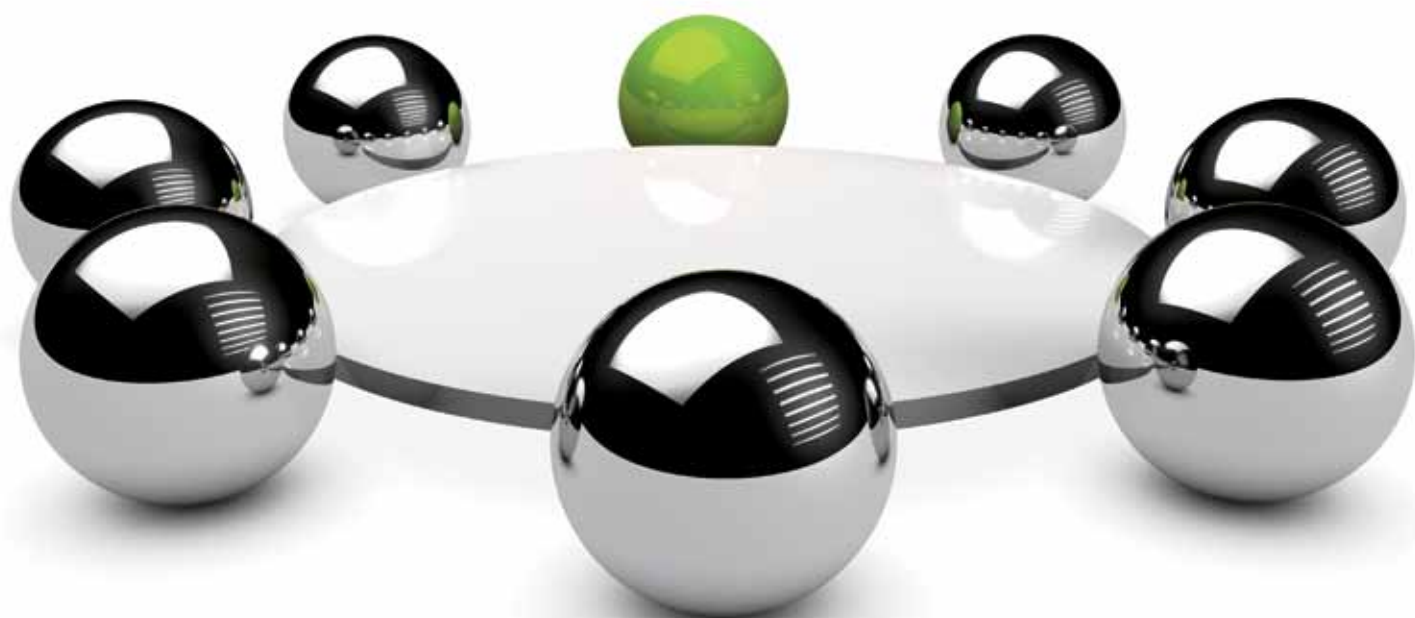


Guia prático para os
Comitês de Auditoria das
empresas brasileiras
Da visão à operação



Conteúdo

A importância da governança e o papel do Comitê de Auditoria	3
Como utilizar este guia	6
Visão prática do Comitê de Auditoria	7
Passo 1: Reflexão estratégica	9
• Funções do Comitê de Auditoria	9
• Estruturação do Comitê de Auditoria	23
• Avaliação e educação contínua	30
Passo 2: Implantação	33
• Modelo de índice para o regimento interno do Comitê de Auditoria	34
• Modelo de calendário anual	35
• Dez passos para a supervisão da função de auditoria interna	39
• Critérios para a avaliação de transações com partes relacionadas	39
• Nove princípios para uma empresa com inteligência em riscos	40
• Recomendações para o estabelecimento de canais de denúncia.....	41
• Modelo de índice para o relatório anual resumido do Comitê de Auditoria	41
Passo 3: Desenvolvimento sustentável	43
• Formulário para avaliação da independência dos membros do Comitê de Auditoria	44
• Formulário para avaliação do desempenho do Comitê de Auditoria.....	46
• Exemplos para a formação contínua.....	50

A importância da governança e o papel do Comitê de Auditoria

O cenário de incertezas econômicas dos últimos anos tornou ainda mais importante a identificação de eventos, tanto externos como internos, que possam impactar os negócios das empresas. Essa conjuntura faz com que as expectativas dos agentes econômicos oscilem mais, em razão de ações internas na gestão dos negócios e de eventos externos às decisões da empresa.

Com este contexto, justifica-se ainda mais o desenvolvimento de sistemas de controle de riscos nas organizações, a fim de assegurar a transparência e a confiabilidade dos negócios. Mais do que nunca, as empresas requerem estruturas e práticas consistentes, que traduzam os conceitos da boa governança corporativa.

A partir da análise de quatro índices do mercado de capitais brasileiro, o composto por organizações que apresentam bons níveis de governança corporativa (IGC), ao longo de uma década, obteve uma evolução até 70% acima das que compõem o Ibovespa (*veja o desempenho dos índices no gráfico da pág. 4*). Isso demonstra

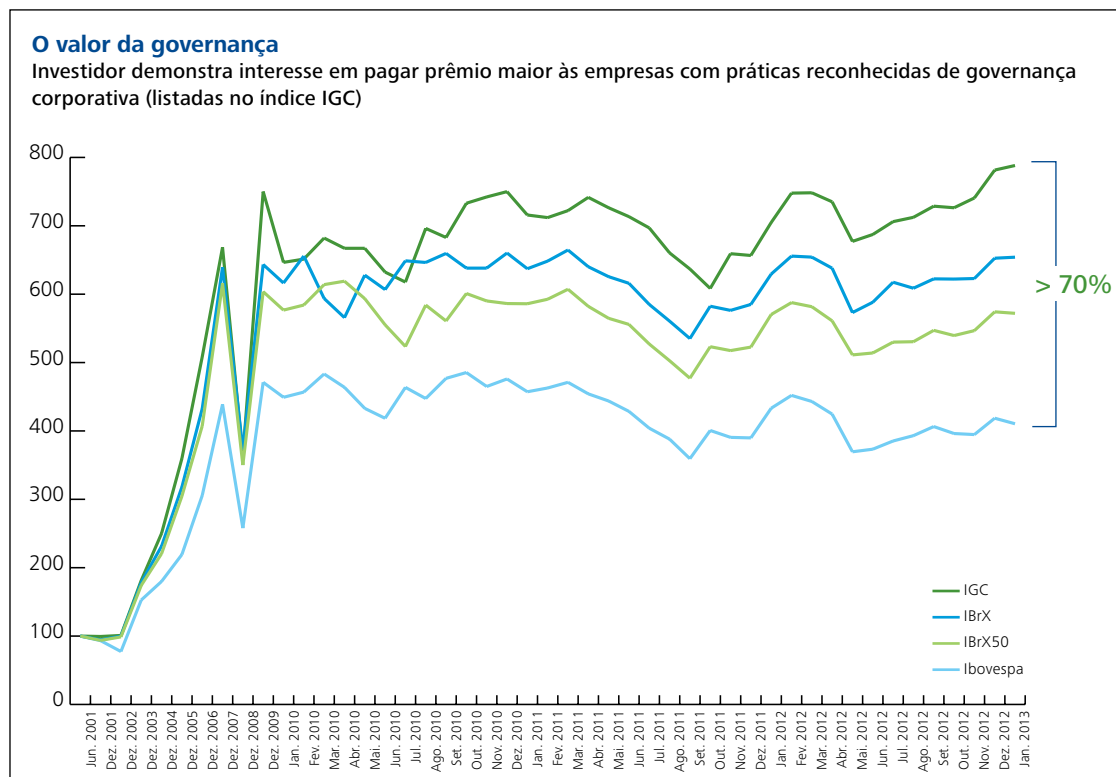
o interesse do investidor em pagar um prêmio maior às empresas com práticas reconhecidas de governança corporativa.

