o balanço de riscos evidencia.

O balanço de riscos é um aditivo ao balanço patrimonial confeccionado de acordo com os Princípios Contábeis Geralmente Aceitos.

Como opção, o balanço de riscos é passível também de parecer de auditoria contábil independente.

Modelo de Questionário

O questionário é o instrumento de mensuração do balanço de riscos.

Os questionários são livremente respondidos pelos questionados, sem assistência direta do implantador.

As respostas, em relação a riscos, terão escala de 1 a 5, conforme segue:

Nota	Grau de risco
1	Muito baixo
2	Baixo
3	Suportável
4	Alto
5	Muito alto

A avaliação do risco é feita por área de conta patrimonial (disponível, estoques, fornecedores etc.).

5.6 PRINCIPAIS FORMULÁRIOS DA SEC COMUMENTE UTILIZADOS

(O rol completo com sua descrição detalhada pode ser encontrado no site www.sec.gov em "SEC FORMS").

6-K  É utilizado por determinadas companhias públicas estrangeiras que tenham emitido ações ou títulos de dívida no mercado norte-americano para fornecer informações:

- (i) que devem ser divulgadas ao público no país de seu domicílio;
- (ii) apresentadas e divulgadas ao público por uma bolsa de valores estrangeira na qual seus títulos são negociados; ou
- (iii) distribuídas aos portadores de ações.

O relatório deve ser fornecido imediatamente após esse material ser levado ao conhecimento do público.

É a única informação fornecida pelas empresas estrangeiras no período entre os relatórios anuais, visto que esses emitentes não precisam apresentar os formulários 10-Q ou 8-K.

8-K  É utilizado para informar a ocorrência de quaisquer eventos ou alterações corporativas significativos, que sejam importantes para investidores ou portadores de títulos, e que anteriormente não tenham sido informados pela empresa sob registro.

Fornece mais informações atuais sobre determinados eventos específicos do que os formulários 10-Q e 10-K.

10-K É o relatório anual que a maioria das empresas apresenta à SEC. Fornece uma visão ampla do negócio da empresa sob registro.

O relatório deve ser entregue no período de 90 dias após o final do exercício social da empresa.

10-Q É um relatório apresentado trimestralmente pela maioria das empresas.

Inclui demonstrações financeiras não auditadas e fornece, de forma contínua, informações sobre a posição financeira da empresa durante o ano.

O relatório deve ser apresentado individualmente para cada um dos primeiros três trimestres fiscais do exercício fiscal da empresa, até 45 dias após o fechamento do trimestre correspondente.

20-F

É utilizado como uma declaração de registro para fins de registro de valores mobiliários de emitentes privados estrangeiros qualificados segundo a Seção 12 ou como relatório anual segundo as Seções 13 (a) ou 15 (d) da Lei de 1934.

6.

MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Apresentação

"Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade."

6.1 OBJETIVOS E PRINCÍPIOS BÁSICOS

O objetivo central deste Código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis - visando a:

- Aumentar o valor da sociedade
- Melhorar seu desempenho
- Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos¹
- Contribuir para sua perenidade

Os princípios básicos que inspiram o Código são:

- Transparência
- Eqüidade

- Prestação de contas (*accountability*)
- Responsabilidade Corporativa

6.2 TRANSPARÊNCIA

Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resultam um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

I. por "acesso a capital" devemos entender a oferta pública ou privada de ações, financiamentos de longo prazo ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa.

6.3 EQÜIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais "partes interessadas" (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

6.4 PRESTAÇÃO DE CONTAS (ACCOUNTABILITY)

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

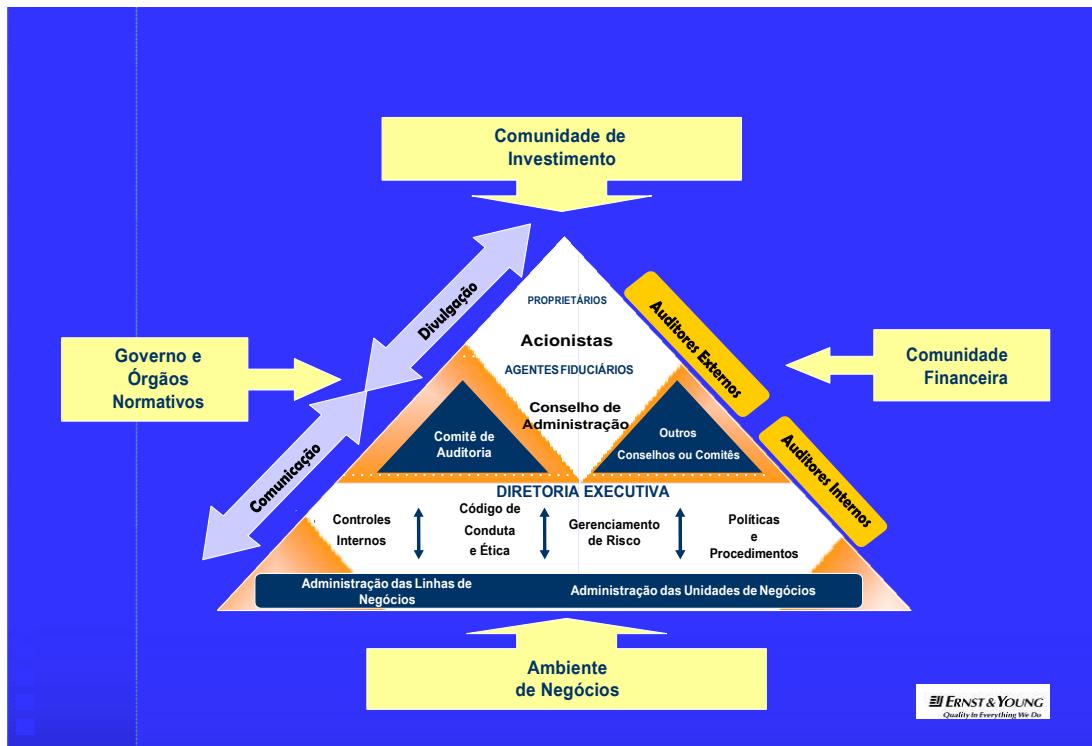
6.5 RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A "função social" da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

7 . Importância da Governança Corporativa

Governança Corporativa



ADOÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA É UMA VANTAGEM COMPETITIVA

- ✓ Assegura aos investidores e partes interessadas mais informações e proteção de seus interesses;
 - ✓ Melhora o desempenho e valor patrimonial;
 - ✓ Facilita acesso a capital a um custo menor;
 - ✓ Protege contra abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre acionistas, dos administradores contra acionistas e terceiros);
- O mercado está se tornando cada vez mais seletivo. A não adoção significará num futuro próximo a exclusão da empresa das oportunidades de captação de recursos.

Auditória interna – Atendendo a evolução dos negócios.

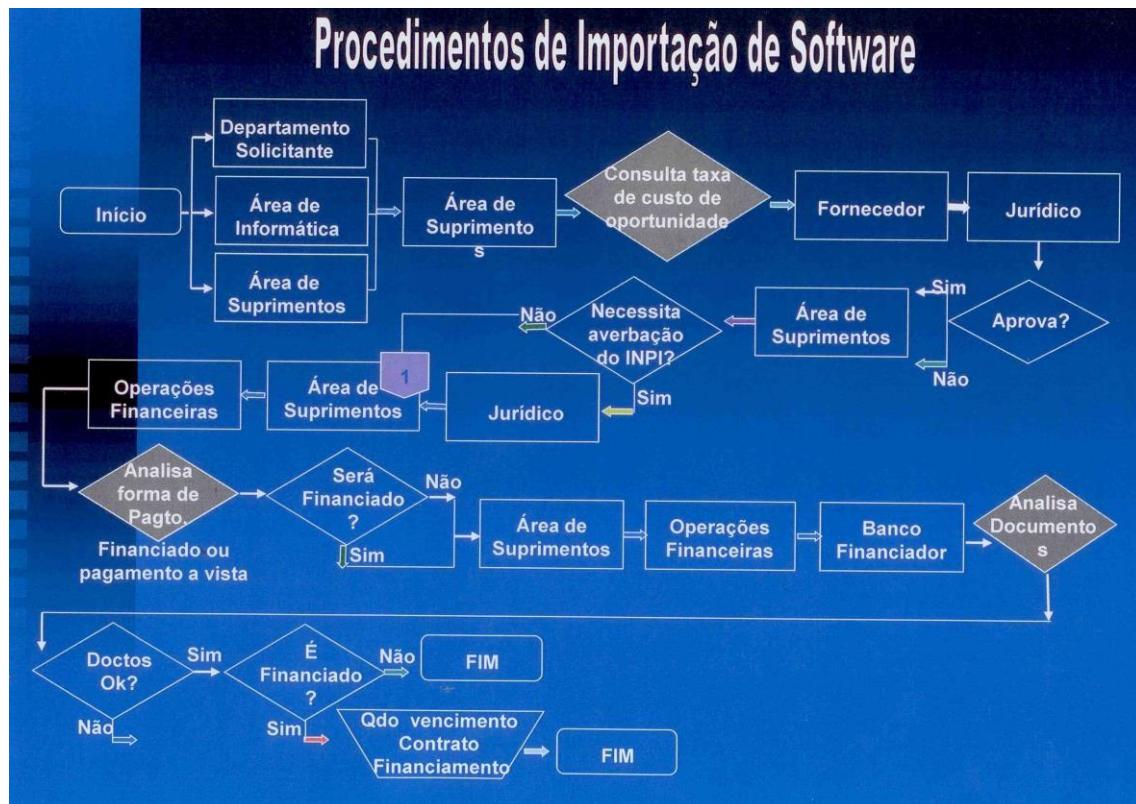
- AI deve enfatizar e colocar o foco do trabalho nas operações e nas estratégias. Análises Financeiras continuam importantes, principalmente à luz dos grandes problemas contábeis ocorridos nos EUA, mas somente se tais problemas se relacionam com tomada de decisões futuras. É aqui que o trabalho de AI agrupa valor. Portanto, AI deve estar envolvido no planejamento organizacional e nas definições das estratégias. AI deve determinar como identificar os mais significativos riscos de negócios e exposições, bem como identificar oportunidades que possam se perder.
- Dependendo do modelo organizacional, cada vez mais AI passa a fazer parte do processo de gerenciamento de riscos. As Empresas que estão objetivando liderar seu segmento e estão aderindo as boas práticas de administração, implementando

Governança Corporativa e criando a função de CRO ou mesmo Gerente de Riscos, estas Empresas já estão implementando metodologias de análise e medição dos riscos para os trabalhos de Auditoria Interna.

Estrutura Básica



Um Exemplo Prático: Importação de Software



Mapeando Riscos



8 . GOVERNANÇA CORPORATIVA E AUDITORIAS

8.1 O PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PARECER DE AUDITORIA

I. Aferir as decisões de aceitação e retenção do cliente.

II. Entender o cliente

III. Obter evidência a respeito de controles e determinar o impacto ' a auditoria de demonstrações afirmações financeiras .

IV. Apurar evidências consubstanciadas sobre afirmações de contas

V. Fechamento da auditoria e tomada de decisões de divulgação

A profissão de auditoria, regulamentação e governança corporativa , tomada de decisões, conduta profissional e ética, responsabilidade profissional.

8.2 DETALHAMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E AUDITORIA

Governança corporativa é um processo pelo qual os proprietários e credores de uma organização exercem controle e exigem prestação de contas do uso dos recursos confiados à organização. Os proprietários (acionistas) elegem um conselho de administração para supervisionar as atividades da organização e a prestação de contas. Muitas partes têm interesses na qualidade da governança corporativa de uma organização, incluindo:

- acionistas.
- conselho de administração.
- comitê de auditoria, como subcomitê do conselho de administração.
- administração (financeira e operacional).
- auditores internos.
- organizações de autorregulação contábil, como o AICPA.
- outras organizações autorreguladoras, como a Bolsa de Valores de Nova York.
- agências reguladoras, como a SEC, a Environmental Protection Agency, a Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) etc.
- auditores externos.

A Ilustração 2.1 fornece uma visão ampla do processo geral de governança, que começa com os acionistas/proprietários delegando responsabilidades aos executivos, sob a interveniência de um conselho de administração e, a seguir, a unidades operacionais com a supervisão e a assistência de auditores internos. Em troca dessas responsabilidades (e desse poder!), a governança exige prestação

de contas de todo o sistema aos acionistas. Entretanto, a prestação de contas não termina nos acionistas. Os executivos e o conselho de administração são responsáveis por agir de acordo com as leis da sociedade, além de atender a diversas exigências de credores e funcionários. Em algumas partes do mundo, como na Europa, as organizações têm sido cada vez mais chamadas a fazer uma "trípla divulgação de resultados", a qual delinea as contribuições da organização às metas mais amplas da sociedade e dos funcionários da organização.

OA 1

Definir governança corporativa e identificar as partes envolvidas no processo.

8.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA, DESEMPENHO E IMPLICAÇÕES PARA A AUDITORIA

A Governance Metrics International (GMI) é uma organização que classifica empresas em 50 quesitos de governança corporativa, com a finalidade de produzir uma métrica de boa governança. Em 2007, a GMI publicou um relatório que mostrou a relação entre boa governança e desempenho empresarial, considerando as empresas 10% melhor classificadas em termos de governança corporativa, as que ficaram na média, ou aquelas 10% inferiores (veja tabela a seguir).