O Comitê de Auditoria possui um papel crítico como agente da boa governança, que vai desde a necessidade de assegurar um adequado sistema de controles internos até a responsabilidade de garantir a confiabilidade e a veracidade ao mercado. Nesse sentido, existe uma tendência ao desenvolvimento das funções desse órgão de governança, assim como da independência e profissionalização de seus membros.

Os Comitês de Auditoria representam uma importante pilar na supervisão de funções extremamente críticas das organizações, como por exemplo:

- Elaboração das demonstrações financeiras;
- Atividades dos auditores independentes;
- Trabalho de auditoria interna;
- Monitoramento das exposições de risco e, consequentemente, os mecanismos estabelecidos por meio do sistema integrado de gestão de riscos;
- Sistemas de controle interno;
- Transações com partes relacionadas.

Mais do que nunca, as empresas requerem estruturas e práticas consistentes, que traduzam os conceitos de uma boa governança corporativa.



Fonte: Research – Deloitte (a partir de informações disponibilizadas no site da BM&FBovespa)

As atividades do Comitê de Auditoria, além de complexas, estão em constante evolução e atualização. Cabe ressaltar que, muitas vezes, essas competências não são definidas com base em regras ou normas formais, mas sim com base nas melhores experiências e práticas. Por esse motivo, a função de conselheiro exige um crescente nível de profissionalização, dedicação e responsabilidade.

A regulamentação aplicada aos Comitês de Auditoria vem evoluindo substancialmente tanto em nível nacional como internacional, ampliando assim as responsabilidades dos administradores. No Brasil, a lei das sociedades anônimas, o código civil e os segmentos de listagem diferenciada da BM&FBovespa (Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado) determinam as funções atribuídas ao Conselho de Administração e, conseqüentemente, ao Comitê de Auditoria.

Recentemente, a Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) nº 509/11 acrescenta artigos à CVM nº 308/99 e define, pela primeira vez, os requisitos legais para as empresas de capital aberto que optam por instalar um Comitê de Auditoria Estatutário. Mesmo sua implantação sendo de caráter opcional, tal instrução demonstra a visão da CVM sobre a estruturação e funcionamento dos Comitês de Auditoria e, certamente, estimulará o aprimoramento deste órgão de governança nas empresas brasileiras.

A Instrução CVM nº 509/11 oferece uma nova perspectiva ao permitir que empresas brasileiras instalem Comitês de Auditoria estatutários. Os membros de tais Comitês não necessitam ser exclusivamente conselheiros independentes, bastando que a maioria deles seja independente e que apenas um deles seja membro do Conselho de Administração que não seja membro da diretoria.

Existem, também, regulamentações específicas que exigem o estabelecimento de Comitês de Auditoria para instituições financeiras e empresas de seguros:

- A resolução 3.198 do Conselho Monetário Nacional (CMN) estabelece as regras para as instituições financeiras, as demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil e as câmaras e prestadores de serviços de compensação e de liquidação; e
- A resolução 118 do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) para as sociedades seguradoras, sociedades de capitalização e entidades abertas de previdência complementar.

A instituição de Comitês de Auditoria é também exigida para as empresas com ações negociadas no mercado norte-americano, por meio da lei Sarbanes-Oxley e sua regulamentação pela Comissão de Títulos e Câmbio dos Estados Unidos (SEC), NYSE e NASDAQ. No caso de empresas estrangeiras com ações listadas nesse mercado, é admitida a existência de outros órgãos de governança que supram a função do Comitê de Auditoria, de acordo com as funções e responsabilidades estabelecidas por lei.

Para atender às determinações da lei Sarbanes-Oxley, mais especificamente da Seção 301, muitas empresas brasileiras adotaram a Regra 10A-3, que estabelece diretrizes específicas para a instalação e funcionamento dos Comitês de Auditoria em organizações estrangeiras com títulos negociados nas bolsas de valores norte-americanas. A adoção desta regra pelas empresas brasileiras deu lugar aos chamados "Conselhos Fiscais Turbinados".

Mesmo atendendo às exigências do mercado de ações norte-americano, é importante entender a diferença entre os papéis do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria, que diferem nas definições de sua administração e responsabilidades de

fiscalização, conforme estabelecido pela lei societária brasileira. O Comitê de Auditoria possui atividades próprias da administração, já o Conselho fiscal, dadas suas atribuições legais, não pode exercer qualquer atividade própria da administração.

Estamos diante de um órgão que desempenha um papel cada vez mais relevante e decisivo na supervisão das empresas e cujos níveis de maturidade e desempenho apresentam um impacto direto nas estruturas de governança corporativa. Promover o bom funcionamento do Comitê de Auditoria não é somente uma questão de estar em dia com a lei, representa também um elemento-chave para reforçar a transparência das empresas brasileiras e, portanto, o fortalecimento da confiança pelo mercado.

Para o estabelecimento e funcionamento do Comitê, existe uma notável margem para a auto-regulação por meio dos estatutos sociais e regimentos internos do Comitê de Auditoria. Muitos fatores objetivam assegurar a eficácia do Comitê de Auditoria, em nossa visão, os fatores críticos de sucesso são:

- Definição das competências e responsabilidades certas;
- Seleção dos membros corretos;
- Compromisso dos membros na execução de suas responsabilidades;
- Gerenciamento de relacionamentos críticos;
- Busca de melhoria contínua e processos sustentáveis.

Este guia pretende oferecer pautas ou ideias acerca das melhores práticas, para que possam ser aproveitadas e contrastadas com a realidade de cada empresa. Esperamos que este documento seja de utilidade a todos aqueles que formem parte de um Comitê de Auditoria, funcionando como um ponto de referência e reflexão diante das crescentes responsabilidades como membro desse órgão de governança.

Como utilizar este guia

É com grande satisfação que apresentamos o Guia Prático para os Comitês de Auditoria das empresas brasileiras, elaborado pelo Centro de Governança Corporativa da Deloitte. O objetivo deste guia é contribuir com a estruturação e fortalecimento da governança corporativa por meio dos Comitês de Auditoria, proporcionando uma visão clara, sistemática e ordenada, com base nas melhores práticas em gestão de riscos e controles internos.

O Comitê de Auditoria é um Comitê delegado, de natureza supervisora, constituído por membros nomeados pelo Conselho de Administração, cujo papel fundamental é assessorar e prestar apoio especializado ao próprio Conselho. Este documento pretende constituir um guia de referência para os membros de Comitês de Auditoria, tanto os novos como os mais experientes, na hora de abordar temas como a supervisão da exposição ao risco, a interação com os auditores internos e externos e a supervisão do sistema de controles internos e das demonstrações financeiras.

O guia oferece uma visão prática, com foco nos melhores métodos e tendências do mercado, além de estar estruturado conforme os três passos essenciais para a instalação do Comitê de Auditoria (*abaixo*).

O “passo 1” aborda os tópicos fundamentais para o desenvolvimento da estratégia do Comitê de Auditoria e, conseqüentemente, a definição de suas funções, estrutura e programas de avaliação e educação contínua. Com a finalidade de acentuar o enfoque prático do guia e facilitar o processo de adoção de melhores práticas, os “passos 2 e 3” incorporam uma série de ferramentas para facilitar a implantação e o desenvolvimento sustentável do Comitê.

Finalmente, é importante ressaltar que este guia não representa um panorama exaustivo de todos os requisitos que devem cumprir os Comitês de Auditoria. É preciso que as empresas solicitem assessoria profissional especializada para conhecer e aplicar todos os aspectos regulatórios e obrigações deste órgão de governança tão relevante.

Materiais adicionais

- Ferramentas disponibilizadas ao longo deste guia;
- Audit Committee Resource Guide: Um guia prático para as empresas listadas no mercado de ações norte-americano;
- Extratos da legislação e códigos de boas práticas aplicáveis aos Comitês de Auditoria utilizados no desenvolvimento deste guia.

Confira esses e outros materiais em www.deloitte.com.br ou solicite a versão eletrônica pelo e-mail corpgovbr@deloitte.com.

Os passos essenciais para a instalação do Comitê de Auditoria



Veja mais informações sobre cada passo a partir da pág. 9.