Retorno sobre Patrimônio Líquido	1 ano	Média de 3 anos	Média de 5 anos
10% superiores	17,95%	16,63%	14,35%
Média	14,60%	12,79%	10,44%
10% inferiores	13,71%	12,23%	9,20%

A pesquisa apresenta indicadores semelhantes em relação ao desempenho representado pelo retorno sobre o ativo total e outras medidas de sucesso operacional. Claramente, as organizações comprometidas tiveram melhor desempenho — como pode ser comprovado por meio da pontuação elevada — não apenas a curto prazo. De certa maneira, a boa governança está fortemente relacionada com o sucesso das organizações a longo prazo e ajuda a superar a ênfase dos executivos que se preocupam em atingir as "expectativas dos analistas" a curto prazo. Contrastem-se as constatações da GMI com o seguinte relatório de CFO.com, intitulado "Common Auditing Screw-ups: a new survey collects Big Four auditors' honest appraisals of their clients' shortcomings", de 8 de março de 2008. As áreas observadas pelos auditores que possuem problemas comuns em relação aos seus clientes são enumeradas a seguir; muitas dizem respeito a deficiências de governança corporativa:

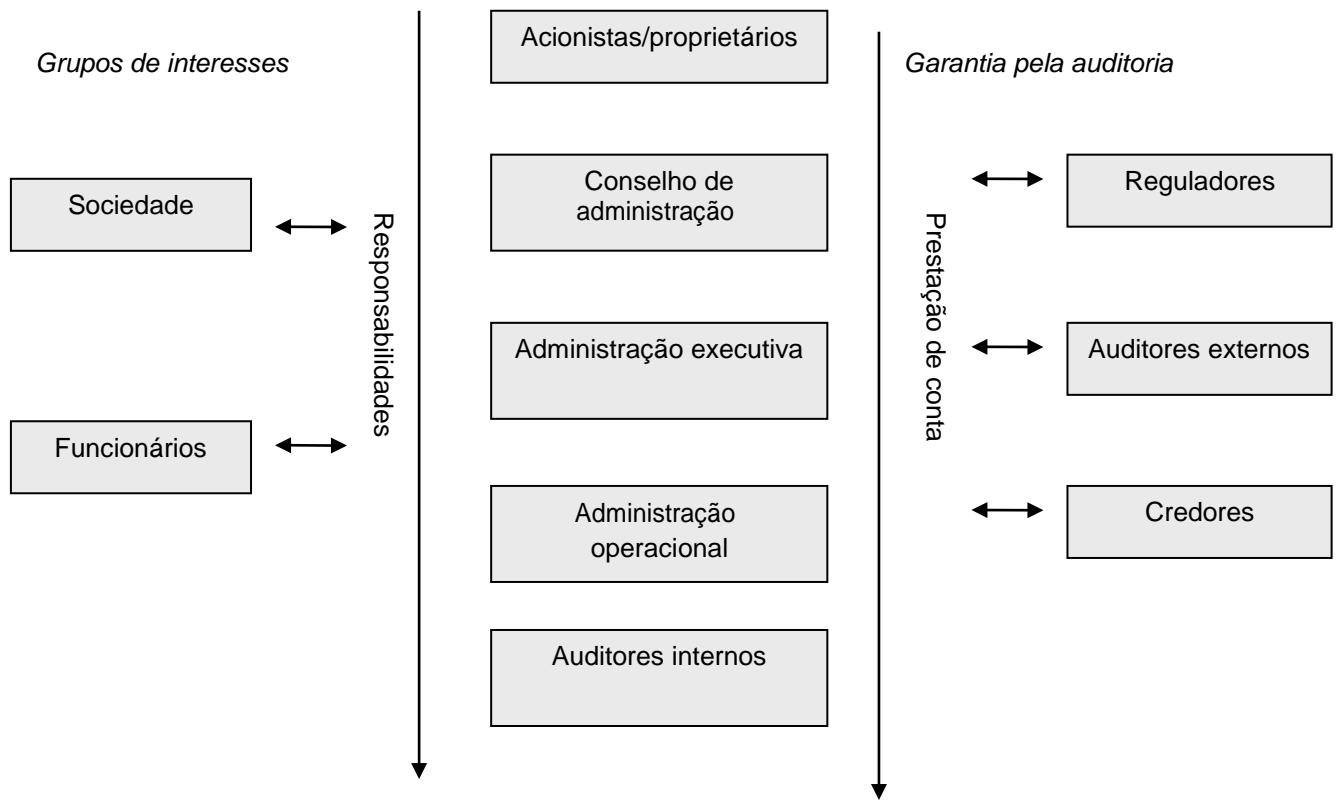
- Estruturas societárias excessivamente complexas.
- Falta de aderência da estrutura legal à administrativa.
- Falta de envolvimento do conselho de administração na comunicação com os auditores.

- Ausência de apoio da alta administração à importância da auditoria — inexistência de orientação do topo.
- Delegação da relação de auditoria a um nível muito baixo da estrutura da empresa.
- Ninguém é realmente responsável por uma auditoria anual eficiente.
- Não conseguir o apoio da função financeira em todo o grupo para que a parte da empresa seja cumprida.
- Os clientes se preocupam apenas com os honorários e não com os resultados.
- Crença de que uma auditoria é um produto não diferenciado.
- Insuficiência de pesquisa realizada ou documentada acerca dos julgamentos feitos sobre as demonstrações financeiras do grupo.
- Documentação inadequada do "processo de raciocínio" para se chegar a certas estimativas e julgamentos inherentes à elaboração das demonstrações financeiras.

Ao ler este capítulo, considere os resultados obtidos pela GMI juntamente com as críticas dos auditores sobre seus clientes e reflita sobre as seguintes questões:

- Por que a governança corporativa de uma organização é importante, tanto para investidores quanto para auditores?
- Por que a qualidade da governança corporativa afetaria o desempenho financeiro de uma organização?
- Quais são os riscos, para um auditor, de uma empresa não possuir uma boa governança corporativa?
- Que relação o comitê de auditoria e o conselho de administração têm com a função de auditoria?
- Por que é importante que as organizações possuam conselheiros e comitês de auditoria que sejam integralmente independentes da administração?
- Um auditor deve aceitar um contrato de auditoria com uma empresa que não tenha boa governança corporativa?
- Como são concebidos os padrões de auditoria para proteger o profissional contra a governança deficiente de seus clientes?

Ilustração 2.1: Visão geral da governança corporativa



QUESTÃO PRÁTICA

A Wikipédia define a tripla divulgação de resultados como um conceito que requer de uma empresa a responsabilidade em relação aos seus "grupos de interesses" (todos aqueles influenciados, direta ou indiretamente, pelas ações da empresa) e não aos seus acionistas. De acordo com a teoria dos grupos de interesses, a instituição deve ser usada como veículo para coordenar tais grupos, e não apenas para maximizar o lucro do acionista (proprietário).

MAIS INFORMAÇÕES

A Dow fones criou um índice de sustentabilidade que pode ser acessado em <http://www.sustainability-indexes.com>. É possível encontrar relatórios de sustentabilidade no endereço eletrônico <http://www.reportalert.info>.

Variantes importantes da tripla divulgação de resultados são a divulgação da sustentabilidade e responsabilidade corporativa, as quais têm sido adotadas por diversas organizações globais. A divulgação alternativa complementa os demonstrativos financeiros de uma empresa, dando ênfase às atividades que a instituição tem realizado para cumprir suas obrigações sociais e proteger o meio ambiente. Como exemplo, é possível observar o relatório da *Pepsico UK and Ireland*, de 2008, que diz o seguinte:

O Relatório realça o progresso da Pepsico UK and Ireland (PIUK) na redução de suas pegadas de carbono, minimizando o uso de água e reduzindo o processo de esgotamento dos recursos naturais. Também relata os desafios ambientais enfrentados pela PIUK, anuncia uma

série de compromissos e promessas para o futuro, destaca dilemas e inclui um conjunto de reações recebidas de grupos de interesses.

Em sua maioria, esses relatórios não são auditados, mas contêm uma riqueza de informações a respeito da filosofia e da governança corporativa da empresa que certamente serão de interesse para o auditor.

É importante entender que vários grupos de interesses se preocupam com a qualidade da governança corporativa e sua relação com o desempenho econômico. Os funcionários, por exemplo, podem ter fundos significativos aplicados em planos de pensão, investimento com a característica de proteção para a aposentadoria. Dessa maneira, tornam-se parte interessada sobre as atividades da organização e no modo pelo qual ela é governada. Os reguladores existem como resposta aos desejos da sociedade no sentido de garantir que as organizações, em sua busca de resultados para os seus proprietários, ajam responsávelmente e atuem de acordo com as leis e as regulamentações relevantes. Usamos "sociedade" na Ilustração 2.1 para indicar esses interesses mais amplos.

Os acionistas/proprietários exigem prestação de contas sobre como os recursos que foram confiados aos executivos e ao conselho de administração têm sido utilizados. Por exemplo, os proprietários querem prestação de contas em aspectos tais como:

- desempenho financeiro.
- transparência financeira — demonstrações claras e com divulgação plena, refletindo as características econômicas da empresa.
- proteção, incluindo como a empresa preserva e gere os recursos a ela confiados.
- qualidade de controles internos.
- composição do conselho de administração e natureza de suas atividades, incluindo informações sobre como os sistemas de incentivo aos executivos estão alinhados com os interesses dos acionistas.

Além disso, os proprietários desejam receber garantias de que as apresentações feitas pelos executivos e pelo conselho de administração sejam precisas e verificáveis objetivamente. O conselho, por exemplo, tem a responsabilidade de relatar suas atividades, incluindo a de supervisão dos sistemas de incentivo de executivos.

8.4 RESPONSABILIDADES E FALHAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Os desastres financeiros da década de 1990 não foram provocados apenas pelos contadores externos. Pelo contrário, as falhas demonstraram quebras fundamentais na estrutura de governança corporativa e não ficaram limitadas aos Estados Unidos. Problemas semelhantes aconteceram em empresas importantes na Itália, França, Índia, Japão, Reino Unido e em outras partes do mundo. A ganância se apoderou de muitas partes do sistema, e

os mecanismos de autorregulamentação (organizações de contadores profissionais, como o AICPA) não foram capazes de fazer com que seus membros levassem em conta a responsabilidade corporativa.

Em resposta, regulamentações foram introduzidas, como a lei Sarbanes-Oxley, em parte para atacar problemas básicos de governança corporativa. Para entender a natureza das mudanças determinadas pela Lei Sarbanes-Oxley, é necessário compreender as relações entre as principais partes envolvidas e como elas falharam. Um breve resumo é apresentado na Ilustração 2.2. Ao examiná-la, lembre-se de que as falhas de governança corporativa foram gerais.

Os analistas de investimentos concentraram sua atenção em "expectativas de lucro" e contribuíram para agravar o problema de governança apoiando-se na orientação dos executivos em vez de realizarem sua própria análise fundamental. Os problemas foram acentuados pelo uso generalizado de opções de compra de ações como parte importante da remuneração de executivos. Por último, houve uma perda de confiança nos números contábeis, na medida em que os analistas reconheceram que a administração da empresa podia fazer julgamentos contábeis para manipular os lucros divulgados por meio de estimativas ou outras escolhas contábeis.

No final da década de 1990, a SEC, liderada por Arthur Levitt, fez uma campanha pela reforma da profissão de auditoria. Levitt resumiu o problema da seguinte maneira:

Os auditores são os fiscais públicos do processo de divulgação financeira. Confiamos nos profissionais para que seja dado um selo de qualidade e aprovação nas informações que os investidores recebem. A integridade dessa informação deve receber prioridade.'

As preocupações de Levitt levaram a Bolsa de Valores de Nova York e o Nasdaq a formar uma comissão especial para aumentar a eficácia dos comitês de auditoria. Ele também levou a SEC a desenvolver os conceitos de independência da auditoria, pois as receitas de consultoria (principalmente de clientes de auditoria) nas empresas de contabilidade externa passaram a ser maiores do que as aquelas com honorários de auditoria. O problema já era reconhecido há mais de uma década. Já em 1988, Arthur Wyatt, um veterano profissional na fixação de padrões de contabilidade, havia dito:

Os profissionais devem colocar o interesse do público acima dos interesses dos clientes, particularmente quando participam de um processo voltado ao desenvolvimento de padrões destinados a produzir uma apresentação fidedigna... Infelizmente, o auditor hoje em dia é freqüentemente um participante da busca de brechas

OA 2

Descrever as responsabilidades e falhas de governança corporativa conducentes à aprovação da Lei Sarbanes-Oxley, em 2002.

QUESTÃO PRÁTICA

A boa governança exige que as organizações atinjam objetivos relacionados ao desempenho e divulgação financeira e obediência às suas próprias políticas, bem como às leis e regulamentações

Ilustração 2.2: Responsabilidades e falhas de governança corporativa

- Parte

Acionistas

Visão geral das responsabilidades

Papel geral: proporcionar supervisão eficaz por meio da eleição de membros do conselho de administração, da aprovação de iniciativas importantes como compra ou venda de ações, e de relatórios anuais do conselho de administração sobre a remuneração de executivos.

Visão geral das falhas de governança corporativa

Atenção concentrada em preços a curto prazo; deixaram de fazer análise de crescimento a longo prazo; abdicaram da maioria das responsabilidades em relação a administradores e analistas, desde que o preço da ação continuasse subindo.

- Parte

Conselho de administração

Papel geral: atuar como principal representante dos acionistas para garantir que a organização seja gerida de acordo com o estatuto e que haja prestação adequada de contas.

Atividades específicas incluem:

- Seleção de executivos.
- Exame do desempenho dos executivos e determinação de sua remuneração.
- Declaração de dividendos.
- Aprovação de mudanças importantes, como por exemplo, fusões.
- Aprovação da estratégia empresarial.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Supervisão das atividades de prestação de contas.
- Supervisão inadequada dos executivos.
- Aprovação de planos de remuneração dos executivos, particularmente opções de compra de ações que geravam incentivos impróprios, inclusive para manipular os lucros.
- Conselheiros eram freqüentemente dominados pelos executivos.
- Não gastou tempo suficiente ou possuía competência suficiente para desincumbir-se de suas responsabilidades.

- Modificava continuamente os preços das opções de compra do ações quando o preço de mercado caía.

- Parte Executivos

Papel geral: operações e prestação de contas. Gestão eficaz da organização; dar prestação de contas precisa e oportuna aos acionistas e outros grupos de interesse.

Atividades específicas incluem:

- Formulação de estratégias e gestão de riscos.
- Implantação de controles internos eficazes.
- Preparação de relatórios financeiros, entre outros, para atender as exigências de grupos de interesse e agências reguladoras.
- Gerir e avaliar as operações.
- Implantar um ambiente ético efetivo.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Administração dos lucros para atender as expectativas dos analistas,
- Divulgação financeira fraudulenta.
- Utilização de conceitos contábeis para atingir objetivos de divulgação.
- Criação de um ambiente de ganância, em lugar de conduta com ética elevada.

- Parte Comitê de auditoria do conselho de administração

Papel geral: supervisionar a função de auditoria interna e externa e o processo de elaboração das demonstrações financeiras anuais e dos relatórios externos sobre controles internos.

Atividades específicas incluem:

- Escolha da empresa de auditoria externa.
- Aprovação de qualquer trabalho realizado fora dessa área pela empresa de auditoria.
- Seleção e/ou aprovação da nomeação do auditor-chefe (auditor interno).
- Exame e aprovação do escopo e do orçamento da função de auditoria interna.
- Discussão dos resultados com os auditores interno e externo e recomendação ao conselho de administração (e aos executivos) quanto a ações específicas a serem realizadas.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Semelhante ao conselho de administração — não tinha a competência ou o tempo para fazer a supervisão eficaz das funções de auditoria.
- Não era visto pelos auditores como "clientes da auditoria"; ao contrário, o poder de contratar e dispensar os auditores geralmente ficava nas mãos dos executivos.

- Parte

Organismos autorreguladores: AICPA, Fasb

Papel geral: estabelecer padrões de contabilidade e auditoria para fins de divulgação financeira e conceitos de auditoria; fixar as expectativas quanto à qualidade da auditoria e da contabilidade.

Atividades específicas incluem:

- Formular princípios de contabilidade.
- Expedir padrões de auditoria. • Interpretar padrões previamente emitidos.
- Implantar processos de controle para assegurar a qualidade da auditoria.
- Educar membros a respeito das exigências de auditoria e contabilidade.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- AICPA: as revisões por pares não se preocupavam com a visão externa; ao contrário, as revisões consideravam padrões desenvolvidos e reforçados internamente.
- Cumprimento inadequado de padrões existentes de auditoria.
- AICPA: não envolveu terceiros ativamente na fixação de padrões.
- Fasb: tornou-se mais orientado para regras em resposta a (a) transações econômicas complexas e (b) uma profissão de auditoria que estava mais preocupada com o abuso das regras do que com a aplicação de conceitos.
- Fasb: pressão do Congresso para o desenvolvimento de regras que aumentassem o crescimento econômico; por exemplo, permitir às organizações que não lançassem as opções de compra de ações como despesa.

- Parte

Outros organismos autorreguladores: Bolsa de Valores de Nova York, Nasdaq

Papel geral: garantir a eficiência dos mercados financeiros, incluindo a supervisão dos negócios e das empresas cujos títulos são negociados no mercado.

Atividades específicas incluem:

- Fixação de exigências de registro para negociação — incluindo as contábeis e de governança.
- Supervisão das atividades de negociação.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Lutaram por melhores procedimentos de governança corporativa, mas não foram capazes de executá-los em seus corpos diretivos, executivos e junto aos especialistas em negociação.

- *Parte*

Agência reguladora: SEC

Papel geral: garantir a precisão, tempestividade e adequação da divulgação pública de informações financeiras para companhias abertas.

Atividades específicas incluem:

- Exame dos documentos submetidos à SEC.
- Interação com o Fasb na fixação de padrões de contabilidade.
- Estipulação de padrões de independência exigidos dos auditores que dão pareceres sobre demonstrações financeiras.
- Identificação de fraudes societárias, investigação de suas causas e sugestão de medidas corretivas.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Identificou problemas, mas não recebeu recursos suficientes do Congresso ou do Executivo para lidar com eles. Auditores externos

- *Parte*

Auditores Externos

Papel geral: realização de auditorias de demonstrações financeiras para assegurar que estejam livres de declarações materiais incorretas, incluindo as que sejam decorrentes de fraude.

Atividades específicas incluem:

- Auditorias de demonstrações financeiras de companhias abertas.
- Auditorias de demonstrações financeiras de companhias fechadas.
- Outros serviços, tais como planejamento fiscal e consultoria.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Ajudaram as empresas a usar os conceitos contábeis para atingir objetivos de lucro.

- Promoveram pessoas com base em sua capacidade de vender outros produtos que não auditoria.

- Substituíram testes diretos de saldos contábeis por levantamentos, análise de risco e instrumentos analíticos.
- Deixaram de descobrir fraudes básicas em casos tais como WorldCom e HealthSouth, pois os procedimentos fundamentais de auditoria não foram usados.

- *Parte*

Auditores internos

Papel geral: realizar auditorias para fins de cumprimento de políticas e normas das empresas e para avaliar a eficiência das operações, além de avaliação e testes periódicos de controles.

Atividades específicas incluem:

- Elaboração de relatórios e análises para a administração (incluindo a operacional) e comitês de auditoria.
- Avaliação de controles internos.

Visão geral das falhas de governança corporativa

- Concentraram seus esforços em "auditorias operacionais" e deduziram que a auditoria financeira estava sendo feita por auditores externos. • Relatavam predominantemente aos executivos, e quase nada ao comitê de auditoria.
- Em alguns casos (HealthSouth, WorldCom) não tinham acesso aos registros de contabilidade financeira.

QUESTÃO PRÁTICA

Normas regulatórias semelhantes à Lei Sarbanes-Oxley têm sido implantadas no resto do mundo, incluindo a J-SOX no Japão, regulamentações do Ministério das Finanças na China e as de controle interno na Espanha. O Reino Unido possui exigências semelhantes que enfatizam a gestão de riscos.

A SEC estava ficando cada vez mais preocupada com o que achava ser uma queda de profissionalismo e citou várias situações em que a contabilidade certificada pelas empresas de contabilidade externa não refletia a realidade econômica, embora pudesse estar de acordo com os princípios de contabilidade aceitos em geral. O presidente Levitt indicou vários problemas com a profissão, incluindo o uso dos seguintes expedientes:

- Reservas especiais para administrar o lucro.
- Reconhecimento impróprio de receitas.
- Contabilidade criativa de fusões e aquisições que não refletia a realidade econômica.
- Uso crescente de remuneração baseada em opções de compra de ações, criando pressão cada vez maior para que fossem alcançadas as metas de lucro.

O presidente Levitt estava preocupado com a possibilidade de as empresas de contabilidade não serem capazes de dizer não (ou não quisessem) para a contabilidade do cliente que superasse todos os limites razoáveis da divulgação financeira. Propôs uma mudança que exigiria que os auditores fizessem um julgamento da substância econômica das transações e certificassem relatórios de atividades empresariais que fossem totalmente transparentes.

Em estudo da profissão de auditoria, o Conselho de Supervisão de Companhias Abertas (Public Oversight Board — POB) — um colegiado independente que antecedeu o PCAOB no exame de questões profissionais — publicou relatório citando as seguintes preocupações com o processo de auditoria e com os métodos de remuneração de sócios de empresas de auditoria:

- Alguns procedimentos analíticos estavam sendo utilizados incorretamente em lugar de testes diretos de saldos de contas.
- As empresas de auditoria não estavam avaliando plenamente o controle interno ou aplicando procedimentos substantivos para lidar com deficiências de controle.
- A documentação de auditoria, especialmente em relação ao planejamento, não atingia os padrões profissionais aceitáveis.
- Os auditores estavam ignorando sinais de fraude, entre outros problemas.
- Os auditores não estavam dando alertas suficientes aos investidores sobre empresas que poderiam não ser capazes de continuar operando normalmente.

Os sinais de alerta estavam lá, mas os executivos das empresas os ignoraram, e os profissionais de auditoria não os perceberam.

Com este pano de fundo, o Congresso resolveu elaborar a Lei Sarbanes-Oxley e autorizou a SEC a tomar medidas mais eficazes para policiar a governança, a divulgação financeira e a auditoria.

8.5 OUTRAS INFORMÇÕES SOBRE A LEI SARBANES-OXLEY

Após as crises decorrentes das fraudes nas empresas; Enron e WorldCom, o Congresso sentiu que era necessário agir para proteger o público investidor. Nessas instituições, e infelizmente em muitas outras, falhas operacionais significativas foram acobertadas por fraudes contábeis sofisticadas que não foram detectadas pelas empresas de contabilidade externa. A imprensa, o Congresso e o público em geral continuaram a perguntar por que tais erros poderiam ter ocorrido quando a profissão de contabilidade externa havia recebido autorização exclusiva para proteger o público de fraudes e demonstrações financeiras enganosas.

A Lei Sarbanes-Oxley é abrangente e estará sujeita a ajustes regulatórios por muitos anos pela SEC ou pelo PCAOB. Alguns dos dispositivos mais significativos da lei, com efeitos para os executivos e auditores, incluem:

- o estabelecimento do Conselho de Supervisão Contábil de Companhias Abertas (PCAOB) com amplos poderes, inclusive o de fixar padrões para as auditorias de companhias abertas.
- exigir que os diretores executivo e financeiro endossem as demonstrações financeiras e as divulgações feitas nessas demonstrações.
- ordenar que os administradores de companhias abertas forneçam um relatório amplo dos controles internos sobre a divulgação financeira.
- exigir que os administradores garantam a correção das demonstrações financeiras, o que elas divulgam e os processos para produzir divulgação adequada, bem como a qualidade de seus controles internos.
- autorizar os comitês de auditoria a atuar como "cliente de auditoria" formal, com responsabilidades para contratar e dispensar seus auditores externos e pré-aprová-los qualquer serviço, fora da área de auditoria, prestado por seus auditores externos; o comitê também deve informar publicamente o seu regimento e fazer um relatório anual de suas atividades.
- exigir que os comitês de auditoria tenham pelo menos um profissional especialista em finanças e divulguem o nome e as características desse indivíduo; os outros membros devem ter conhecimento de contabilidade financeira, bem como de controle interno.
- determinar que os sócios encarregados de contratos de auditoria, bem como todos os outros sócios ou gerentes com papel significativo na auditoria, passem por um revezamento nas companhias abertas a cada cinco anos.
- aumentar a divulgação de transações ou acordos "fora de balanço" que podem ter um efeito significativo, corrente ou futuro, sobre a condição financeira da empresa.
- exigir o estabelecimento de um "programa de denúncia" efetivo, pelo qual as violações importantes do código de ética da empresa (incluindo aquelas relacionadas à transparência contábil) sejam informadas aos níveis apropriados da organização e ao comitê de auditoria.
- exigir um período de quarentena, antes que um sócio ou gerente possa assumir um cargo elevado em um cliente de auditoria; sem a quarentena, presume-se que a independência da empresa de contabilidade externa será prejudicada.
- limitar os serviços que possam ser prestados pelas empresas de auditoria, fora da área de atuação, aos seus clientes de auditoria.
- obrigar análises da concorrência entre empresas de auditoria e da possível necessidade de revezamento dessas instituições.

8.6 OUTRAS INFORMAÇÕES SOBRE O PCAOB

Com a criação do PCAOB, o Congresso revogou os privilégios de autorregulamentação dos auditores basicamente dizendo que a profissão não era capaz de fixar seus próprios padrões para as auditorias de companhias abertas. O PCAOB — que possui cinco membros, podendo somente dois ser CPAs — foi autorizado a fixar padrões para as auditorias de companhias abertas. O Conselho possui amplos poderes sobre a profissão, incluindo:

- Fixar padrões de auditoria.
- Determinar modelos para os relatórios de auditoria do controle interno sobre a divulgação financeira.

QUESTÃO PRÁTICA

É importante notar que a Lei Sarbanes-Oxley se aplica somente a companhias abertas; as instituições fechadas não são governadas por essa lei. No entanto, as companhias fechadas frequentemente consideram a lei como uma indicação de "melhores práticas".

O GAO fez um estudo do nível de competição na profissão de contabilidade externa, bem como da necessidade de revezamento obrigatório. Concluiu que o revezamento obrigatório de empresas não era necessário e que a competição era suficiente, mas deveria ser monitorada com a finalidade de determinar a necessidade de mudanças.

- Realizar inspeções em empresas de contabilidade externa para avaliar seu desempenho e exigir melhorias, quando necessárias, para que mantenham seu status como instituições de contabilidade registradas.
- Exigir que todas as empresas de contabilidade externa que auditam companhias abertas se registrem no PCAOB, como critério para recebimento de licenças para realização de tais auditorias.

O PCAOB também estabeleceu modelos de controle interno e documentação e está reescrevendo os padrões existentes de mensuração de risco e fraude. Além disso, criou um processo de inspeção não apenas da eficácia das auditorias de companhias abertas, mas também para verificar se os trabalhos foram realizados eficientemente.

8.7 DISPOSITIVO QUANTO A INDEPENDÊNCIA DOS AUDITORES

A Seção 201 da Lei Sarbanes-Oxley proíbe qualquer empresa de contabilidade externa registrada de prestar outros serviços simultaneamente aos de auditoria. Essencialmente, essas empresas estão proibidas de realizar trabalhos de consultoria para as companhias abertas que

são seus clientes de auditoria. A lei também encoraja a independência dos auditores fortalecendo o papel do comitê de auditoria das seguintes maneiras:

- Fazendo com que o comitê de auditoria seja o cliente do auditor.
- Exigindo que o comitê pré-aprove todos os outros serviços prestados pela empresa de auditoria.
- Determinando que o comitê de auditoria pré-aprove quaisquer serviços, além de auditoria, que são prestados pela empresa de contabilidade externa. Por exemplo, o auditor não pode preparar a declaração de rendimentos do cliente a menos que o comitê de auditoria explicitamente considere o impacto potencial sobre a independência do trabalho e opte por aprovar os serviços.

O PCAOB proíbe explicitamente que a empresa de auditoria prepare as declarações de rendimentos dos membros da alta administração. Além disso, a Seção 203, da Lei Sarbanes--Oxley exige o revezamento do sócio da empresa de auditoria, a cada cinco anos (mas não o da instituição), nos trabalhos de todas as companhias abertas.

8.8 RESPONSABILIDADE CORPOATIVA PELA DIVULGAÇÃO FINANCEIRA

A administração da empresa tem sido a responsável pela precisão e abrangência das demonstrações financeiras de uma organização, e tem como incumbência:

- escolher os princípios de contabilidade que melhor representem a essência econômica das transações da empresa.
- implantar um sistema de controle interno que assegure a abrangência e a precisão da divulgação financeira.
- assegurar que as demonstrações financeiras incluam divulgação precisa e completa.

Além dessas responsabilidades, a Lei Sarbanes-Oxley exige que a administração da empresa (tanto o diretor executivo quanto o financeiro) certifique a precisão das demonstrações financeiras, e prevê penalidades criminais para a apresentação de informações que não sejam fidedignas. Além disso, a administração precisa dizer se implantou um código de conduta, incluindo medidas para que sejam feitas denúncias e processos para garantir que o comportamento da instituição seja compatível com o dispositivo de conduta.

Penalidades maiores para os executivos: a Seção 304 da Lei Sarbanes-Oxley exige que os executivos abram mão de qualquer bonificação ou remuneração baseada em incentivos ou lucros (incluindo opções de compra de ações) com a venda de ações recebidas nos 12 meses anteriores a uma revisão da demonstração de resultados.

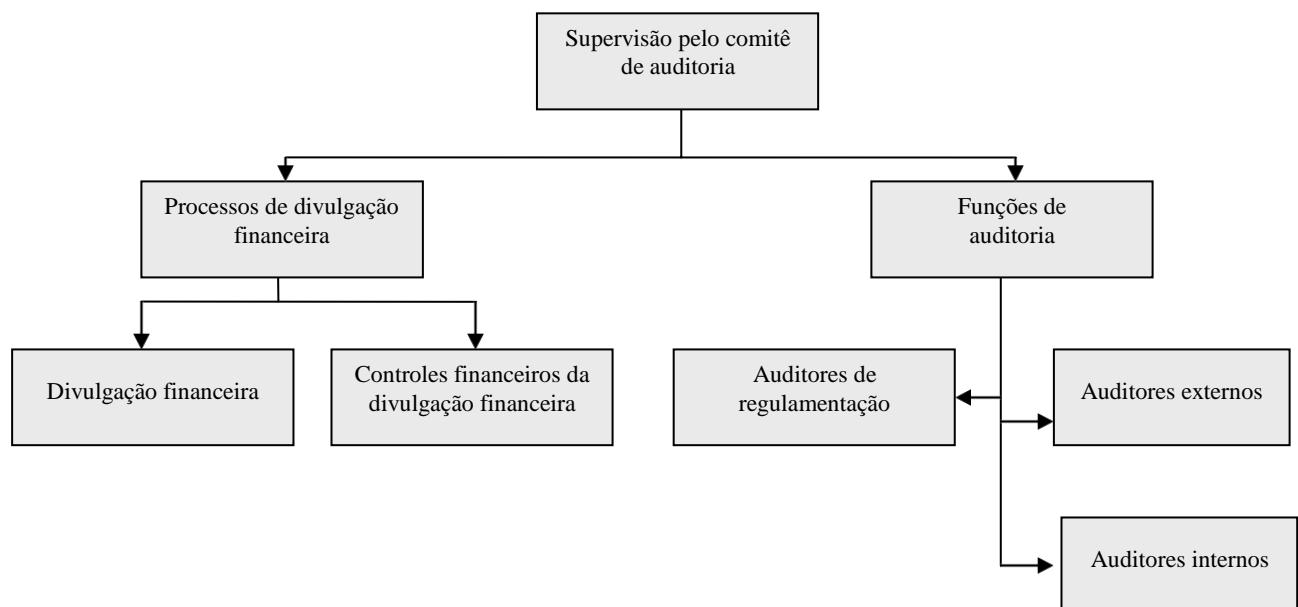
8.9 PAPEL AMPLIADO DOS COMITES DE AUDITORIA

Os comitês de auditoria de companhias abertas tiveram sua importância ampliada sob a Lei Sarbanes-Oxley. São claramente designados como "cliente de auditoria", ao qual o auditor interno deve se reportar. Além disso, o comitê tem responsabilidades amplas sobre os processos de auditoria interna e divulgação financeira. Na Ilustração 2.3 é possível observar uma visão geral das responsabilidades do comitê de auditoria.

O comitê de auditoria deve ser composto por "conselheiros externos", isto é, profissionais que não fazem parte da administração da empresa e não têm outras relações com ela (por exemplo, fornecedor ou consultor). O comitê de auditoria tem papéis importantes de supervisão, mas não substitui o diretor financeiro ou os controladores de divisões — a responsabilidade por todas essas funções pertence à administração da empresa. O comitê de auditoria deve:

- ser alertado sobre qualquer escolha contábil importante feita pela administração da empresa.
- ser comunicado sobre mudanças significativas de sistemas contábeis e controles inseridos nesses sistemas.
- ter a autoridade para contratar e dispensar o auditor externo e examinar o plano de auditoria e os resultados com os auditores.
- possuir autoridade para contratar e dispensar o chefe da área de auditoria interna, fixar o orçamento, examinar o plano de auditoria e discutir todos os resultados significativos da área.
- receber todos os relatórios de auditoria exigidos pela regulamentação e reunir-se periodicamente com os auditores que produzem esses documentos para discutir suas constatações e preocupações.