Visão prática do Comitê de Auditoria

A implantação de uma solução adequada para a estruturação do Comitê de Auditoria não é uma ciência exata e, por esse motivo, tem se revelado bastante desafiadora para muitas empresas brasileiras. As regras são complexas, os debates sobre como incorporar este órgão na realidade corporativa brasileira continuam, além das práticas gerais de governança corporativa estarem em contínua evolução no Brasil e no mundo.

Particularidades do modelo de governança e gestão, estrutura organizacional, cultura e imagem da empresa, são apenas alguns dos aspectos a considerar quando o assunto é o funcionamento do Comitê de Auditoria. Algumas das dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras no processo de implantação deste órgão de governança são:

- Crença de que existe um modelo comum e padronizado, que serve para todas as indústrias e negócios;
- Falta de direcionamento estratégico;

- Ausência de processos formais para a seleção, avaliação, formação e remuneração dos membros do Comitê de Auditoria;
- Escassez de conselheiros independentes com conhecimentos e experiências relevantes em auditoria interna, gestão de riscos, comunicação interna e externa, delegação de autoridade e outros temas relevantes;
- Ausência de processos formais e periódicos de avaliação e monitoramento dos riscos empresariais;
- Processos ainda não estruturados de avaliação contínua da estrutura de controles internos.

O objetivo fundamental da instalação do Comitê de Auditoria é a proteção dos interesses dos investidores e acionistas e, por esse motivo, é preciso considerar uma série de fatores críticos na concepção da visão e modelo do Comitê de Auditoria. A figura abaixo apresenta as considerações críticas para os processos de reflexão estratégica, implantação e desenvolvimento sustentável do Comitê de Auditoria.



Passo 1: Reflexão estratégica

Além de entender a regulamentação aplicável, estudar as regras e alternativas para o desenvolvimento da visão do Comitê de Auditoria, é preciso desenvolver uma estratégia customizada, que atenda as necessidades específicas de cada negócio. Alguns aspectos devem ser considerados durante o processo de reflexão sobre a estratégia do Comitê de Auditoria:

- Regulamentação nacional e internacional;
- Particularidades do mercado;
- Indústria regulada *versus* não regulada;
- Grau de internacionalização e geografia;
- Complexidade da estrutura organizacional;
- Estrutura acionária;
- Configuração do Conselho de Administração;
- Cultura organizacional;
- Modelo de negócio e ciclo de vida;
- Maturidade dos processos de gestão de riscos e controles internos.

Cada organização é única e possui necessidades específicas. Por esse motivo, não existe uma solução padrão que atenda a todos os modelos de negócio. Além de atender aos requisitos regulatórios, a estratégia e os mecanismos de supervisão do Comitê de Auditoria devem gerar valor para a organização e zelar pelos interesses dos acionistas.

Independentemente da forma com que a estratégia desse órgão de governança seja articulada, o objetivo final é permitir a implantação, na extensão máxima permitida por lei, de um mecanismo capaz de cumprir com as atribuições estabelecidas pela legislação e, ao mesmo tempo, agregar valor ao

negócio. Muitos fatores visam assegurar a eficácia deste instrumento, entre eles:

- Definição das competências e responsabilidades certas;
- Seleção dos membros corretos;
- Compromisso dos membros na execução de suas responsabilidades;
- Gerenciamento de relacionamentos críticos;
- Busca de melhoria contínua e processos sustentáveis.

Funções do Comitê de Auditoria

O papel fundamental do Comitê de Auditoria é assessorar o Conselho de Administração em tudo aquilo que tenha relação com as auditorias internas e externas, as exposições de risco, os sistemas de controle interno e a elaboração e comunicação da informação financeira. O Comitê de Auditoria deve difundir a importância da qualidade das demonstrações financeiras, da ética corporativa e de um sistema robusto de controles internos que mitigue as principais exposições de risco da organização.

Um Comitê de Auditoria eficaz deve fomentar uma relação aberta e cooperativa com o Conselho de Administração, os executivos, os auditores internos e os auditores independentes. É importante, por exemplo, obter informação sobre mudanças no negócio e nos fatores de risco empresarial, analisar informações sobre a indústria e variações de orçamento. Uma boa prática adotada por muitos Comitês de Auditoria é a realização de visitas periódicas às sedes da empresa e reuniões com os principais gestores do negócio.

A. Relação com os auditores independentes

O Comitê de Auditoria é o interlocutor válido dentro da empresa para a contratação e acompanhamento dos trabalhos do auditor independente, além de eventual renovação ou substituição, sejam por questões legais relativas à independência, razões técnicas ou econômicas. É ideal que o Comitê de Auditoria, a alta administração, os auditores internos e os auditores independentes trabalhem juntos em um ambiente de cooperação e colaboração mútua.

Sobre a independência do auditor

O auditor independente deve cumprir exigências éticas relevantes, incluindo aquelas relativas à independência e associadas à auditoria das demonstrações contábeis. As normas de auditoria (emitidas pelo CFC, CVM, BACEN, SUSEP, PCAOB, SEC etc) reconhecem o papel crítico do Comitê de Auditoria na supervisão de relatórios financeiros e sua posição única em acompanhar os trabalhos dos auditores independentes. Portanto, o Comitê de Auditoria deve assegurar-se da efetiva independência dos auditores no desenvolvimento de seus trabalhos, além de avaliar a qualidade e a adequação dos serviços prestados. As normas de auditoria e as regulações sobre independência são complexas, dada a natureza do conceito de independência e as dificuldades associadas à execução de uma auditoria independente em organizações cada vez mais globalizadas. Assuntos de independência abordados pelas normas incluem, entre outros:

- **Interesses financeiros** – Geralmente é proibido que a firma de auditoria, seus sócios ou seus profissionais, possuam interesse financeiro direto, ou material indireto, em um cliente de auditoria. Exemplos de interesses financeiros proibidos incluem investimento em títulos de dívida ou ações, empréstimos, depósitos não segurados e certos produtos de segurança pessoal.
- **Vínculo empregatício** – A independência é prejudicada no caso de que um sócio, diretor, acionista ou profissional da firma de auditoria independente tenha relacionamento empregatício com o cliente de auditoria, ou sirva como membro de

seu conselho de administração ou alta administração. Estas restrições também podem se aplicar a familiares próximos do pessoal do auditor independente.

- **Relações comerciais** – Certas relações comerciais diretas, ou materiais indiretas, com um cliente de auditoria, ou com pessoas associadas ao cliente de auditoria em uma capacidade de tomada de decisões (por exemplo, diretores ou acionistas substanciais) podem representar um impedimento ou incompatibilidade com a independência do auditor. Esta proibição não impede o auditor de prover serviços permitidos ou comprar bens ou serviços como um consumidor comum no curso normal dos negócios.
- **Outros serviços prestados pelos auditores independentes** – As firmas de auditoria tradicionalmente prestam a seus clientes uma gama de serviços que, apesar de não serem diretamente ligados à auditoria, são condizentes com suas habilidades e especialização. A prestação desses serviços, contudo, pode criar ameaças à independência da firma ou dos membros da equipe de auditoria. Os riscos mais comuns são a autorrevisão, interesse próprio e defesa do interesse do cliente. Alguns desses serviços podem ser expressamente proibidos pelos órgãos reguladores, conforme o caso. Alguns exemplos incluem:
 - Elaboração de registros contábeis;
 - Assessoria à reestruturação organizacional;
 - Avaliação de empresas;
 - Reavaliação de ativos;
 - Determinação de valores para efeito de constituição de provisões ou reservas técnicas e de provisões para contingências;
 - Planejamento tributário;
 - Serviços de auditoria interna terceirizados;
 - Realização de funções da própria administração;
 - Remodelamento dos sistemas contábil e de controle interno;
 - Outros produtos ou serviços que influenciem ou que possam vir a influenciar as decisões tomadas pela administração da instituição auditada.

• **Rotatividade dos Auditores** – Para as listadas na CVM, o auditor independente é proibido de prestar serviços para um mesmo cliente por prazo superior a cinco anos consecutivos. A Instrução CVM nº 509/11 aumenta esse período para dez anos, a partir de 2012 ou da próxima troca, condicionado à existência do Comitê de Auditoria Estatutário, conforme definido em tal instrução. Geralmente, o auditor independente deve proceder à rotação do responsável técnico, diretor, gerente e de qualquer outro integrante da equipe de auditoria com função de gerência, em período não superior a cinco anos consecutivos, com intervalo mínimo de três anos para seu retorno.