Ilustração 2.3: Responsabilidades de supervisão do comitê de auditoria



Os comitês de auditoria estão ampliando cada vez mais as suas funções, incluindo a supervisão dos processos de gestão de risco utilizados pela organização. Na maioria das instituições, o comitê de auditoria também examina o relatório anual submetido à SEC, incluindo a análise do debate sobre a gestão e do relatório para determinar se a discussão é coerente com a visão do comitê sobre o desempenho operacional.

A finalidade do comitê de auditoria não é substituir os processos importantes executados pelos profissionais, mas fazer escolhas fundamentadas a respeito da qualidade do trabalho que recebe dos auditores. O comitê deve, por exemplo, monitorar e aferir a independência e competência de todas as funções de auditoria. Deve, ainda, examinar os relatórios de controle de qualidade tanto da empresa de auditoria externa quanto da área de auditoria interna, e avaliar a qualidade dos relatórios que recebe e as discussões de divulgação financeira e controle. O comitê de auditoria receberá feedback dos auditores internos e externos sobre a qualidade dos controles internos da divulgação financeira. Por fim, o comitê deverá examinar todas as constatações da auditoria em aspectos relacionados à regulamentação, quando aplicável, para determinar se fornecem retorno¹ importante sobre a qualidade dos controles, problemas operacionais ou questões financeiras.

Antes da promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, os comitês de auditoria se reuniam três ou quatro vezes por ano — geralmente uma hora antes da reunião anual do conselho de administração, hábito claramente modificado. Agora, o comitê é um componente essencial da governança corporativa efetiva; seus membros devem ter tempo e competência suficientes para desempenhar suas funções; e o chefe do comitê deve ser um indivíduo que esteja disposto a ter contatos frequentes com os auditores e a administração da empresa.

8.10 COMUNICAÇÃO EXIGIDA ENTRE A EMPRESA E O COMITÊ DE AUDITORIA

É importante que os auditores e os membros do comitê de auditoria tenham expectativas claras da profissão. O AICPA elaborou o SAS número 61, mais de dez anos atrás, com a intenção de melhorar a comunicação entre os auditores e os comitês de auditoria, estipulando alguns itens que devem ser comunicados em cada interação. A comunicação exigida, apresentada na Ilustração 2.4, serve de base para toda a relação com o comitê de auditoria. O auditor deve discutir todas as questões contábeis e de auditoria significativas, incluindo qualquer restrição indicada pela administração da empresa à condução do trabalho ou, ainda, discordâncias com a administração sobre como algo deve ser contabilizado. Além disso, o auditor é obrigado a comunicar ao comitê de auditoria todas as deficiências significativas em termos de controle interno.

O comitê de auditoria precisa receber a garantia de que o auditor está livre de qualquer restrição e não foi influenciado pelos executivos da empresa durante a execução do trabalho. Portanto, o auditor deve também comunicar se as principais questões foram discutidas com a administração da empresa antes de ser contratado, ou se a administração consultou outras empresas de auditoria a respeito de questões contábeis.

É importante notar que a comunicação exigida não se limita às companhias abertas, mas é exigida de todas as empresas que têm um comitê de auditoria. Se uma instituição não possui um comitê de auditoria, essas questões &vem ser comunicadas ao conselho de administração como um todo.

Os auditores também são responsáveis por fazer julgamentos, além de determinar se as demonstrações financeiras refletem os princípios de contabilidade aceitos em geral (Gaap). O auditor precisa discutir com o comitê de auditoria não apenas a respeito da aceitação de um princípio de contabilidade escolhido, mas também se o auditor acredita que as escolhas contábeis feitas pela organização representam da melhor maneira possível a substância econômica das transações e a situação financeira corrente com precisão.

A comunicação exigida entre auditores e comitê de auditoria confere ao comitê um papel central na governança corporativa, uma função ampliada pela exigência da Lei Sarbanes-Oxley de que as empresas de CPAs não prestem outros serviços sem a aprovação explícita do comitê de auditoria. Além disso, os comitês são incentivados a garantir que os auditores façam o seu trabalho, uma vez que o mau desempenho refletirá diretamente nos membros do próprio comitê de auditoria.

Ilustração 2.4: Comunicação exigida ao Comitê de Auditoria: Padrões atuais de auditorias do AICPA

Responsabilidade do auditor em função dos padrões de auditoria aceitos em geral

O auditor deve comunicar claramente a responsabilidade da empresa de auditoria em realizar o trabalho de acordo com os padrões Gaas ou do PCAOB, e avaliar com independência a fidedignidade das demonstrações financeiras; avaliar a qualidade dos controles internos da entidade sobre a divulgação financeira; atestar a fidedignidade do relatório da administração do controle interno sobre a divulgação financeira; e projetar a auditoria de modo que seja detectada a ocorrência de declarações materiais incorretas.

Políticas contábeis importantes

O auditor deve garantir que o comitê seja informado da escolha inicial e das alterações das políticas contábeis importantes ou de sua aplicação, e discutir a qualidade dos princípios de contabilidade adotados.

Julgamentos pela administração e estimativas contábeis

Muitas quebras de empresas têm envolvido a manipulação de estimativas contábeis, como provisões para perdas com empréstimos. O auditor deve garantir que o comitê de auditoria seja informado dos processos usados pela administração na realização de estimativas contábeis importantes, bem como da avaliação que o profissional faz desses processos e das estimativas resultantes.

Ajustes significativos realizados pela auditoria

Ajustes significativos realizados pela auditoria podem refletir na responsabilidade de direção e prestação de contas da administração, devendo ser informados ao comitê, mesmo quando os administradores concordam prontamente em fazê-los. Os ajustes significativos indicam, por

definição, que houve falhas de controle interno que precisam ser comunicadas à administração e ao comitê de auditoria.

Outras informações em relatórios anuais

O auditor deve descrever sucintamente a sua responsabilidade de exame de outras informações contidas em um relatório anual, e se elas são compatíveis com as demonstrações financeiras auditadas.

Divergências com a administração

Todas as divergências contábeis importantes com a administração, mesmo que sejam eventualmente dirimidas, devem ser discutidas com o comitê de auditoria. Esta exigência visa a isolar os auditores da pressão pelos executivos para mudar ou distorcer tratamentos contábeis de modo que beneficie os executivos, e deve eliminar qualquer sinal sutil de que a empresa de auditoria deva ser substituída, pois discorda dos tratamentos contábeis propostos pelos executivos.

Visão geral e escopo planejado da auditoria

O auditor precisa comunicar o escopo planejado do seu trabalho ao comitê de auditoria e discutir sua adequação, bem como o nível de materialidade escolhido para a auditoria.

Declarações solicitadas dos executivos

O auditor normalmente solicita declarações dos executivos a respeito de uma série de assuntos importantes, tais como a responsabilidade pelas demonstrações financeiras, as provisões apropriadas em contas que precisam ser ajustadas a valor de mercado e a qualidade dos controles. A natureza dessas solicitações e as respostas dos executivos devem ser compartilhadas com o comitê de auditoria.

Importância de uma boa governança para a auditoria

Uma boa governança é importante para a condução de uma auditoria por um motivo simples: as empresas com boa governança corporativa proporcionam riscos menores em sua auditoria. Essas instituições geralmente possuem as seguintes características:

8.11 IMPORTANCIA DE UMA BOA GOVERNANÇA PARA A AUDITORIA

Uma boa governança é importante para a condução de uma auditoria por um motivo simples: as empresas com boa governança corporativa proporcionam riscos menores em sua auditoria. Essa instituições geralmente possuem as seguintes características:

- Tendem a se envolver menos em "engenharia financeira".
- Possuem um código de conduta reforçado pelas ações da alta direção.
- Possuem membros independentes no conselho de administração, que levam suas tarefas a serio e despendem tempo e recursos suficientes para realizar seu trabalho.
- Levam a serio as exigências de bom controle interno sobre a divulgação financeira.

- Comprometem-se a ter as competências financeiras necessárias.

AUDITORIA NA PRÁTICA

Uma organização sem o comprometimento com uma boa governança, acarreta riscos mais altos para o auditor. Nesse caso, o profissional pode (a) recusar o cliente, ou (b) fazer o trabalho de auditoria, gerindo o risco financeiro assumido.

Além disso, como pode ser observado no inicio do capítulo, estudos empíricos recentes demonstram que as empresas com boa governança corporativa tem retornos sobre o patrimônio líquido mais altos do que outras instituições. Também possuem custos mais baixos de capital e retornos de ações mais altos, em comparação com organizações cuja governança corporativa é mais fraca.

Muitas empresas de auditoria não se dispõem a aceitar clientes a menos que demonstrem um comprometimento forte com a boa governança corporativa. Em termos bastante simples, uma companhia aberta que não se compromete representa um risco muito alto para uma empresa de auditoria.

Mesmo quando as empresas de contabilidade externa expandem seus serviços fora da área de auditoria, as questões de governança permanecem importantes para a aceitação dos clientes. Por exemplo, suponha que uma das "4 Grandes" empresas de contabilidade externa realizasse somente o trabalho de auditoria interna para uma instituição que possuísse uma estrutura de governança corporativa com reputação baixa, e que descobrisse que a administração fixou datas retroativas para o exercício de opções de compra de ações. Os usuários externos perguntariam por que a auditoria interna não percebeu o risco associado a remuneração dos executivos e trouxe o assunto a atenção do conselho de administração. Mesmo disso teriam exigido que o conselho tomasse as medidas apropriadas.

8.12 FIXAÇÃO DE PADRÕES DE AUDITORIA

Os padrões de auditoria são fixados por diversas autoridades com um objetivo comum — dar garantias ao público de que os trabalhos são realizados de maneira profissional, que são evitadas declarações incorretas e os resultados financeiros são comunicados com clareza. Mas os auditores não auditam apenas informações financeiras. Eles podem ser chamados para verificar diversos dados econômicos, ou mesmo informações não financeiras, tais como a qualidade dos controles internos de uma organização. Portanto, é necessário fazer uma distinção entre quatro tipos de padrão que podem afetar a auditoria:

- Modelos que se aplicam a tarefa do auditor para elaboração e comunicação de um parecer sobre as demonstrações financeiras e, quando aplicáveis, pareceres independentes sobre a qualidade do controle interno de uma organização sobre a divulgação financeira.
- Padrões de garantia que se aplicam a tarefa do auditor para elaboração e comunicação de um parecer sobre informações financeiras não contidas nas demonstrações usuais.
- Modelos de certificação que são termos utilizados pelo AICPA para descrever serviços de garantia que envolvem a coleta de evidências a respeito de afirmações específicas e a comunicação, a um terceiro, de um parecer em relação à fidedignidade de uma apresentação.

- Padrões de cálculo e revisão, ou seja, modelos de divulgação financeira do AICPA que se aplicam somente a empresas fechadas nas quais o conselho de administração ou um usuário tenha exigido um nível inferior de garantia do que o fornecido por uma auditoria. Ao prestar tais serviços, o profissional não coleta evidências suficientes para fundamentar uma declaração atuando à fidedignidade das demonstrações financeiras.

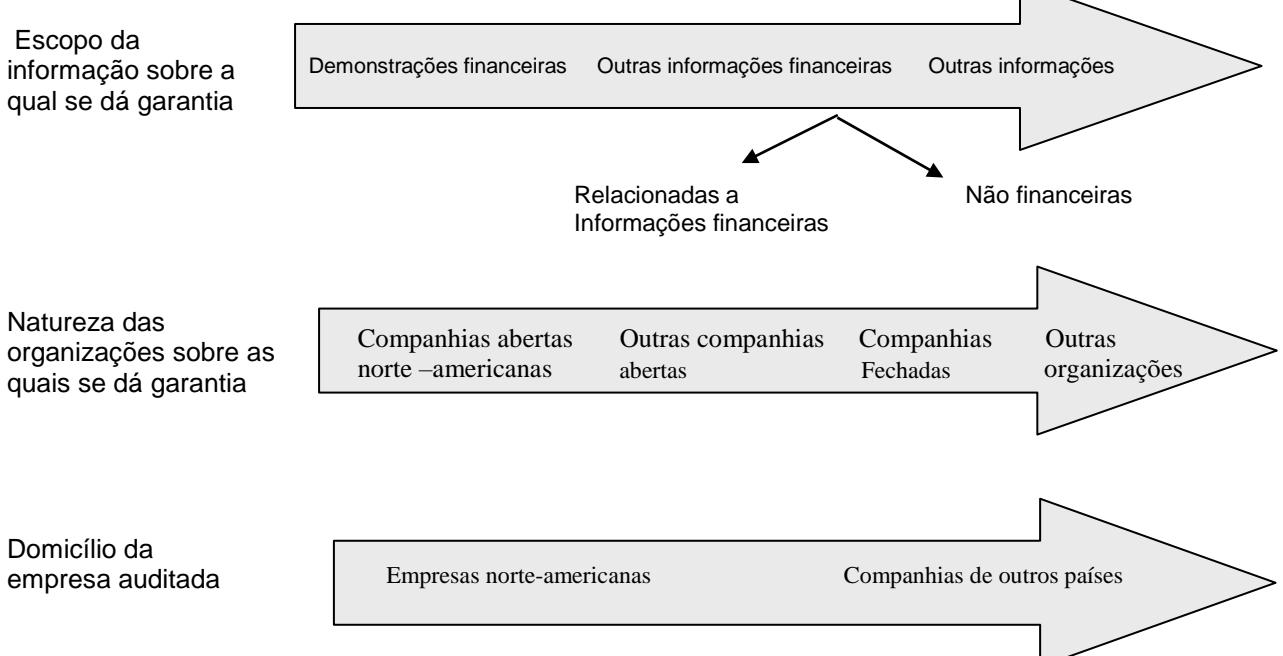
Além disso, os auditores poderiam realizar auditorias que diferem de acordo com a natureza da organização, como entidades abertas ou fechadas; ou os trabalhos poderiam ser realizados em jurisdições econômicas diversas em todo o mundo e, portanto, sujeitos a padrões distintos de contabilidade e de auditoria.

A amplitude do universo da auditoria e, portanto, da autoridade de padrões alternativos é demonstrada na Ilustração 2.5. A primeira seta representa o escopo da informação a respeito da qual se dá garantia, desde demonstrações financeiras até outras informações que possam ter relação com as demonstrações financeiras (por exemplo, controles internos) ou não (por exemplo, cumprimento de leis, regulamentações ou políticas). Padrões distintos podem ser aplicáveis a esses tipos alternativos de dados. Por exemplo, os padrões de auditoria são aplicáveis a auditorias de demonstrações financeiras, ao passo que padrões de garantia são utilizáveis nas auditorias de informações não financeiras.

A segunda seta na ilustração representa a natureza das organizações que estão sendo auditadas. Por exemplo, as companhias abertas norte-americanas estão sujeitas à regulamentação da SEC e devem ser auditadas em conformidade com os padrões estabelecidos pelo PCAOB. Por outro lado, uma companhia fechada pode ser auditada de acordo com os princípios aceitos em geral, determinados, ao longo do tempo, pelo AICPA.

A terceira seta representa o domicílio da empresa ou organização que está sendo auditada e, o que é mais importante ainda, o local onde suas ações são negociadas (caso isso aconteça). A posição da empresa nesta dimensão determina se o profissional deve seguir os padrões do PCAOB ou do AICPA, ou aqueles estabelecidos pelo Conselho de Padrões Internacionais de Auditoria e Garantia (IAASB).

Ilustração 2.5: Amplitude dos padrões potenciais de auditoria



Felizmente, há muitos aspectos comuns entre os padrões de auditoria. Todos os modelos partem de princípios fundamentais sobre como um trabalho deve ser planejado e conduzido e os resultados, comunicados. Uma visão geral da natureza dos padrões de auditoria é apresentada na Ilustração 2.6.

Ilustração 2.6: Padrões de auditoria e garantia — aspectos comuns e diferenças

Fixadores de padrões	IAASB	PCAOB	AICPA
Escopo da aplicabilidade dos padrões	Auditórias em países nos quais são exigidos os padrões internacionais	Auditórias de todas as companhias abertas norte-americanas — ou empresas de contabilidade registradas	Auditórias de entidades fechadas norte-americanas, com exceção de órgãos do governo, para os quais os padrões são fixados pelo GAO.
Objetivo dos padrões de auditoria	Dar um parecer sobre a preparação de demonstrações financeiras, relatando se os princípios contábeis estão em conformidade com o arcabouço de divulgação aplicável, em todos os aspectos relevantes.	Fornecer informações sobre as demonstrações financeiras, de acordo com os princípios contábeis aceitos em geral nos Estados Unidos (Gaap) ou IFRS, bem como um parecer sobre a qualidade do controle interno de uma organização sobre a divulgação financeira.	Dar um parecer informando se as demonstrações financeiras estão de acordo com os princípios contábeis aceitos em geral nos Estados Unidos (Gaap).
Aspectos comuns dos padrões			Todos são baseados em princípios, complementados por orientação mais detalhada. Os padrões são semelhantes em áreas tais como: <ul style="list-style-type: none"> • Planejamento da auditoria para minimizar riscos. • Documentação pelo auditor • Evidências de auditoria. • Cuidados profissionais ou razoáveis • Natureza do relatório de auditoria. • Independência (Estados Unidos) versus ceticismo profissional (IAASB). • Os padrões do PCAOB assemelham-se à maioria dos padrões do AICPA.
PRINCIPAIS DIFERENÇAS:			
Parecer e comunicação	Exige um parecer sobre a adequação do arcabouço contábil utilizado pela empresa. São apresentados critérios para determiná-lo.	Determina a produção de um parecer que informe se foi utilizado o tratamento contábil mais apropriado e que se transmita esse documento aos executivos e ao conselho de administração quando outro tratamento contábil aceitável tenha sido usado.	Os princípios contábeis aceitos em geral (Gaap) são aceitáveis. A comunicação além do SAS número 61, discutido anteriormente, é opcional.

Controle interno	Relatórios sobre o controle interno são realizados quando exigidos pela unidade governante.	Padrões específicos para a auditoria do controle interno da divulgação financeira	As auditorias de controle interno são cobertas por padrões de certificação separados.
Convergência	Comprometido com a convergência internacional de padrões de auditoria.	Na condição de um novo órgão regulador, o PCAOB não tem poderes para exigir convergência internacional.	O AICPA está comprometido com a convergência internacional e trabalha em conjunto com o IAASB na elaboração de muitos padrões.
Padrões de garantia	Os padrões de garantia estão contidos no sistema de padrões internacionais de auditoria.	Não emite padrões de garantia, pois isso não faz parte de suas atribuições.	O AICPA produz padrões de garantia e certificação, mas são emitidos por outros órgãos internos ao AICPA.
Independência e ceticismo profissional	Maior foco no ceticismo profissional, com menos especificações quanto à independência.	Foco importante na independência e implantação de princípios promulgados pela SEC.	Um enfoque à independência do auditor fortemente baseado em regras.
Composição do conselho de fixação de padrões	Dezoito membros, sendo dez nomeados pelo IFAC (dois devem ser norte-americanos), três membros públicos e cinco das maiores empresas, incluindo as "4 Grandes" e a Grant Thornton.	Cinco membros, dos quais somente dois podem ser CPAs (não precisam necessariamente ter experiência em auditoria). Todos são nomeados pela SEC, pois o PCAOB é uma organização quase regulatória.	Dezenove membros, incluindo um acadêmico, um representante de cada uma das "4 Grandes", além da representação ampla de outras empresas de auditoria. Todos são CPAs. Os membros são nomeados pelo AICPA e pelas instituições

9. ASPECTOS GERAIS DE FRAUDES

9.1 FRAUDE E RESPONSABILIDADE DO AUDITOR: UMA EVOLUÇÃO HISTÓRICA

Historicamente, os padrões de auditoria do AICPA tem refletido a crença de que não é razoável que os auditores detectem todas as fraudes, pois elas podem ser manipuladas com esperteza pela administração. Entretanto, o Conselho de Supervisão Contábil de Companhias

Abertas (PCAOB) acredita claramente que os auditores tem uma responsabilidade pela detecção de fraudes significativas.

A missão do PCAOB é restaurar a confiança dos investidores e da sociedade em geral nos auditores independentes de empresas. Não há dúvida de que as repetidas revelações de escândalos contábeis e falhas de auditoria tem reduzido seriamente a confiança do público.

A detecção de fraude material é uma expectativa razoável dos usuários de demonstrações financeiras auditadas. A sociedade quer e espera a garantia de que a informação financeira não tenha sido distorcida materialmente por fraudes. Se uma auditoria independente não puder dar essa garantia, ela não terá muito valor para a sociedade.

A mensagem para os auditores é clara: eles precisam assumir uma responsabilidade maior pela detecção de fraude e garantia aos usuários que as demonstrações financeiras estão livres de fraude material. Além disso, se os auditores não puderem oferecer tal garantia, então haverá justificativa limitada para os custos dos usuários com a função de auditoria externa.

Entretanto, a fraude é ao mesmo tempo intencional e enganosa. É razoável responsabilizar os auditores pela detecção de todas as fraudes que poderiam ser materiais para as demonstrações financeiras? Além disso, o que seria materialidade para uma fraude; ou seja, algo é material porque é fraudulento, mesmo que o valor monetário seja substancialmente inferior ao que o auditor normalmente considerada ser material para as demonstrações financeiras como um todo? Exploramos as técnicas e ferramentas de auditoria que auxiliarão os auditores em seu esforço para identificar fraudes materiais nas demonstrações financeiras de uma empresa.

9.2 MAGNITUDE DE FRAUDE

Em um momento ou outro, todos nós temos visto manchetes semelhantes às seguintes:

“A Société Générale culpa os administradores; Supervisores ligados à fraude pelo operador conclui relatório interno”.

“Para intermediário de empréstimos *Subprime* [New Century], “lucro” que realmente não existia.”

“Inquérito Parmalat encontra truques básicos no âmago do escândalo”.

“Como três detetives improváveis puseram às claras a fraude na *WorldCom*”.

“O auditor da *HealthSouth* deixou de perceber indícios básicos de risco de fraude?”

“A queda da AIG e do Lehman Brothers foi fraude simples ganância?”

Essas manchetes representam apenas uma pequena amostra. A fraude não se restringe a empresas grandes, ou a altos executivos; ela pode ser perpetrada por qualquer funcionário de uma organização. Um estudo estimou que 85% das piores fraudes foram cometidas por pessoas envolvidas com a folha de pagamento¹. Além disso, a fraude não se restringe a empresas americanas, nas quais a administração tem sido historicamente motivada a maximizar sua riqueza pessoal por meio de opções de compra de ações. As fraudes na *Ahold*

(Países baixos), na *Parmalat* (Itália), na *Sachtiyam* (Índia) e na *Adecco* (Suíça) revelam que é um fenômeno internacional.

Uma estimativa feita em um estudo de 2008 pela Associação de Inspetores Credenciados de Fraudes (*Association of Certified Fraud Examiners*, ACFE) sobre a natureza geral das fraudes nos Estados Unidos foi a de que as empresas tem historicamente perdido até 7% de suas receitas em consequência de fraudes, equivalendo a quase US\$ 1 trilhão de perdas por ano. Essa cifra não inclui prejuízos em situações como a da quebra dos grandes bancos de investimentos, *Lehman Brothers* e *Bear Stearns*, que haviam montado carteiras de títulos que, embora não fossem fraudulentas em si, careciam de documentação a tal ponto que se poderia facilmente inferir que eram fraudulentas. É difícil compreender quão ampla é a ocorrência de fraude, já que ela muitas vezes não é reportada. Uma estimativa é a de que 40% delas têm sido descobertas, mas não processadas, e outras 40% não tem sido descobertas.

A ACFE informa que as empresas menores são as mais vulneráveis a fraudes envolvendo a apropriação indébita de ativos (por exemplo, roubo de numerário). O prejuízo médio devido a um esquema fraudulento para uma pequena empresa é de US\$200 mil. Em contraste indébita em empresas de grande porte corresponde aproximadamente à metade desse valor. Esta diferença em termos de prejuízo pode ser explicada, em parte, pelos controles internos fracos nas empresas pequenas. Um levantamento feito pela KPMG LLP, uma das 4 Grandes, em 2007, constatou que o controle interno inadequado é o principal fator contribuinte para a fraude. Este aspecto é enfatizado também em dois estudos recentes de fraudes pelo *Coso*, baseados em casos que foram trazidos à atenção da SEC.

9.3 DEFINIÇÃO DE FRAUDE

A fraude envolve apropriações ou roubos intencionais de fundos de uma empresa, ou a distorção intencional de saldos de contas para gerar a percepção de que uma instituição está indo melhor do que na realidade. Portanto, um denominador comum em toda fraude é a intenção de enganar. Na verdade, a intenção é o que distingue a fraude do erro. A maioria dos auditores rotineiramente encontra erros nos livros de seus clientes, mas esses não são intencionais. A ilustração 9.1 resume os vários tipos de fraude.

9.4 DESFALQUES

Um desfalque é um tipo de fraude em que um funcionário toma ativos de uma organização para ganho pessoal. Alguns exemplos incluem roubos (apropriação indébita) de ativos tais como caixa e estoques ou a manipulação de transferências de numerário. A ACFE divide os desfalcões em (1) fraude devida a corrupção e (2) fraude devida à apropriação indébita de ativos.

A fraude devida a corrupção ocorre quando os fraudadores usam incorretamente a sua influência em uma transação da empresa para produzir algum benefício para si ou outra pessoa, contrariando seu dever para com o seu empregador ou os direitos de outras pessoas. Fraudes comuns incluem a aceitação de pagamentos e o envolvimento em conflitos de interesse. Por exemplo, a Halliburton Corporation informou que, no inicio de 2004, dois de seus funcionários haviam recebido pagamentos de US\$6 milhões para fazerem encomendas a

uma empresa petrolífera do Kuwait como parte dos esforços do país para reconstruir a infraestrutura do setor no Iraque.

A corrupção ocorre porque há:

- Conflitos de interesse em certas posições
- Situações em que o suborno pode influenciar ações
- Circunstâncias em que favores ilícitos influenciam a ação
- Casos em que pode ser usada extorsão econômica

A apropriação indébita de ativos ocorre quando um perpetrador rouba ou faz uso indevido dos ativos de uma organização. As apropriações indébitas de ativos tem sido o esquema predominante de fraude para o roubo de ativos em empresas pequenas. Uma apropriação indébita comum envolve receber cheques ou numerário de um cliente e desviá-los para uma conta pessoal, encobrindo o procedimento com a baixa de contas a receber. A apropriação indébita de ativos também ocorre quando os funcionários:

- Adquirem acesso ao caixa e a manipulação de contas para encobrir roubos de caixa.
- Manipulam pagamentos de numerário por meio de companhias fictícias ou funcionários que tem acesso ao caixa.
- Roubam estoques ou outros e manipulam os registros financeiros para encobrir a fraude.

Em seu Relatório a Nação em 2008, a ACFE informou que aproximadamente 85% dos desfalques envolviam o roubo de numerário. Os outros 15% envolviam desfalques de estoques e outros ativos diversos, como ferramentas. Os esquemas de apropriação indébita de numerário podem ser assim classificados:

- Furto de numerário: apossar-se de numerário após ter sido contabilizado.
- Omissão de transações: interceptar e se apossar de numerário antes de ter sido contabilizado.
- Pagamentos fraudulentos: fundos fraudulentamente transferidos a uma entidade controlada pelo autor da fraude.

Os pagamentos fraudulentos continuam sendo o principal esquema de desfalque em contabilidade, mas outros enfoques inovadores e apoiados no uso de computadores tem surgido com frequência crescente. Os esquemas de desfalque incluem os seguintes:

- Esquemas de faturamento: geralmente com a criação de fornecedores fictícios e o pagamento dos fornecedores por produtos fictícios.
- Esquemas de folha de pagamento: geralmente com a inclusão de funcionários fictícios na folha de pagamento.
- Esquemas de reembolso de despesas: sobrevalorização de pedidos de reembolso de despesas.
- Adulteração de cheques: um esquema de alteração de cheques, por exemplo, com a mudança do beneficiário ou do valor a ser pago.

A maioria dessas fraudes ocorre porque a empresa possui controles deficientes sobre desembolsos, ou os controles inexistem.

9.5 DIVULGAÇÃO FINANCEIRA FRAUDULENTA

A manipulação intencional de resultados financeiros divulgados visando a distorcer a situação econômica da empresa é denominada divulgação financeira fraudulenta. O perpetrador desse tipo de fraude geralmente busca algum ganho por meio do aumento do preço da ação e o crescimento correspondente de sua riqueza pessoal. Às vezes, ele não busca ganhos pessoais diretos, mas usa a divulgação financeira fraudulenta, em lugar disso, para “ajudar” a organização a evitar a falência ou algum outro resultado financeiro negativo. O SAS 99 indica pelo menos três maneiras pelas quais a divulgação financeira fraudulenta pode ocorrer:

1. Manipulação, falsificação ou alteração de registros contábeis ou documentos auxiliares.
2. Distorção ou omissão de eventos, transações ou outras informações significativas.
3. Aplicação incorreta intencional de princípios contábeis.

Exemplos comuns de divulgação financeira fraudulenta incluem a sobrevalorização de receitas, a subavaliação de despesas ou a classificação incorreta de passivos. Há muitos exemplos, mas talvez o mais simples seja da WorldCom, em que a empresa aumentou o lucro líquido declarado por meio da capitalização de despesas. A Charter Communications inflacionou a receita vendendo de volta caixas de controle ao seu fornecedor, recomprando-as posteriormente.

A divulgação financeira fraudulenta também pode envolver relatórios de dados financeiros que não fazem formalmente parte das demonstrações financeiras. Por exemplo, as companhias petrolíferas abertas são obrigadas a divulgar variações de suas reservas comprovadas a cada ano. Uma “reserva comprovada” correspondente à descoberta de um campo de petróleo em que a empresa determinou que a extração é economicamente viável aos preços correntes do petróleo. A magnitude da reserva comprovada é a melhor estimativa dos milhões (bilhões) de barris de petróleo bruto que podem ser extraídos do campo. Em 2004, a SEC processou com êxito a Shell Oil Company com base na alegação de que a empresa havia divulgado fraudulentamente as suas reservas comprovadas para fazer que a ela parecesse mais bem-sucedida e, com isso, o preço de sua ação subisse.

Há uma tendência de considerar que a divulgação financeira fraudulenta envolve apenas empresas de grande porte, nas quais os executivos estão preocupados com opções de compra de ações e os preços delas. A Ilustração 9.2 fornece um exemplo de uma empresa pequena em que os proprietários estavam tentando “ganhar tempo” para que uma organização que estava falindo sobrevivesse. A instituição perpetrou sua fraude inflacionando suas receitas e capitalizando despesas indevidamente, além de classificar passivos incorretamente. Este exemplo mostra sinais de alerta de fraude com os quais um auditor deve estar atento, bem como indica direções em que as contas podem estar incorretamente avaliadas.