Segundo as normas ditadas pelos órgãos reguladores, os administradores podem ser responsabilizados pela contratação de auditores que não atendam as condições de independência previstas e o trabalho realizado poderá ser considerado sem efeito para o atendimento da lei.

Portanto, um diálogo franco e aberto com o auditor sobre questões relativas à sua independência é fundamental, além da existência de um processo formal para a aprovação de outros serviços prestados pelo auditor independente. Para facilitar a avaliação da independência, no caso das empresas de capital aberto, o auditor independente é obrigado a comunicar ao Comitê de Auditoria determinadas informações.

O auditor deve fornecer uma declaração por escrito, confirmando que a equipe de trabalho e outras pessoas na firma de auditoria cumpriram as exigências éticas relativas à independência. Adicionalmente, esta declaração deve relatar todos os relacionamentos e outros assuntos entre a firma de auditoria e a organização que, segundo o julgamento profissional do auditor, podem razoavelmente ser considerados com relação à independência. Isso deve incluir as correspondentes salvaguardas que foram aplicadas para eliminar ameaças à independência identificadas ou reduzi-las a um nível aceitável.

O auditor independente também deve reportar o total de honorários cobrados durante o período coberto pelas demonstrações financeiras, pelos serviços de auditoria e outros serviços. Esses honorários devem ser detalhados e alocados em categorias que sejam apropriadas para auxiliar no processo de avaliação sobre a independência do auditor.

Adicionalmente, o Comitê deve obter uma declaração do auditor independente relativa à avaliação dos seus próprios procedimentos internos para assegurar a independência dos trabalhos, dos procedimentos para garantir o cumprimento das diretrizes legais e regulamentares e do seu relacionamento com a organização auditada.

Sobre a administração dos trabalhos

O Comitê de Auditoria deve opinar sobre a contratação e destituição do auditor independente. No cumprimento desta atribuição, é recomendado que o Comitê seja responsável pelo “processo” de avaliação, seleção, negociação e contratação do auditor independente. Suas competências técnicas e sua independência, posicionam melhor o Comitê de Auditoria para avaliar o auditor independente, a adequação do escopo e qualidade dos trabalhos, além de garantir a independência e assegurar que as exigências legais e regulamentares são cumpridas no momento da sua contratação.

O Comitê de Auditoria também deve revisar e aprovar todas as propostas para prestação de serviços permitidos pelo auditor independente, sejam vinculados à própria auditoria ou outros serviços. Uma política bem definida e processos de apoio devem ser desenvolvidos para garantir que estas propostas sejam recebidas pelo Comitê de Auditoria e avaliadas em tempo hábil. Os critérios de avaliação e os protocolos da comunicação com o auditor independente devem ser formalizados para assegurar a manutenção da independência e evitar conflitos de interesse com o auditor.

O Comitê de Auditoria tem um papel importante em assegurar a transparência das divulgações da organização sobre o relacionamento com seus auditores independentes. As empresas de capital aberto devem divulgar informações a respeito da prestação, pelo seu auditor independente ou pessoas a ele ligadas, de qualquer outro serviço que não seja de auditoria externa, conforme determina a Instrução CVM nº 381/03. Essas empresas devem divulgar as seguintes informações sobre a realização de outros serviços pelo auditor independente:

- A política ou procedimentos adotados pela empresa para evitar a existência de conflitos de interesse, perda de independência ou objetividade de seus auditores independentes;
- A data da contratação, o prazo de duração, se superior a um ano, e a indicação da natureza de cada serviço prestado;
- O valor total dos honorários contratados e o seu percentual em relação aos honorários relativos aos serviços de auditoria externa;
- Um resumo das razões que justificam, em seu entendimento, que a prestação de outros serviços não afeta a independência e a objetividade necessárias ao desempenho dos serviços de auditoria externa.

Além disso, os emissores devem informar, em seu formulário de referência, o montante total da remuneração dos auditores independentes em relação ao último exercício social, segregado entre:

- Honorários relativos a serviços de auditoria externa; e
- Todos honorários relativos a quaisquer outros serviços prestados.

Sobre o processo de comunicação com o auditor independente

Um processo efetivo de comunicação recíproca é importante para auxiliar Comitê de Auditoria e os auditores independentes no entendimento dos assuntos no contexto da auditoria, além de permitir o desenvolvimento de uma relação de trabalho construtiva. Esse relacionamento deve ser desenvolvido ao mesmo tempo em que se mantém a independência e a objetividade do auditor.

As normas de auditoria (em especial a NBC TA 260 – Comunicação com os Responsáveis pela Governança aprovado pelo CFC – e a AS 16 – Comunicações com Comitês de Auditoria emitido pelo PCAOB), complementadas por normas e diretrizes dos órgãos reguladores, determinam os requisitos mínimos de informação que o auditor independente deve comunicar ao Comitê de Auditoria e outros órgãos responsáveis para governança corporativa. Em geral, tópicos comuns que devem ser abordados nas comunicações do auditor independente (por escrito ou oralmente) incluem:

- Responsabilidade do auditor em relação à auditoria das demonstrações contábeis;
- Alcance e período da auditoria;
- Resultados da auditoria, inclusive:
 - Erros corrigidos e não corrigidos;
 - Conteúdo do seu parecer, incluindo eventuais ressalvas ou parágrafos de ênfase;
 - Transações relevantes e/ou não usuais.
- Deficiências significativas em matéria de controles internos;
- Constatações significativas decorrentes da auditoria, tais como:
 - A visão do auditor sobre aspectos qualitativos significativos das práticas contábeis da entidade, incluindo políticas e estimativas contábeis, e divulgação nas demonstrações contábeis;
 - Dificuldades significativas ou divergências com a administração encontradas durante a auditoria;
 - Assuntos importantes decorrentes da auditoria que foram discutidos ou tratados por correspondência com a administração e representações formais exigidas pelo auditor;
- Independência do auditor;
- Outros assuntos decorrentes da auditoria que, no julgamento profissional do auditor, são significativos para a supervisão geral do processo de relatórios contábeis.

É fundamental que o Comitê de Auditoria esteja familiarizado com tais requisitos e trabalhe junto com o auditor independente para estabelecer um processo efetivo de comunicação. Esse processo pode variar segundo determinadas circunstâncias, incluindo o tamanho e complexidade da entidade, o modelo

de governança, a dinâmica operacional do Comitê de Auditoria, além da opinião do auditor sobre a importância dos assuntos a serem comunicados.

O Comitê de Auditoria e o auditor independente tipicamente se reúnem no mínimo trimestralmente, geralmente antes de divulgação das demonstrações contábeis anuais ou intermediárias, e se envolvem em debate profundo. Seções privadas entre o Comitê de Auditoria e o auditor independente sem a presença da alta direção ou outros administradores da empresa são efetivas para manter a comunicação aberta, identificar preocupações e resolver outros assuntos de interesse comum.