9.6 EVOLUÇÃO DA FRAUDE E DA RESPONSABILIDADE DO AUDITOR

É interessante notar que a missão inicial do auditor era detectar fraude. Já no século dezessete, os navios que partiam da Inglaterra para o mundo então conhecido em viagens de comércio enfrentavam diversas ameaças, tanto à integridade dos próprios navios quanto ao comércio, incluindo a manipulação dos livros que registravam as transações de um navio. Portanto, os auditores foram inicialmente empregados pelos proprietários dos navios para auditar os livros visando a descobrir fraudes cometidas contra a empresa. Esta ênfase na fraude como foco inicial do auditor continuou até do século vinte, quando os mercados financeiros começaram a se desenvolver nos Estados Unidos. Nessa época, a ênfase se transferiu à divulgação financeira. As investigações de fraude se concentraram em desfalques ou outras apropriações indébitas de ativos. Entretanto, com o desenvolvimento dos mercados, as companhias abertas começaram a se envolver em atividades para “cozinhar as contas”. Talvez o caso mais marcante dessa época tenha sido o grande truque do óleo de salada, descrito na Ilustração 9.3. Nessa fraude, uma empresa transferiu secretamente os estoques (óleo líquido) em dutos subterrâneos a uma série de tanques para que o auditor concluisse que havia mais estoques do que os realmente existentes.

9.7 FOCO INICIAL EM DESFALQUES

Vários tipos de esquemas de desfalques foram concebidos, mas a maioria envolvia a obtenção de acesso a caixa e o encobrimento da apropriação indébita de caixa por meio de vários tipos de lançamentos contábeis. Uma fraude comum é a sobreposição, a apropriação de dinheiro pago em uma conta a receber. Entretanto, o autor da fraude sabe que o cliente eventualmente reclamará, e assim a pessoa que se apropriou do dinheiro aplicaria um pagamento recebido de outro cliente à conta do primeiro. Note que isto é semelhante ao modo de operação de um esquema Ponzi.

Fraudes mais sofisticadas com contas a receber envolviam outros enfoques: (a) registrar descontos grandes para os clientes e (b) usar lançamentos de diário para dar baixa de contas contra a provisão para devedores duvidosos.

9.8 EQUITY FUNDING: O ESCÂNDALO QUE MUDOU A NATUREZA DA DETECÇÃO DE FRAUDES

Em 1973, foi descoberta a fraude da Equity Funding: em consequência, o mundo financeiro mudou para sempre. A Equity Funding tinha um conceito interessante: ele vendia apólices de segura acopladas a investimentos em fundos mútuos. À medida que o fundo mutuo se valorizava, ele gerava rendimentos suficientes para pagar a apólice de seguro. Portanto, um segurado sempre teria a apólice mais barata do mercado.

O crescimento da Equity Funding foi notável e o preço de sua ação tinha um dos múltiplos mais altos em Wall Street. Infelizmente, muito pouco desse crescimento refletia a realidade econômica. Quando a fraude foi descoberta, os investigadores perceberam que mais de dois terços das apólices não existiam. A fraude não foi encontrada durante uma auditoria, mas somente graças à denúncia de um informante a um corretor de ações. A primeira reação da profissão de auditoria foi a de que o esquema era muito sofisticado e o auditor não teria chances de detectar tais fraudes. Entretanto, uma investigação adicional revelou deficiências de enfoques de auditoria e ceticismo profissional que a profissão precisava sanar.

Examinamos mais detalhadamente aqui a natureza da fraude da Equity Funding devido à sua importância histórica para os padrões de auditoria e expectativa de usuários.

9.9 COMO A FRAUDE FOI PERPETRADA

A empresa emitiu apólices fictícias de seguro e, por meio de um esquema do tipo Ponzi, usou o fluxo de caixa de outras apólices para cobrir as fictícias. O objetivo era fazer crescer o valor da ação da empresa, o que poderia ser conseguido somente com a divulgação de vendas e lucros em rápido crescimento. Como a empresa conseguiu fazer tudo isso? Ela se envolveu em algumas práticas enganadoras, incluindo:

- Contabilizar todas as apólices fictícias no sistema de computação, omitindo os três primeiros algarismos do número da apólice. Qualquer amostra de auditoria revelaria vários números duplicados que poderiam ser facilmente explicados por um erro de lógica de computação.
- Complicar transações simples. Para registrar uma transação simples visando a reconhecer uma reserva para apólices, a empresa fazia mais de 30 lançamentos de diários nos livros de quatro subsidiárias diferentes.
- Fazer que empresas de auditoria distintas completassem auditorias nas várias subsidiárias e outra auditasse e matriz; nenhuma empresa de auditoria tinha a visão completa dos livros da empresa.
- A empresa era maior cliente individual de uma organização local de CPAs, o que permitia à empresa exercer pressão financeira sobre a empresa de auditoria.
- Sempre que o auditor pedia a documentação de apólices de seguro, a empresa respondia que baixaria todas as apólices dos seus arquivos e as entregaria no dia seguinte a seguir, alguns funcionários selecionados da empresa faziam uma “festa de apólices” em que confeccionavam documentos falsos a serem entregues ao auditor no dia seguinte.

9.10 LIÇÕES APRENDIDAS COM O CASO EQUITY FUNDING

Os auditores profissionais aprenderam várias lições importantes com o caso Equity Funding.

- Os auditores correm riscos desnecessários quando não auditam a empresa inteira.
- Os auditores precisam examinar as premissas econômicas subjacentes ao crescimento de uma empresa. Por exemplo, um fundo mútuo em um mercado em queda não geraria os ganhos necessários para pagar os prêmios de seguro do investidor.

Auditoria na Prática

Os auditores sempre devem estar atentos a anomalias nos resultados do cliente, especialmente situações nas quais o sucesso difere significativamente do que está sendo obtido no resto do setor

- Os auditores devem avaliar os fatores de risco e, quando elevados, exigir evidência mais sólida de auditoria, inclusive procurando eles mesmos os documentos subjacentes, em lugar de esperar um dia para que a empresa os apresente. Os auditores

devem ser céticos em relação a desculpas incomuns do cliente para deixar de fornecer evidências.

- Erros de computação não devem ser vistos como desculpa, mas como um indício de um problema sistemático que exige níveis elevados de ceticismo por parte do auditor.
- Clientes dominantes podem ser problemáticos. Uma empresa não pode ter um cliente do qual ache que não pode se desligar.
- Os auditores precisam saber o que motiva as ações da administração. Na Equity Funding, boa parte da riqueza dos administradores estava vinculada a ações ou opções de compra de ações.
- Os auditores não devem supor que todas as pessoas são honestas. Na Equity Funding, muitas partes estavam envolvidas na fraude (tal como na Enron).
- Mais importante ainda, havia fatores evidentes de risco de fraude (discutidos mais detalhadamente adiante) que o auditor devia ter examinado.

Os profissionais tem reagido de maneira uniforme à fraude na Equity Funding. Atualmente, a maioria das grandes empresas de contabilidade externa exige auditar a instituição como umas todo a matriz e as subsidiárias. As empresas de contabilidade aprimoraram suas competências de auditoria computadorizada. Significativamente, as empresas tem reconhecido que as fraudes de divulgação financeira continuarão a ocorrer e que devem montra históricos de risco para todos os clientes de auditoria – grandes e pequenos.

Os usuários continuam a responsabilizar os auditores pela constatação de fraudes pelos administradores. Isto tem gerado um hiato de expectativas refletido no quadro “Julgamento profissional em contexto” apresentando no inicio deste capítulo, no qual o Dr. Brian Lee desviou fundos significativos de seus colegas em sua clínica cirúrgica. Se você fosse um médico dessa clínica e tivesse recebido um parecer de auditoria sem ressalvas, você não se sentiria até certo ponto decepcionado porque os auditores externos não notaram o esquema de desvio de fundos ? É assim que a maioria dos acionistas se sente, e isso reflete as crenças dos reguladores no ambiente atual.

9.11 FRAUDES DE DIVULGAÇÃO FINANCEIRA – O SEGUNDO RELATÓRIO DO COSO

O Comitê de Organizações Patrocinadoras (Coso) da Comissão Treadway já realizou dois estudos importantes sobre a incidência de fraude. O mais recente abrangeu as empresas indicadas pela SEC durante a década de 1990 por divulgação financeira fraudulenta. Esse estudo identificou as principais características das empresas que haviam cometido fraudes.

Essas empresas:

- Eram menores (faturamento abaixo de US\$ 200 milhões) do que a maioria das empresas registradas na SEC.

- Tinham um conselho de administração dominado pelos executivos da empresa.
- Não possuíam comitê de auditoria, ou, se existia, reunia-se muito raramente (e, quando se reunia, não o fazia por mais de uma hora por ano).
- Sobrevalorizavam receitas e os ativos correspondentes em mais de metade das fraudes constatadas (a maioria das fraudes de receita envolvia o reconhecimento prematuro ou fictício de receitas).
- Não tinham departamentos de auditoria interna.
- Praticavam as fraudes durante períodos relativamente longos, estendendo-se por dois ou mais exercícios fiscais; a fraude média durava 24 meses.
- Tinham prejuízos, ou lucros praticamente nulos, mesmo antes de cometer as fraudes.
- O diretor-executivo e/ou o diretor financeiro estavam envolvidos na fraude em 83% dos casos, reforçando assim a noção de que é improvável que o auditor receba evidência interna confiável em situações nas quais há um risco elevado de fraude.

Este relatório, bem como outros que estudam fraudes, levam os auditores a perceberem que os usuários têm expectativas elevadas de seu trabalho de detecção de fraudes. Além disso, tem levado ao reconhecimento de que há sinais de que pode estar havendo fraude, bastando para isso que os auditores tomem o tempo e tenham o cuidado de olhar. Muitos desses sinais são encontrados no topo da organização, o que inclui o seu ambiente de controle. Em todo trabalho de auditoria, o auditor precisa examinar esses sinais com uma atitude de ceticismo.

9.12 CARACTERÍSTICAS GERAIS DE FRAUDES DE DIVULGAÇÃO FINANCEIRA

Algumas das maiores fraudes de divulgação financeira da década passada são descritas no texto em referência.

Algumas delas envolvem esquemas complexos de reconhecimento de receitas; outras abrangem faturamento incorreto de órgãos do governo, a manutenção dos livros em aberto para registrar vendas do ano seguinte ou a capitalização de despesas.

Os padrões evidentes em todas essas fraudes implicam o seguinte em relação à montagem de procedimentos de auditoria:

O auditor não deve ser pressionado pelo desejo do cliente de liberar o lucro anual muito cedo. Se há problemas em potencial com a receita, a auditoria não pode ser concluída até que haja tempo suficiente para examinar as principais transações realizadas no final do exercício.

- O auditor deve dissecar transações complexas para determinar seu conteúdo econômico e as partes que têm obrigações econômicas.

- Os auditores devem utilizar procedimentos “básicos” de auditoria; ou seja, um enfoque a auditoria baseado em risco deve ser mais do que apenas realizar procedimentos analíticos. Esses processos básicos incluem: (a) testar aumentos de imobilizado com o exame da documentação subjacente, (b) fazer testes de corte no final do exercício para garantir que a receita seja registrada no exercício correto e (c) analisar a documentação de apoio ao faturamento.
- O auditor pode ser obrigado a ir além dos pedidos convencionais de confirmação para determinar a existência de ativos que dependem de outras partes, por exemplo, caixa ou contas a receber.

9.13 PADRÕES DE AUDITORIA – MAIS RESPONSABILIDADES

O Conselho de Padrões de auditoria do AICPA responder à demanda crescente de detecção de fraudes com a publicação do SAS 99, “Fraude na auditoria de demonstrações financeiras”.

O Padrão diz que um auditor tem a responsabilidade ativa pela determinação da possibilidade de que haja fraude e necessita ajustar os procedimentos de auditoria quando há fatores de risco de adulterações. Os fatores de risco de fraude são características da empresa ou dos administradores individuais que tenham sido ligados anteriormente à realização de tais atos. A auditoria deve ser projetada de maneira a gerar uma segurança razoável de que fraudes serão detectadas.

O padrão identifica fatores de risco elevado de fraude que o auditor deve procurar em cada trabalho de auditoria. Se esses fatores estiverem presentes, o auditor deverá modificar a auditoria para (a) buscar ativamente as ocorrências de fraude, (b) exigir mais evidência substantiva de auditoria, e (c) em alguns casos, alocar auditores forenses (inspetores de fraude) à análise das contas que podem conter atividades fraudulentas. Além disso, o padrão realça a necessidade de ceticismo profissional em cada trabalho de auditoria – mesmo naqueles em que o auditor possui grande familiaridade e confiança no cliente e em sua administração.

O SAS 99 reconhece que a administração se encontra em uma posição especial para cometer fraudes devido a seu poder de, direta ou indiretamente, manipular os registros contábeis ou passar por cima de controles estabelecidos que aparentariam estar funcionando eficazmente. Portanto, além de reações que lidem com riscos especificamente identificados de incorreções materiais causadas por fraude, o auditor deve adotar certos procedimentos para lidar ainda com o risco de que a administração ignore os controles. Esses procedimentos incluem (a) a análise de lançamentos e outros ajustes de diário, (b) a revisão de estimativas contábeis em busca da presença de viés gerencial e (c) a avaliação dos motivos econômicos para a ocorrência de transações incomuns significativas.

9.14 UM ENFOQUE PRÓ-ATIVO À DETECÇÃO DE FRAUDE

O SAS 99 reflete a expectativa do público de que o auditor adotará um enfoque pró-ativo à detecção de fraude. Esse enfoque deve partir do planejamento do trabalho de auditoria com a consideração apropriada da possibilidade de que haja fraude dentro da empresa. O processo de planejamento alerta os auditores para “sinais de alarme” ou fatores de potencial de fraude que devem ser considerados em cada trabalho de auditoria.

10. OUTRAS INFORMAÇÕES TÉCNICAS

GR+AI+CE+CA= GC = SOX

- ✓ Auditoria Interna como instrumento de Governança Corporativa.
- ✓ Sarbanes-Oxley.
- ✓ Comitê de Auditoria – atribuições e características.
- ✓ Código de Ética e boas práticas de Governança.
- ✓ Controles internos visando prevenção de fraudes nas Empresas.

REPUBLICAÇÕES E FRAUDES

- Entre janeiro de 1997 a junho de 2002, aproximadamente 10% das empresas abertas nos EUA republicaram as suas DFs pelo menos uma vez
- 92 (97), 225 (01), 250 (02)
- As republicações de 2000 tiveram como efeito uma redução de US\$ 31,2 bilhões no valor de mercado das ações das empresas envolvidas. Valor equivalente em 2001. O dobro em 2002 (estimativa)

The Ten Big Mistakes (Fortune)

- 1 - Servidão a Wall Street
- 2 - Arrojado em excesso
- 3 - Overdose ao risco
- 4 - Problemas de governança
- 5 - Idolatrados pelo sucesso passado
- 6 - Estratégias de curto prazo
- 7- Aquisições de negócios desconhecidos
- 8 - Medo a pressão da chefia
- 9 - Cultura interna inadequada
- 10 - “Death spiral”

GC – Conceitos básicos

- ✓ Assegurar que o planejamento estratégico seja adequado.
- ✓ Checar a adequação da equipe de direção aos objetivos de médio e longo prazo.
- ✓ Verificar se a estrutura de capital é saudável.
- ✓ Contribuir para a criação ou para o aprimoramento de um ambiente de controle e gerenciamento de riscos.

11 . OBRIGAÇÕES DAS EMPRESAS PERANTE A NOVA LEI

Certificação pelo CEO e CFO (art. 302 e 404)
Comitê de Auditoria x Conselho Fiscal (órgão alternativo)

Devolução de bônus e compensações
Proibição de empréstimos aos membros do conselho e diretores
Código de Ética para Altos Administradores

SECTION 302 – Certificação que o arquivamento (20 F) reflete todos os itens materiais relativos a posição financeira da Empresa.

A eficácia dos controles internos relativos às divulgações foi avaliada.

SECTION 404 – Necessidade de um relatório anual da gerência e parecer dos auditores externos, atestando a eficácia dos procedimentos e controles internos relativos aos relatórios financeiros

Implicações nos Negócios

Considerar mudanças, melhorias ou adições aos atuais procedimentos de divulgações.
Implementar processos para certificação e testes dos controles internos, preparação dos relatórios gerenciais e revisão dos auditores externos.

Criar um comitê de divulgação.

Identificar e registrar todas as transações não registradas em balanço e informações pró-forma.

12. OUTROS DADOS SOBRE GESTÃO DE RISCOS

Na última década, muitos usuários de demonstrações financeiras – fundos de pensão, investidores, fornecedores de capital de risco e bancos – perderam bilhões de dólares, pois as informações financeiras – e, em alguns casos, a própria função de auditoria – haviam se tornado pouco confiáveis. Quando as auditorias não são confiáveis, os investidores e outros usuários perdem uma fonte importante de informação necessária para gerir riscos. No mesmo período, numerosas demonstrações financeiras precisaram ser revistas por causa de: a) aplicação indevida de princípios contábeis aceitos em geral; b) fraude pura e simples; c) contabilidade agressiva – por exemplo, na realização de estimativas; e (d) contabilização de transações de venda no período incorreto, Geralmente, as revisões foram seguidas de quedas substanciais nos preços das ações – e, em alguns casos, a falência das empresas e ações judiciais envolvendo as empresas de auditoria participantes.

13 . ANEXOS

NEXO 1

ESTUDO DE CASOS

ANÁLISE DA POSIÇÃO DA EMPRESA DE AUDITORIA “CORRETA”

CASO A

Abel trabalha em um conglomerado financeiro. Ele é contador da Distribuidora de Títulos “Zilênia”. A empresa de auditoria independente “Correta” acaba de ganhar a concorrência para auditar o Conglomerado. Abel foi escalado pela Zilênia para acompanhar os trabalhos da Correta, providenciando documentos solicitados e esclarecendo procedimentos. Os sócios da empresa de auditoria estão em dúvida se a presença de um funcionário da instituição auditada, junto a sua equipe de auditores, pode ser considerada falta de ética.

Discussão

Do ponto de vista da ética profissional, Abel pode participar dos trabalhos de auditoria, sem tirar a independência da Correta com relação ao Conglomerado. A Correta usará os serviços do Abel tal qual usaria aqueles de um auditor interno, não se configurando falta de ética.

Análise:

- Na sua opinião qual deveria ser a posição da Empresa de Auditoria independente “Correta”, ao utilizar os trabalhos de Abel (Contador da Zilênia) nos exames de acompanhamento e de auditoria?
- Estão sendo preservadas as condições éticas pelos Auditores?

ANEXO 2

ESTUDO DE CASOS

CONDIÇÕES DE MORAL E ÉTICA DA EQUIPE

CASO B

A firma de auditoria EQUIPE opera no mercado nacional há 22 anos. Tem uma ótima reputação, tendo em sua carteira de clientes diversas instituições de médio e grande porte. A EQUIPE acaba de fazer uma boa proposta de trabalho para Alsônia Silva, *controller* do EXEMBANK, instituição financeira, cliente da EQUIPE. Os sócios desta empresa de auditoria questionam-se se é correta a contratação, do ponto de vista ético.

Discussão

À luz da ética profissional, a EQUIPE será considerada independente, se Alsônia estiver claramente dissociada do EXEMBANK no período da contratação. A referida profissional não deverá ter participado dos serviços de auditoria no período em que tiver recebido a proposta de emprego. Assim, a contratação da *controller* para o quadro de profissionais da empresa de auditoria é um ato administrativo normal, cabendo à empresa apenas evidenciar a separação de Alsônia Silva dos serviços de auditoria no período da admissão.

Análise:

- Na sua opinião estão sendo preservadas as condições de moral e de ética pela firma de auditoria EQUIPE, diante da EXEMBANK, ao fazer uma proposta para Alsônia Silva, para que a mesma venha a participar dos seus quadros. Comente.

ANEXO 3

ESTUDO DE CASOS

BANCO CARAVELAS CONVITE AO AUDITOR

CASO C

Durante os serviços anuais de auditoria independente no BANCO CARAVELAS, um auditor, Paulo, foi convidado a ser o *controller* da empresa. Ele está vivamente interessado na proposta, pois, além de um salário promissor, as condições de trabalho condizem com suas expectativas profissionais. Paulo planeja conversar demoradamente com a direção do CARAVELAS para conhecer os detalhes da nova carreira. Pergunta-se: a proposta ora feita ao auditor afeta de alguma forma a credibilidade do Relatório de Auditoria?

Discussão

À luz da ética profissional, o auditor deve afastar-se dos serviços imediatamente, até que o relatório de auditoria, acompanhado do parecer respectivo, seja entregue ao BANCO CARAVELAS. Caso não o faça, cabe à empresa de auditoria verificar se o auditor está agindo com objetividade e integridade.

Análise:

- Na sua opinião está correta a posição comentada na discussão de que o auditor deverá se afastar dos serviços imediatamente, até que o relatório de auditoria seja concluído?
- De que forma a ética profissional deve ser preservada?

ANEXO 4

ESTUDO DE CASOS

DESVIO DE CONDUTA CASO D

- Personagens:*
- I. Miriam Silva, *controller* da Lexemp S.A., empresa nacional, de grande porte.
 - II. Freud Valverde, diretor econômico e de relações com o mercado da Lexemp.
 - III. José Montenegro, marido de Miriam.

Freud Valverde comunicou à Miriam o resultado da reunião de diretoria ocorrida naquela manhã de terça-feira: a empresa teria que realizar as receitas orçadas e levantar capital de giro, o quanto antes, pois estava *zerada*.

Miriam avaliava que não havia condições, no momento, de levantar capital de giro através de empréstimo, já que suas demonstrações contábeis não mostravam bons números.

Na última demonstração de resultado do exercício, o montante das receitas de vendas efetivas era bastante inferior ao valor orçado informado ao banco. Freud sugeriu à Miriam que revisasse as despesas já lançadas, pois poderiam existir valores mal dimensionados. A idéia era aumentar o valor do lucro do exercício, de forma a poder apresentar uma situação mais confortável ao banco. Freud propôs ainda que se mantivesse o valor das vendas em aberto até o final do mês.

Após submeter às demonstrações contábeis à auditoria externa, Miriam comunicou a Freud que os auditores recomendaram que a empresa reduzisse o valor da parcela do inventário para que este refletisse seu real valor. O chefe de Miriam, pensando no desejado capital de giro, negou-se a acatar recomendação dos auditores.

Já em casa com seu marido, José, que era gerente de outra empresa na cidade, Miriam comentou:

- “Eles estão me pedindo para manipular informações. Sinto-me dividida. De um lado, sou a consciência da empresa e, de outro, sou plenamente leal a meus superiores”.

José disse-lhe, então, que todas as empresas manipulam as informações contábeis, de alguma forma. Acrescentou que, quando a empresa se recuperasse da má fase, tudo estaria bem. Ele lembrou o quanto o salário de Miriam era importante para o estilo de vida que levavam e que ela não devia tomar qualquer atitude que resultasse na perda do emprego.

Miriam decidiu seguir a orientação de seu chefe e o conselho de seu marido.

Pede-se:

Avalie a atitude de Miriam quanto ao aspecto ético.

ANEXO 5

ESTUDO DE CASO

O RELATÓRIO DA AUDITORIA

Jay O'Malley era chefe da contabilidade geral das minas Mitan, em Butte, Montana. Uma de suas responsabilidades era fazer estimativas mensais sobre o custo da remuneração aos trabalhadores da empresa. Jay fazia as estimativas de um modo padronizado. A cada seis meses a Mitan Mines recebia uma conta da Comissão Estadual de Remuneração aos Trabalhadores, para os custos cobrados da Mitan nos seis meses anteriores. Jay pegava esse valor, dividia por seis, e separava a quantia equivalente para cada um dos próximos seis meses. Desse modo a Mitan esperava acumular a quantia aproximada que deveria pagar no próximo semestre.

A conta para a segunda metade de 983 chegou em Fevereiro de 1984. Para surpresa de Jay, de seu chefe, do controlador da mina e do gerente geral da mina, a conta era quase o dobro da quantia que Jay tinha separado. A Mitan tivera vários processos grandes de remuneração durante a primeira metade de 1983, resultando numa conta de 487.000 dólares, Jay acumulara apenas 264.000.

As práticas padronizadas de contabilidade exigiam que Jay lançasse a diferença a menos – 223.000 dólares – nas operações de fevereiro de 1984. Jay fez o lançamento adequado com a concordância do chefe. Mas quando os primeiros números de fevereiro foram computados, o lucro de aproximadamente 150.000 dólares previsto para a mina tornou-se um prejuízo de 75.000 dólares. Quando foi informado do motivo para o lucro de fevereiro ter desaparecido, o gerente geral explodiu: “De modo nenhum. Eu disse no escritório central que ganharíamos dinheiro este mês. Compreendo as regras da contabilidade, mas preciso acalmar meus chefes no escritório central. Faça um ajuste nos lançamentos. Pegue os 223.000 e divida pelos próximos três meses!”

Jay e o controlador explicaram ao gerente geral que essa era uma prática imprópria, e que certamente seria descoberta quando os auditores internos examinassem os registros. O gerente geral não se abalou. “Faça exatamente o que eu disse. Lembre-se de que você trabalha para mim, e não para os controladores”.

Em julho de 1984 o grupo de auditoria interna da empresa chegou à mina sem avisar. A equipe de quatro pessoas passou três semanas examinando a situação financeira e as práticas operacionais da mina. Depois de terminar o seu trabalho, submeteram o relatório da auditoria ao gerente geral da mina. Cópias também foram mandadas ao controlador da corporation, ao vice-presidente de operações de mineração, ao diretor da auditoria da corporation e ao COB. Dentre os comentários feitos pelo grupo de auditoria estava o de que o controlador da mina havia desobedecido as práticas contábeis adequadas ao não descontar

nas operações de fevereiro de 1984 os 223.000 dólares da diferença não acumulada da remuneração aos empregados. As conclusões do relatório da auditoria resultaram em cartas do presidente das operações de mineração para o gerente geral da mina, e do controlador da *corporation* para o controlador da mina. De fato, as cartas diziam que o pessoal das minas Mitan deveria seguir as práticas padronizadas de contabilidade, e evitar no futuro as manipulações financeiras.

Fonte: Stephen P. Robbins, Management: Concepts and Practices. 1984, pp469-471. Reproduzido com permissão da Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

Questões

1. Quem está errado neste caso?
2. Você acha que a auditoria, e as cartas resultantes da mesma, irão alcançar os seus propósitos?
3. Como você teria resolvido essa situação se fosse o controlador da mina?
4. Como teria resolvido essa situação se fosse o vice-presidente de operações de mineração?

ANEXO 6

ESTUDO DE CASO

LIGANDO BANCO DE DADOS À WEB: UMA NOVA AMEAÇA A PRIVACIDADE?

A World Wide Web abriu novas avenidas para compartilhar e vender dados pessoais. As organizações podem ligar seus bancos de dados internos à World Wide Web, onde podem ser acessados por seus parceiros de negócios. Pessoas de fora da empresa podem consultar e analisar os dados armazenados no banco de dados. Uma quantidade considerável de informação pessoal pode ser obtida dessa maneira, especialmente quando os dados sobre os indivíduos de uma empresa são combinados com os dados de outra.

A MicroStrategy, Inc., em Vienna, Virgínia, que vende software de processamento analítico on-line (OLAP) para trabalhar com bancos de dados, está promovendo a idéia de grandes bancos de dados "consumíveis" tornando-os acessíveis via Web. Pessoas de fora poderiam ter permissão de consultar e analisar os dados armazenados. Michael Saylor, CEO da MicroStrategy, acredita que as corporações irão querer enriquecer seus bancos de dados acessíveis pela Web com dados demográficos sobre lares americanos, incluindo nomes, endereços, número de telefones, renda aproximada e dados "psicográficos" tais como hobbies e interesses. A MicroStrategy está trabalhando em conjunto com a Acxiom Corporation de Conway, Arkansas, que acumula dados de 95% dos lares americanos, para "habilitar o conteúdo" do seu software de apoio à decisão, de modo que os clientes possam combinar os seus dados internos com os dados demográficos da Acxiom. De acordo com Saylor, milhares de organizações se interessariam por tais informações. As corporações podem cobrar U\$100 mensais por pessoa para deixar terceiros analisarem o armazém de dados.

A Source Informatics, de Phoenix, planeja usar o Web SSD da MicroStrategy para ampliar a sua base de clientes distribuindo dados via Web para milhares de representantes de vendas farmacêuticas. Ela tem um banco de dados de informação farmacêutica acumulado de farmácias em todos os Estados Unidos.

Algumas empresas descobriram que o marketing de dados pessoais saiu pela culatra. Avisos de que os serviços de informações fornecidos pela Lexis-Nexis estavam tornando informações importantes tais como número do seguro social e nomes de solteiro disponíveis à venda foram rapidamente espalhados por e-mail. A sede da empresa em Dayton, Ohio, recebeu uma enxurrada de comunicações de pessoas que exigiam que seus nomes fossem retirados do serviço P-Trak da Lexis-Nexis. Quando o furor se acalmou, foi revelado que o serviço fornecia somente o número do seguro social por um tempo muito curto. O restante dos dados fornecidos pelo P-Trak (nome, endereço, dois endereços anteriores, nome de solteiro, data de aniversário e números de telefones) é de informações de cabeçalho de relatórios de crédito, e não é protegido pela lei do Relatório de Crédito Justo (Fair Credit

Reporting Act) (a lei do Relatório de Crédito Justo está restrita ao uso de consumidores de dados de crédito). Além disso, a Lexis-Nexis faz uma triagem de seus clientes antes de lhes permitir usar o P-Trak.

Em resposta ao incidente da Lexis-Nexis, a Federal Trade Commission está propondo que sejam usadas regras estritas sobre o uso de dados pessoais. A FTC recomendou estender as diretrizes de confidencialidade da lei do Relatório de Crédito Justo para abranger itens como números do seguro social, datas de aniversário, endereços antigos e nomes de solteira das mães. O Senado americano chegou a nomear uma subcomissão para explorar os perigos da circulação pública de dados pessoais. A subcomissão reconhece que a grande quantidade de dados já atingiu a arena pública, mas quer investigar se a presença dos dados na Internet torna o problema muito mais grave, pois sua informação é fácil de achar e fácil de acessar.

O especialista em privacidade H. Jefferson Smith aponta que a maioria dos consumidores não é informada sobre as práticas industriais relativas a coleta, uso e compartilhamento dos dados pessoais. Eles não entendem que suas transações de compra podem ser coletadas e analisadas para criar um perfil psicológico de compra que pode ser dividido com outros comerciantes. Ele recomenda que as empresas que pretendem tornar os dados de clientes internos mais amplamente disponíveis reflitam o que constitui jogo limpo do ponto de vista do cliente. Elas deveriam informar os consumidores sobre os usos planejados de tais dados. Os dados coletados de clientes para um propósito não deveriam ser usados para outro propósito sem a permissão do cliente.