Sobre o processo de avaliação do auditor independente

O Comitê de Auditoria deve avaliar a competência técnica do auditor independente, dado que representa o órgão de governança com maior conhecimento sobre o trabalho realizado. Por não haver uma orientação formal em relação à avaliação do auditor independente, e como necessidades e preferências variam consideravelmente, práticas para avaliação do auditor independente são realizadas desde processos altamente formalizados com documentação extensiva até processos mais informais. Fatores que o Comitê de Auditoria pode considerar ao desenvolver um processo de avaliação incluem:

- **Frequência e pertinência da avaliação:** Muitos Comitês de Auditoria realizam uma avaliação com caráter anual, imediatamente após a comunicação das demonstrações financeiras do exercício fiscal;
- **Participantes da avaliação:** É possível que a supervisão e coordenação de todo o processo de avaliação pelo Comitê de Auditoria não seja prática. Nesses casos, é possível delegar a responsabilidade de coordenação ao departamento de auditoria interna ou outra divisão da organização que possua competência para tal atividade. A equipe responsável pela coordenação deve obter informação não só do Comitê de Auditoria, mas também da direção financeira e dos auditores internos. Dependendo do tamanho e estrutura da empresa, pode ser conveniente coletar dados de unidades de negócio significativas;

- **Formato da avaliação:** Alguns auditores independentes dispõem de questionários de avaliação para melhorar o atendimento ao cliente. Os Comitês de Auditoria podem utilizar esses questionários adaptados a suas necessidades ou desenvolver seus próprios questionários. A avaliação pode ser feita solicitando às partes que preencham o questionário ou por meio de entrevistas. Também é recomendada a análise da experiência do Comitê de Auditoria e outros profissionais relevantes durante o trabalho do auditor independente;
- **Crítérios de avaliação:** Os critérios mais comuns de avaliação dos auditores independentes incluem competências técnicas, conhecimentos do setor, frequência e qualidade das comunicações, coesão com a equipe e apoio prestado ao Comitê de Auditoria para o cumprimento de suas funções. O Comitê de Auditoria pode examinar informação referente às características da firma de auditoria em questão, como por exemplo, o tamanho, solidez e estabilidade financeira, sua presença em mercados-chave, seu enfoque em relação com o desenvolvimento profissional, suas capacidades tecnológicas, a natureza do seu enfoque de auditoria, a qualidade de suas lideranças e relevância no mercado. Informação de domínio público e opiniões de outras empresas do setor também podem ser utilizadas no momento da avaliação.

Tendências e melhores práticas

- Estabelecer expectativas claras a respeito da natureza e do método de comunicação entre os auditores e o Comitê, assim como da troca de percepções;
- Revisar periodicamente os aspectos referentes à independência do auditor, incluindo um processo para aprovação da prestação de serviços distintos a auditoria;
- Exercer propriedade do relacionamento com o auditor independente; conhecer o sócio-líder e realizar reuniões periódicas com especialistas (ex.: TI, impostos);
- Definir uma agenda anual com o auditor independente, que contemple as comunicações formais do auditor e outros assuntos de interesse;
- Utilizar as seções privadas com o auditor para manter transparência na comunicação e identificar áreas de preocupação;
- Manter um diálogo frequente e contínuo, complementando as reuniões programadas;
- Fornecer avaliações formais e *feedback* regularmente.

B. Supervisão da auditoria interna

A construção de uma relação próxima e efetiva entre o Comitê de Auditoria e a área de auditoria interna é fundamental para que os objetivos de ambas as partes sejam alcançados e os interesses dos acionistas preservados. É importante que o Comitê de Auditoria avalie se as prioridades estabelecidas pela auditoria interna estão alinhadas com as necessidades do Comitê, tais como o monitoramento de controles críticos e gestão de riscos empresariais.

Expectativas em relação à função de auditoria interna podem variar segundo o nível de maturidade e necessidades de cada organização. Entretanto, as práticas de empresas líderes incluem as seguintes atividades:

- Monitorar e reportar objetivamente os aspectos estratégicos, financeiros, operacionais e aderência ao sistema de controle interno;
- Revisar a efetividade do processo de gerenciamento de riscos;
- Opinar sobre a efetividade do modelo de governança corporativa;
- Atuar como um catalizador de mudanças positivas nos processos e controles;
- Agregar valor às práticas do Comitê de Auditoria, gestão e administração nas áreas de controles, gerenciamento de riscos e de governança corporativa;
- Auxiliar o Comitê no processo de avaliação da eficácia de distintos programas e procedimentos de controle;
- Compartilhar perspectivas e coordenar as atividades dos auditores independentes.

A partir da comunicação efetiva, o Comitê de Auditoria pode ajudar o responsável da função de auditoria interna a entender e atingir por completo suas expectativas. Diversas questões podem auxiliar na verificação da habilidade atual e futura do responsável pela área de auditoria interna em desempenhar de forma consistente suas funções:

- O Comitê de Auditoria foi envolvido no processo de seleção do responsável pela área de auditoria interna?
- O perfil do responsável pela área de auditoria interna foi definido de forma a garantir que as expectativas do Comitê sejam alcançadas pelos candidatos ao cargo?
- As expectativas do Comitê de Auditoria são razoáveis e apropriadas?
- O responsável pela área de auditoria interna possui a experiência e capacidades necessárias, incluindo conhecimento da indústria e do negócio, para entender os riscos da empresa?
- O responsável pelo departamento de auditoria interna possui a qualificação e/ou certificações profissionais necessárias para o desempenho de suas funções? Ele participa de programas de educação contínua?
- A função de auditor interno possui um programa de aperfeiçoamento de qualidade?

Tendências e melhores práticas

- Organizar sessões privadas de forma regular com os auditores internos e estar disponível quando solicitado pelo responsável da área de auditoria interna;
- Engajar-se em discussões periódicas com os auditores internos, maximizando os benefícios de um *workflow* de reporte substancial e comunicativo;
- Participar ativamente na análise dos objetivos e na avaliação do desempenho do diretor de auditoria. Essas responsabilidades não devem ser delegadas ao diretor financeiro ou diretor geral da empresa;
- Desafiar a área de auditoria interna, definindo expectativas e as comunicando claramente, além de delegar a responsabilidade para alcançá-las;
- Verificar periodicamente os aspectos referentes ao desempenho e ao cumprimento dos desafios e expectativas estabelecidas;
- Comprovar que os auditores internos possuem experiência, conhecimentos, independência e objetividade requerida para o desempenho de suas funções, além de garantir que estes contem com o apoio da gestão para executar suas atividades nas distintas áreas da empresa;
- Verificar se os auditores internos possuem o nível de *status* apropriado e se são respeitados e apoiados pela gerência sênior da organização;
- Apoiar o responsável pelo departamento de auditoria interna, facilitando direcionamento e assistência quando necessário, especialmente no caso de identificação de possíveis falhas da gestão.

C. Supervisão da elaboração das demonstrações contábeis e informações financeiras

Os requisitos de transparência dos mercados de valores mobiliários vêm aumentando de forma considerável nos últimos anos. Em particular, as normas para a elaboração e comunicação das demonstrações financeiras para as empresas de capital aberto passaram por um processo de sofisticação e estão expostos a um alto nível de complexidade.

Uma das atividades principais do Comitê de Auditoria é, sem dúvida, supervisionar o processo de elaboração das demonstrações financeiras. O Comitê também deve assegurar que toda a informação de interesse público é divulgada de maneira efetiva e oportuna.

Comitês de Auditoria altamente eficazes são extremamente proativos em suas responsabilidades de supervisão do processo de elaboração das demonstrações e relatórios financeiros. Os Comitês devem estar familiarizados com as práticas contábeis adotadas e com os julgamentos e estimativas utilizados pela administração na preparação das demonstrações financeiras. É importante considerar a qualidade da contabilidade, dos relatórios e do processo de divulgação, não somente a aceitabilidade desses processos.

Tendências e melhores práticas

- Revisar, analisar e comentar as demonstrações financeiras com a alta administração e com os auditores internos e externos, para confirmar que a informação apresentada é confiável, relevante e que foram seguidos critérios contábeis congruentes com o fechamento anual anterior;
- Supervisionar as decisões da alta administração sobre os ajustes contábeis propostos pelos auditores externos, assim como mediar possíveis desacordos entre as partes;
- Supervisionar o processo e atividades desempenhadas pela alta administração para realizar juízos de valor, valorações e estimativas significativas, além de estudar o seu impacto nas demonstrações financeiras;
- Entender áreas complexas da contabilidade e da elaboração de informação de gestão, além de compreender o enfoque dado a estas áreas pela alta administração;
- Prever e compreender a forma com que novas regulamentações anunciadas podem afetar a empresa, especialmente em relação com a necessidade de profissionais;
- Conhecimentos financeiros e contábeis dos membros do Comitê de Auditoria: em relação com a composição do Comitê, se reconhece como boa prática que os membros nomeados possuam conhecimentos e experiência em matéria de contabilidade, e em especial o presidente do Comitê;
- Estabelecer procedimentos formais de controle para manter os membros do Comitê de Auditoria informados sobre mudanças na regulação aplicada ao seu escopo de responsabilidades;
- Aprovar o plano de trabalho da auditoria interna sobre a revisão dos controles internos com impacto na informação financeira e contábil, e receber informação periódica sobre o resultado dos trabalhos realizados, assim como do *status* dos planos de ação para corrigir possíveis deficiências de controle identificadas;
- Conhecer os controles-chave e as áreas de risco vinculadas a informação financeira segundo o estabelecido pelos auditores independentes, auditores internos e alta administração da empresa, além dos controles e garantias estabelecidos para mitigar riscos críticos;
- Estabelecer um programa antifraude, que inclua um canal de denúncias;
- Elaborar um manual para prevenir riscos penais, que defina controles sobre possíveis riscos vinculados a delitos contábeis, fiscais, apropriação indevida etc.

D. Monitoramento do sistema de controles internos

O Comitê deve supervisionar o sistema de controles internos da empresa e determinar se existem políticas de controle e/ou programas para prevenir, identificar e responder a possíveis fraudes. O Comitê deve trabalhar em conjunto com a gestão para supervisionar o estabelecimento de controles e garantir que as ações necessárias sejam tomadas quando uma possível fraude é detectada.

O Comitê de Auditoria deve estar atento a três categorias de fraude:

- Demonstrações financeiras, incluindo possíveis fraudes e/ou omissões;
- Desapropriação de ativos, por exemplo: falsificação de cheques, desvio de dinheiro e/ou serviços, fraude na folha de pagamento etc;
- Corrupção, incluindo propinas, suborno e/ou manipulação de contratos.

É comum que os Comitês de Auditoria foquem seus esforços no estabelecimento de controles internos sobre a informação financeira e contábil. Apesar do tipo de fraude envolvida acontecer com menor frequência, normalmente envolve maiores montantes.

Uma maneira do Comitê de Auditoria auxiliar na supervisão, prevenção e detecção de fraudes nas demonstrações financeiras é monitorar a avaliação dos controles internos sobre a informação financeira e contábil realizada pela gestão. Para supervisionar estes controles de modo eficaz, o Comitê de Auditoria deve estar familiarizado com os processos e controles desenhados pelos gestores, além de entender se estes foram adequadamente implementados.

Tendências e melhores práticas

- Entender os conceitos de controles-chave e riscos materiais na preparação das demonstrações financeiras, conforme determinado pelos gestores financeiros, auditoria interna e auditores independentes;
- Enfatizar a supervisão de controles sobre tributos, área em que decisões materiais de alto risco são tomadas;
- Desenvolver um sistema de controles internos que dissemine um conceito além da aderência às regras e agregue valor ao negócio;
- Considerar níveis de autoridade e responsabilidade em áreas-chave, incluindo precificação e contratos, aceitação de riscos, acordos e desembolsos;
- Entender a complexidade das áreas de contabilidade e reporte financeiro e como essas áreas são gerenciadas;
- Entender julgamentos e estimativas significativas utilizadas pela administração, assim como seu impacto nas demonstrações financeiras;
- Antecipar-se a novas regulações que possam impactar a empresa no âmbito dos controles internos e especialmente a necessidade de contratação e desenvolvimento de profissionais capazes de desenvolver esta função.

E. Supervisão das exposições de risco

A gestão de riscos vem ganhando espaço e importância não somente para os Comitês de Auditoria, mas também para a totalidade de conselheiros. Muitos Conselhos de Administração estão revisando a estrutura de governança de riscos e considerando se os Comitês têm capacidade para monitorar os riscos empresariais.

A divulgação do papel do Conselho nos processos corporativos de gestão de riscos é considerada uma boa prática de governança. É importante definir e comunicar o nível de envolvimento do Conselho na estratégia de gestão de riscos, bem como a existência de um Comitê específico, com responsabilidade e autoridade para desempenhar este papel e a incorporação de atividades de gestão de riscos no dia a dia dos executivos.

Segundo a Instrução CVM nº 509/11, os Comitês de Auditoria são responsáveis por monitorar a exposição aos riscos da empresa, o que inclui aspectos de remuneração, utilização de ativos e despesas realizadas em nome da organização. Os riscos financeiros, operacionais, estratégicos e regulatórios devem estar no topo da agenda do Comitê e, apesar da possibilidade de delegar riscos de outras naturezas aos demais comitês, o Comitê de Auditoria é o último responsável pela gestão de riscos na organização.

O Comitê de Auditoria deve discutir periodicamente as políticas de gestão de riscos, atividades de mapeamento, avaliação e monitoramento de riscos com a gestão. Os executivos são os responsáveis pela gestão de riscos no dia a dia da empresa, entretanto, o Comitê de Auditoria deve focar seus esforços nas áreas de maior exposição financeira ou que tragam prejuízo à imagem da organização.

No processo de avaliação da efetividade dos programas de gestão de riscos – planejamento, organização, liderança e atividades em geral – o Comitê de Auditoria pode utilizar as seguintes questões como ponto de partida:

- Como os Comitês delegados do Conselho monitoram a exposição de risco da empresa? Existe um nível adequado de comunicação e coordenação?
- O Conselho participa na supervisão e discussão de riscos materiais? Como esses riscos estão sendo monitorados?
- O Conselho considera a relação entre risco e estratégia?
- Como estamos obtendo informações para decisões-chave? As informações obtidas são adequadas e fornecidas de forma diligente?
- As atividades de modelagem de cenários incluem visões de riscos agregados e individuais?
- Que mecanismos são utilizados pela gestão para identificar e reportar novos riscos? Com que frequência estes mecanismos são utilizados?
- Quais os mecanismos e ferramentas utilizados para monitorar riscos emergentes? Quais são os métodos de alerta? Como e com que frequência eles são atualizados?
- Qual é o *framework* utilizado para dar suporte ao programa de gestão de riscos? Qual o critério utilizado para a seleção do dia a dia?
- Qual é o papel da área de tecnologia no programa de gestão de riscos? O programa conta com ferramentas específicas? De que maneira estas foram avaliadas e selecionadas?
- Qual é o papel da área de tributos no programa de gestão de riscos? Existe algum entendimento sobre este risco e os benefícios que um programa específico de gestão dos riscos relacionados a tributos podem trazer?

Tendências e melhores práticas

- Estruturar um processo de governança em riscos;
- Definir o papel do Comitê de Auditoria na gestão de riscos;
- Promover uma cultura organizacional de inteligência em riscos;
- Auxiliar a gestão na incorporação de aspectos relevantes da gestão de riscos na estratégia de negócio;
- Auxiliar na definição dos níveis de tolerância aos riscos;
- Realizar análises comparativas e avaliações do processo de governança.

F. Cumprimento do código de ética

Embora a responsabilidade sobre a supervisão do cumprimento dos códigos de conduta não esteja expressamente atribuída ao Comitê de Auditoria pela regulação vigente, pode ser oportuno atribuir esta função ao Comitê, caso não exista outro órgão de governança específico já encarregado do assunto. As diretrizes básicas que as empresas de capital aberto devem definir e supervisionar podem ser classificadas em:

- Normas de conduta nos mercados de valores, que representam as regras em relação a possíveis abusos de mercado (informação privilegiada/manipulação de preços) e todos os temas relacionados a conflitos de interesse. As empresas de capital aberto devem possuir um regimento interno de conduta no mercado de valores que regule estes temas e um órgão de governança responsável por controlar o cumprimento das diretrizes estabelecidas nesse código;
- Normas de remuneração dos conselheiros e executivos, que representam a política de remuneração da empresa e devem estar alinhadas com as boas práticas de governança corporativa;
- Código de ética, que determina os princípios de atuação esperados de todo o conjunto de colaboradores e visa prevenir possíveis delitos. Independentemente da natureza societária da empresa, recomenda-se que exista um código de ética formalizado que seja adequadamente divulgado entre as partes interessadas.