Para Refletir:

A Web deveria ser usada para permitir que estranhos vejam os dados corporativos internos sobre as pessoas? Por quê? Que fatores gerenciais, organizacionais e tecnológicos precisam ser enfocados no uso da Web para acessar os bancos de dados corporativos internos?

Fontes: H. Jefferson Smith, "How Much Privacy Do We Owe Customers?" *Beyond Computing*, janeiro/fevereiro de 1998; e John Foley and Bruce Caldwell, "Dangerous Data," *Information Week*, 30 de setembro de 1996.

ANEXO 7

ESTUDO DE CASO

OS COOKIES ESTÃO COMENDO SUA PRIVACIDADE ?

Quando você navega na Rede, você está sendo observado. As únicas perguntas são por quem e com que objetivos? Ferramentas para monitorar as suas visitas na World Wide Web foram desenvolvidas por razões comerciais — para ajudar as organizações a determinar como acertar melhor o alvo de suas ofertas e determinar quem é o visitante dos seus Web sites. Por exemplo, muitos sites comerciais, para coletar informação de marketing sobre os interesses e os comportamentos do usuário, registram o número de visitantes e que páginas do site eles visitam. Uma questão fundamental surge dessa coleta de dados — eles sabem quem é você? Em caso positivo, o que fazem com tais dados; esses usos são apropriados, legais e éticos? Em outras palavras, a sua privacidade está sendo indevidamente invadida?

Eles sabem quem você é? A resposta é ... talvez! Claro que você será conhecido ao se registrar num site para comprar um produto ou um serviço. Essa situação é a mesma de usar um cartão de crédito para comprar qualquer produto ou serviço. Além disso, alguns sites oferecem um serviço gratuito, como informação, em troca de sua concordância em se registrar, e ao fazê-lo, você está se identificando. Isso provavelmente não é diferente de se inscrever como cliente preferencial de um supermercado ou um cartão de desconto — você voluntariamente cede algo de sua privacidade em troca de algo que você quer. Em ambos os casos, a empresa coleta a informação para usar na sua própria pesquisa de marketing e para direcionar ofertas específicas para você. Eles também podem vender para outras empresas ou organizações, suscitando as questões de privacidade discutidas em outras partes deste capítulo.

Mas o que acontece se você não oferecer voluntariamente suas informações pessoais num site? Eles podem coletá-las de qualquer maneira, sem o seu consentimento e sem o seu conhecimento? A resposta parece ser sim, com a ajuda da tecnologia de Internet. Usando o acompanhamento da seqüência de cliques, um dono de um Web site pode examinar os arquivos usados do Web site para ver o caminho que os usuários tomaram por dentro do site. Por exemplo, um comerciante pode usar o acompanhamento da seqüência de cliques para ver quais ícones do site atraem as pessoas para clicar e quais deles são desprezados. Os profissionais de marketing estão especialmente interessados em saber de qual site o visitante veio antes de visitar aquele Web site em particular.

Se um Web site está recebendo muito tráfego de outro Web site, eles talvez paguem para concertar mais esforços de propaganda ali.

Os "cookies" são pequenos arquivos de texto colocados no disco rígido do computador quando um usuário visita determinados Web sites. Os cookies fornecem

informações que ajudam empresas a acompanhar as atividades e os interesses dos visitantes do seu Web site. Embora possa fornecer valiosa informação de marketing, a prática de coleta de dados dos visitantes do Web site causa receios sobre a proteção da privacidade individual.

Os cookies são pequenos arquivos de dados colocados em seu computador pelos interessados de Web sites quando você os visita. Eles identificam o seu software de navegação na Web e acompanham sua visita ao Web site. Quando você retorna para um site que tenha armazenado um cookie, ele irá procurá-lo em seu computador, achando o cookie. Ele então "sabe" o que você fez anteriormente. Eles também podem atualizar o cookie, dependendo da sua atividade nessa visita. Assim, o site pode personalizar seus conteúdos para os seus interesses (admitindo que suas atividades anteriores indicam o seu interesse atual). Se você é um usuário regular da Web, procure no seu disco rígido por arquivos chamados "cookie.txt" e é provável que você ache alguns. O site pode usar os dados de seus cookies para si mesmo ou pode vender esses dados a terceiros.

Ferramentas de busca na Web são outra fonte de invasão de privacidade. Elas monitoram e armazenam dados sobre quem pesquisa e para quê, e esses dados se tornam públicos. Por exemplo, você pode visitar o site da McKinley's Magellan para ver um exemplo de quais tópicos as pessoas têm pesquisado usando a Magellan (<http://voyeur.mckinley.com/voyeur.cgi>). Embora a Magellan não mostre a identidade dos pesquisadores, elas possuem um recurso técnico para tal. E poderia vender isso a terceiros interessados. Você também é monitorado ao usar os grupos de discussão (newsgroups) da Usenet. A Deja News publica catálogos de 15.000 grupos da Usenet e monitora suas visitas. Visite o site (<http://dejanews.com>) e você pode ver um perfil do seu (ou de outras pessoas) uso dos grupos da Usenet — quantas vezes você enviou mensagens e em quais grupos. Você pode não querer que essa informação seja divulgada. Por exemplo, você pode ser parte de um grupo político que você quer manter confidencial. Essa informação está disponível para outros verem e pode, até mesmo, ser vendida a terceiros interessados.

Para Refletir:

Como você equilibraria os direitos dos indivíduos à privacidade com o desejo das empresas de usar essa tecnologia para melhorar o seu marketing e posicionar melhor os seus produtos de acordo com os interesses dos indivíduos?

Fontes: Rivka Tadjer, "Much Ado About Privacy," Internet Computing, março de 1998; Matthew Hahn, "Easy Now to Keep Tabs on Users' Internet Postings," The New York Times, 6 de janeiro de 1997; e Thomas E. Weber. "Browsers Beware: The Web is Watching," The Wall Street Journal, 27 de junho de 1996.

ANEXO 8

ESTUDO DE CASO

LIVRANDO A INTERNET DOS HACKERS

O uso empresarial da Internet e do comércio eletrônico cresceu rapidamente nos últimos anos. Contudo, a Internet não possui uma autoridade ou uma administração central e ninguém para instalar a tecnologia ou estabelecer políticas de segurança do trabalho de rede. Relatórios de brechas de segurança na Internet estão aumentando.

A principal preocupação vem dos indesejados invasores — hackers — que usam tecnologia de ponta e a sua habilidade para penetrar ou desabilitar computadores supostamente seguros. Os hackers têm lançados ataques sobre servidores e navegadores da World Wide Web, aproveitando-se dos buracos nas portas dos fundos dos sistemas operacionais e plantando bombas lógicas e cavalos de Tróia, pedaços maliciosos de software que podem se esconder num sistema ou rede até que sejam executados num tempo especificado.

Em ataques de negação de serviço, os hackers inundam um servidor de rede ou um servidor Web com dados com o objetivo de parar a rede. A Panix, um servidor pioneiro de serviços de Internet que hospeda cerca de 1.000 Web sites corporativos, foi praticamente derrubada por quatro dias em setembro de 1996 porque um hacker bombardeou seu computador com pedidos de informação. O invasor invadiu alternativamente os computadores da Panix que controlam as páginas Web, outros que armazenam e-mail e ainda outros que ligam endereços na Internet com assinantes da Panix, bloqueando-os para receber comunicações. O hacker usou um programa especial de computador para enviar até 150 pedidos por segundo para os computadores da Panix, buscando estabelecer uma conexão ou obter informação. Os pedidos continham endereços falsos na Internet, que os computadores da Panix tinham de classificar antes de rejeitá-los. Os computadores da Panix foram inundados pelo dilúvio, e não conseguiam lidar com pedidos legítimos, fossem Web ou de e-mails. A Panix está tentando encontrar a fonte do ataque, mas não existe um modo fácil de fazer isso.

Em outubro de 1993, a Panix sofreu outros ataques sérios que a forçaram a se desligar por três dias. Os hackers coletaram senhas de usuários legítimos da Panix. Com essas senhas, eles ficaram aptos a acessar outros computadores conectados à Internet para roubar dados e mais senhas. A segurança de todo o sistema ficou comprometida.

Órgãos governamentais também sofrem ataques pela Internet. Invasores quebraram as redes do National Institutes of Health para observar o tráfego e copiar arquivos de senhas. Em 1994, os hackers penetraram nos computadores do Pentágono e anexaram "sniffers" (programas que monitoram o fluxo de dados por toda a rede) para comutar a conexão dos computadores da Força Aérea Americana para a Internet.

Os hackers estavam procurando por senhas que pudessem usar para acessar os bancos de dados da Força Aérea. Os hackers não precisam ser tão hábeis quanto no passado para causar dano. A Web tem muitos sites com instruções passo a passo de como perpetrar vários "golpes". Uma consulta no mecanismo de busca AltaVista sobre como lançar um ataque de negação de ser-viço retorna com até 17.000 combinações.

Organizações como a Computer Emergency Response Team (CERT) foram montadas explicitamente para resolver a segurança na Internet. A CERT ajuda a determinar quem está penetrando na rede e desenvolve soluções para o método usado para a invasão. Quando um usuário de Internet relata uma nova invasão, a CERT não a divulga até que uma solução tenha sido encontrada. Com o aumento de invasões, a Agência de Projetos de Pesquisa Avançada (ARPA — Advanced Research Projects Agency) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos está planejando injetar capital na CERT para que ela possa dobrar seu pessoal. O Federal Bureau of Investigation (FBI) também investiga crimes por computador a eles relatados, 80% dos quais são cometidos através da Internet.

Para Refletir:

De que forma as invasões pela Internet causam danos às organizações? A luz desses problemas de segurança, que questões gerenciais, organizacionais e tecnológicas devem ser consideradas no desenvolvimento de um plano de segurança na Internet?

Fontes: Laura DiDio, "Internet Security Holes Widen," Computerworld, 2 de março de 1998; Dean Tomasula, "Tighter Security Loosens the Constraints on Electronic Commerce," Wall Street and Technology, fevereiro de 1997; Bart Ziegler, "Savvy Hacker Tangles Web for Net Host," The Wall Street Journal, 12 de setembro de 1996; e Bob Violino, "Your Worst Nightmare," InformationWeek, 19 de fevereiro de 1996.

ANEXO 9

ESTUDO DE CASO

A FORD MOTOR CO. VIRA AMBIENTALISTA

William Clay Ford Jr., presidente do conselho e diretor-presidente da Ford, bisneto do fundador Henry Ford, é funcionário da Ford desde 1979. Com seus quarenta e poucos anos, ele é sincero, otimista, aberto e um ambientalista entusiasta. Quando entrevistado por Jeffrey Garten, o autor de *The Mind of the CEO*, disse o seguinte sobre sua visão do futuro: "Quando se trata de alimentar fontes, esperamos guiar uma revolução clara. A empresa certificou suas fábricas no mundo de acordo com os padrões ambientais mais rigorosos... e nos comprometemos a ter carros na rua para venda em 2004 funcionando com células de combustível. Isso significa que a única coisa que sairá do escapamento será vapor d'água".

"Arrisquei muito minha reputação pessoal na questão ambiental. Às vezes acordo acreditando ser o único que se sente assim", diz Ford. Ele teme estar conduzindo sua empresa em uma direção que não vai compensar no final. "Estamos tentando construir muita confiança", disse ele, "confiança esta de que nosso produto é bom, confiança de que defenderemos algo que nossos clientes e funcionários podem se orgulhar."

Em 1997, foi estabelecido na Ford um Comitê Ambiental e de Política Pública da Diretoria, presidido por Bill Ford, como parte de sua Estratégia de Cidadania Corporativa. Ele queria estabelecer uma fundação responsável globalmente pelas ações e decisões da Ford e motivar seus funcionários enquanto mantinha um diálogo aberto com os colaboradores da empresa. A Ford Motor Company concordou quanto a três prioridades a serem perseguidas: aprimorar os direitos humanos nas nações em desenvolvimento onde a Ford faz negócios; persuadir os mercados financeiros a colocar maior valor em esforços sociais corporativos, inclusive o ambiente; e tratar do problema de aquecimento global. Em um esforço para ser mais 'transparente', a Ford se submeteu voluntariamente a auditorias externas, fato sem precedentes no comportamento corporativo alguns anos atrás.

Entretanto, no final de 1998, todas as boas intenções da Ford foram questionadas quando o público soube da ocorrência de problemas com os pneus Firestone com defeitos em veículos utilitários esportivos na Venezuela. Em agosto de 2000, depois de investigações extensas por autoridades de controle de segurança em estradas, os problemas com pneus foram culpados por centenas de acidentes, 174 mortes e 700 ferimentos, só nos Estados Unidos. Em maio de 2001, a Ford e a Firestone ficaram se culpando mutuamente pelo desastre e se separaram, rompendo relações comerciais mantidas durante 100 anos. A um custo de 3 bilhões de dólares, a Ford substituiu 13 milhões de pneus da Firestone como medida de precaução.

Para o ex-diretor-presidente da Ford, Jacques Nasser, o controle de danos era a nova tarefa número um de sua carreira corporativa. Em seu discurso sobre Cidadania Corporativa, Nasser disse que foi o tempo em que as empresas acreditavam que "o que era bom para elas

era bom para o mundo". Ele achava que essa tendência podia ser revertida e que as decisões corporativas precisavam ser levadas em consideração para os outros e para suas necessidades fundamentais.

Nasser esperava ter lucratividade e sucesso sem precedentes conectando-se diretamente aos clientes. Por exemplo, mais de 25 mil funcionários da Ford gastaram um dia atendendo individualmente proprietários de caminhões e de carros para ouvi-los falar sobre seus veículos. Dessa forma, a empresa aprendeu a ver tanto os produtos quanto os serviços sob a perspectiva do cliente. Os e-mails 'Let's Chat' de Nasser para os funcionários da Ford receberam uma resposta entusiasta, principalmente na área de questões ambientais. As pessoas queriam se sentir orgulhosas da empresa para a qual trabalhavam e queriam construir um futuro melhor para seus filhos.

Nasser reconheceu o quanto foi difícil fazer o *recall* de pneus para todos, e agora a Ford está cobrindo os pneus no programa de garantia do veículo. Também está trabalhando para criar um 'sistema de advertência precoce', ligado ao banco de dados de informações sobre pneus. A Ford também introduziu inúmeras iniciativas de valor ao acionista, visando manter todos satisfeitos.

A Ford promoveu seu Explorer 2002 com novo design sem qualquer menção de segurança - uma tentativa de direcionar os pensamentos dos consumidores para os bons momentos que eles terão como donos de um Explorer.

Enquanto isso, a empresa continua a tentar estabelecer uma imagem ambientalista em um esforço de vender mais carros. Disse que aumentará a economia média de combustível de suas SUVs em 25 por cento em 2005 e planeja vender uma versão híbrida de gasolina-eleticidade da SUV em 2003.

A Ford não explicou como planeja reduzir as emissões de dióxido de carbono de seus veículos. A empresa continua a fazer *lobby* com outras empresas automotivas contra as normas CAFE dos ambientalistas, o que exigiria que os veículos andassem mais com um galão de gasolina. Bill Ford admitiu em maio de 2001: "Ainda não temos um plano de jogo".

Questões

1. Em qual fase da conversão das políticas organizacionais sobre responsabilidade social em ação você diria que a Ford Motor Company está? Explique.
2. Você acha que uma empresa como a Ford desempenharia atividades de responsabilidade social? Por quê? Você tem alguma dúvida disso?
3. O que você acha que William Clay Ford Jr. Deveria fazer quanto à situação do Ford Explorer?