Tendências e melhores práticas

Sobre o código de ética

- Envolver o Comitê de Auditoria na supervisão dos níveis de aderência ao código de ética, que representa um instrumento importante de governança corporativa;
- Atualizar o código de ética de acordo com novas situações e requerimentos do negócio e/ou órgãos reguladores;
- Definir ferramentas de comunicação e treinamento, que são peças-chave para a disseminação de uma cultura ética;
- Disponibilizar o código a todos os colaboradores da organização, com divulgação no website da empresa e inclusão no programa de integração;
- É recomendado que os colaboradores assinem um termo de aceite, confirmando que leram, entenderam e se comprometem a cumprir os termos estabelecidos no código de ética. Para os casos isolados em que certos colaboradores não concordem em assinar o termo de aceite, medidas disciplinares devem ser tomadas;
- Como exemplo e compromisso com o programa de ética, os membros do Conselho e Comitê de supervisão também devem assinar o termo de aceite do código, além de estarem atentos a possíveis problemas legais sobre o tema;
- Comunicar o conjunto de medidas disciplinares que podem ser tomadas em resposta a violações do código de ética.

Sobre a remuneração dos executivos

- Incluir assuntos vinculados à remuneração dos conselheiros e executivos, além de outros temas relacionados, no calendário e agenda do Comitê de Auditoria;
- Considerar a idoneidade da estrutura de incentivos e, ao mesmo tempo, verificar se esta estrutura contribui ao aumento do risco de fraude;
- Considerar o uso adequado de ativos na remuneração dos conselheiros e executivos.

G. Gestão do canal de denúncias

O canal de denúncias é um meio utilizado pelas empresas para identificar falhas de controle, fraudes internas e externas, além de possíveis descumprimentos dos princípios éticos e políticas corporativas.

Existem diversos modelos, ferramentas e estruturas possíveis para o estabelecimento de um canal de denúncias. É preciso entender as necessidades específicas de cada organização, os aspectos culturais e o nível de maturidade dos processos vinculados para poder definir um dia a dia efetivo que traga respostas às necessidades reais de negócio.

Diversos modelos são encontrados no mercado, entretanto o mais comum funciona por meio de uma linha telefônica operada por um terceiro. Os canais telefônicos representam a preferência das empresas pela interatividade, que abre a possibilidade de obtenção de um maior número de informações e detalhes.

Para que o canal de denúncias funcione de forma efetiva, é preciso contar com uma série de procedimentos que permitam a adequada investigação das denúncias recebidas. Não basta simplesmente estabelecer o canal de comunicação, é preciso contar com um dia a dia completo, independente e objetivo, suportado por procedimentos e técnicas formais de investigação e medidas disciplinares.

Além de garantir a possibilidade de contato anônimo e confidencial para denúncia de práticas de negócio questionáveis, o Comitê de Auditoria deve garantir a existência de um dia a dia de trabalho robusto que permita o recebimento, registro e investigação de denúncias provenientes de fontes internas e externas à empresa. Entre os assuntos comuns tratados e reportados pelos canais de denúncia encontram-se:

- Assuntos contábeis e/ou vinculados aos controles internos sobre a informação financeira;
- Aderência a procedimentos e normas de controle;
- Fraude interna ou externa;
- Aderência aos princípios e valores da organização, assim como questões vinculadas ao código de ética.

Canais de denúncia frequentemente possuem as seguintes características:

1. Operados por um terceiro;
2. Profissionais treinados são utilizados no lugar de sistemas automatizados;
3. Um número de telefone dedicado, disponível a todo o momento, em conjunto com outros meios de comunicação, como fax, website, e-mail e correspondência;
4. Se necessário, sistemas e operadores disponíveis em mais de uma língua;
5. Denúncias deliberadas de forma confidencial e solucionadas de forma rápida e ágil;
6. Denúncias envolvendo executivos são comunicadas imediatamente ao Comitê de Auditoria.

Tendências e melhores práticas

- A responsabilidade sobre a investigação de possíveis denúncias e posterior comunicação ao Comitê de Auditoria, normalmente é atribuída a profissionais do Comitê de ética, auditoria interna, jurídico ou gestão de riscos;
- As denúncias devem ser classificadas em categorias e analisadas segundo suas causas primárias, permitindo a identificação do risco e elaboração de recomendações sobre como mitigar esses riscos e prevenir problemas similares no futuro;
- Proporcionar reportes periódicos ao Comitê de Auditoria sobre a tramitação e resolução das denúncias apresentadas. É possível que determinadas denúncias devam ser imediatamente submetidas à apreciação do Comitê de Auditoria, como as relacionadas com a equipe executiva ou que envolvam grandes montantes de dinheiro;
- Os membros do Comitê de Auditoria devem trabalhar em conjunto com a direção para comunicar aos colaboradores, investidores e outras partes interessadas sobre a opção de realizar denúncias confidenciais. Essa informação pode ser facilitada por meio do código de ética, do manual do colaborador, das políticas de recursos humanos e programas de formação sobre ética e conduta.

H. Transações com partes relacionadas

Cabe ao Comitê de Auditoria, com auxílio da auditoria interna, observar as transações com as partes relacionadas. Algumas questões devem ser consideradas no momento de determinar o nível de eficiência do processo estabelecido para este fim:

- Que processo o Comitê irá seguir na revisão e aprovação das transações com partes relacionadas? Este processo está devidamente documentado?
- Reuniões extraordinárias são convocadas quando potenciais transações são identificadas?
- Que informação o Comitê necessita para realizar um julgamento assertivo sobre estas transações?
- Quem é o responsável por apresentar as informações ao Comitê?
- Existe um processo periódico de revisão de exceções? A auditoria interna é envolvida?

Para cada transação encaminhada para aprovação, o Comitê de Auditoria deve questionar:

- Quais são os objetivos da transação? Esses objetivos estão alinhados aos objetivos e estratégia da empresa?
- Como os investidores perceberão esta transação quando divulgada?
- Quais membros internos se beneficiarão com a transação e de que forma?
- Qual o impacto que a transação terá nas demonstrações financeiras?
- Há algum conselheiro externo para auxiliar no entendimento das implicações desta transação?

Tendências e melhores práticas

- Determinação dos papéis e responsabilidades para a apresentação de informação sobre possíveis transações com partes relacionadas ao Comitê;
- Utilização de um processo formal e documentado para revisar e aprovar transações com partes relacionadas;
- Tomada de decisão sobre as transações analisadas baseada em informações pertinentes ao caso de estudo;
- Estabelecimento de um mecanismo para identificar e receber a informação necessária para avaliar a idoneidade da transação proposta;
- Convocação de reuniões extraordinárias quando surjam transações relevantes;
- Asseguração da inclusão de testes periódicos no plano anual da área de auditoria interna para identificação de irregularidades em termos de transações com partes relacionadas e posterior reporte ao Comitê.

Estruturação do Comitê de Auditoria

Para que as funções atribuídas ao Comitê de Auditoria sejam realizadas com objetividade e independência, de forma eficiente e eficaz, o Conselho de Administração deve garantir que o Comitê seja composto por membros que possuam as competências e qualidades necessárias.

Com o intuito de proporcionar supervisão independente e objetiva, as melhores práticas recomendam que o Comitê de Auditoria seja composto essencialmente por membros do Conselho de Administração, preferencialmente independentes. Nesse sentido, a seleção dos membros do Comitê de Auditoria está diretamente ligada à seleção dos membros do Conselho de Administração, podendo

ser complementada por meio da contratação de especialistas qualificados, exceto o especialista financeiro, que deve ser conselheiro.

A composição do Comitê de Auditoria deve contemplar um amplo espectro de conhecimentos e experiências, de modo a possibilitar o desempenho de seu papel e responsabilidades. É importante considerar também aspectos de diversidade, além de atentar para que os membros selecionados tenham disponibilidade de tempo para realizar suas atividades de maneira diligente. Também cabe ressaltar que, em casos específicos, como por exemplo, as instituições financeiras, é preciso submeter à aprovação dos órgãos reguladores os nomes dos membros do Comitê de Auditoria.

A. Independência

A independência e objetividade dizem respeito à capacidade do conselheiro em exercer julgamentos alinhados aos melhores interesses da organização e de seus acionistas.

Para que os requisitos mínimos de independência se cumpram, o membro do Comitê de Auditoria não pode ser, ou ter sido nos últimos cinco anos:

- Diretor ou empregado da empresa, sua controladora, controlada, coligada ou sociedade de controle comum, diretas ou indiretas;
- Responsável técnico da equipe envolvida nos trabalhos de auditoria da organização.

Além disso, o membro do Comitê de Auditoria não pode ser cônjuge, parente em linha reta ou colateral, até segundo grau, e por afinidade, até o segundo grau, dos profissionais referidos anteriormente.

Além dos requerimentos de independência, os atributos pessoais dos membros contribuem significativamente para a eficácia do Comitê de Auditoria, que devem ser compostos, sobretudo, por profissionais reconhecidos por características como integridade, credibilidade, confidencialidade e habilidade para gerenciar conflitos de forma construtiva. Os membros do Comitê devem ser independentes da administração de fato e na aparência.

A independência de um conselheiro também pode ser comprometida por relacionamentos cruzados ou ligações com conselheiros de outras organizações. Além disso, os membros do Comitê de Auditoria não devem receber nenhum outro tipo de remuneração da empresa que não seja relativa à sua função de conselheiro e membro do Comitê de Auditoria de modo a manter a independência e objetividade de julgamento.

A remuneração dos membros do Comitê de Auditoria não deve ser baseada nos resultados da organização, nem composta por *stock options*. Entretanto, a política de remuneração estabelecida pelo Conselho pode prever remuneração diferenciada para os membros do Comitê, inclusive para o especialista financeiro.

O próprio candidato à função de membro do Comitê de Auditoria deve avaliar sua condição de independência antes mesmo de aceitar o cargo, além de comunicar ao Conselho qualquer situação que venha a comprometer sua independência e objetividade no decorrer de seu mandato. A avaliação de independência também deve ser realizada em paralelo pelo Conselho de Administração ou Comitê de Auditoria.

Tendências e melhores práticas

- Composição do Comitê de Auditoria por maioria de conselheiros independentes;
- Constituir Comitês de três a cinco membros;
- Realizar uma autoavaliação anual do Comitê, verificando se os membros cumprem com os requisitos de independência requeridos;
- Implantar políticas que facilitem a identificação oportuna das mudanças em relações ou circunstâncias que possam afetar a independência dos membros do Comitê de Auditoria: obrigação de completar um questionário de independência no momento da nomeação e compromisso de notificar mudanças que possam afetar a sua independência;
- Rotação periódica dos membros do Comitê;
- Contar com assessores independentes para auxiliar em assuntos de especial complexidade.

B. Especialista financeiro

No processo de estruturação do Comitê de Auditoria, a maioria dos membros ou, pelo menos, um deles, deve possuir reconhecida experiência em assuntos de contabilidade societária. Para que esse requisito se cumpra, ao menos um dos membros do Comitê de Auditoria deve satisfazer os seguintes critérios:

- Conhecimento dos princípios contábeis geralmente aceitos e das demonstrações financeiras;
- Habilidade para avaliar a aplicação desses princípios em relação às principais estimativas contábeis;
- Experiência preparando, auditando, analisando ou avaliando demonstrações financeiras que possuam nível de abrangência e complexidade comparáveis aos da empresa;
- Formação educacional compatível com os conhecimentos de contabilidade societária necessários às suas atividades;
- Conhecimento de controles internos e procedimentos de contabilidade societária.

Para garantir a eficiência e eficácia do Comitê, o especialista financeiro deve ser membro do Conselho de Administração. Os critérios listados anteriormente devem ser comprovados por meio de evidências (documentação formal) e estar à disposição da CVM pelo prazo de cinco anos contados a partir do último dia de mandato do referido especialista.

Tendências e melhores práticas

Sobre os conhecimentos financeiros dos conselheiros

- Realizar uma auto-avaliação anual do Comitê, verificando se os requisitos mínimos de conhecimento e experiência são cumpridos;
- A auto-avaliação dos conhecimentos financeiros deve ser rigorosa, não simplesmente um mero exercício de cumprimento, e deve ser realizada periodicamente. Para esse efeito, é extremamente importante contar com ferramentas adequadas;
- Os membros do Comitê devem conhecer os aspectos contábeis referentes as demonstrações financeiras que sejam relevantes para a empresa e o tratamento que recebem pela gestão;
- Devem estar entre os requisitos para a nomeação de membros do Comitê de Auditoria conhecimentos financeiros e uma ampla experiência de negócio e liderança;
- Facilitar orientação aos novos membros do Comitê, contando com a ajuda da gestão e dos auditores independentes;
- Oferecer programas de formação contínua sobre setores especializados ou regulados, tendências do setor, preparação de informação, operações e temas relacionados, além de questões particulares da empresa e do negócio;
- Oferecer informação individual para os membros do Comitê e para o Comitê em seu conjunto;
- Convidar periodicamente especialistas para que participem das reuniões e incrementem os conhecimentos e a efetividade do Comitê. Por exemplo, especialistas em fiscalização internacional, governança corporativa, indústria em particular etc;
- Avaliar periodicamente o plano de formação do Comitê, com a finalidade de incluir as adaptações necessárias em função de novidades regulatórias e financeiras.

C. Regimento interno

Para garantir seu adequado funcionamento, o Comitê de Auditoria deve possuir um regimento interno, aprovado pelo Conselho de Administração. O regimento deve prever detalhadamente as funções e procedimentos operacionais do Comitê, além de ser revisado periodicamente e divulgado a todas as partes interessadas.

O regimento interno deve definir claramente:

- Requisitos e experiências exigidas aos membros do Comitê;
- Impedimentos ao exercício do cargo;
- Papéis e responsabilidades do Comitê;
- Papéis e responsabilidades específicas do coordenador do Comitê;
- Diretrizes para o relacionamento com o Conselho de Administração, a diretoria e outros executivos-chave, o Conselho fiscal, a auditoria interna, os auditores independentes, órgãos reguladores, entre outros;
- Frequência, período e dinâmica para a realização das reuniões;
- Requisitos para os relatos do Comitê de Auditoria ao Conselho de Administração;
- Requisitos para elaboração do relatório anual resumido e comunicação às partes interessadas.

Como resultado das crescentes demandas ao Comitê de Auditoria e a restrição de tempo dos seus membros, recomenda-se que o regimento interno seja suportado por um manual de processos formal e bem estruturado, que facilite o cumprimento de suas responsabilidades.

Tendências e melhores práticas

- O regimento interno deve endereçar as atribuições-chave recorrentes do Comitê de Auditoria e, também, suas responsabilidades em termos de transações significativas e eventos não usuais, além de permitir que reuniões extraordinárias (fora do calendário oficial) sejam realizadas;
- Revisar e atualizar o regimento interno com periodicidade anual, com especial atenção aos seguintes pontos:
 - Alterações na regulamentação e/ou requerimentos legais;
 - Atribuição de novas funções e responsabilidades ao Comitê que não sejam requeridas pelos órgãos reguladores;
 - Alterações no estatuto social da empresa que possam afetar o modelo de composição do Comitê de Auditoria e/ou os mecanismos para indicação dos seus membros;
 - Alterações no âmbito e escopo de atividades do coordenador do Comitê;
 - Identificação de boas práticas que o Comitê considere oportuno incluir no âmbito de suas responsabilidades.
- Buscar aconselhamento legal especializado para assegurar o nível de revisão adequado. É importante ressaltar que toda e qualquer alteração no regimento deve ser submetida à aprovação do Conselho de Administração da organização;
- Alinhar o regimento interno do Comitê com o estatuto da organização.

D. Dotação orçamentária

O Comitê de Auditoria deve possuir autonomia operacional e, portanto, dotação orçamentária. O orçamento deve ser aprovado pelo Conselho de Administração e poderá ter caráter anual ou por projeto.

Os recursos alocados ao Comitê devem estar em linha com o escopo de suas atividades e, inclusive, com a necessidade de utilização de especialistas externos independentes. O orçamento deve ser adequado ao porte da empresa e aos objetivos de desempenho estabelecidos aos membros do Comitê, permitindo sua participação em atividades de aperfeiçoamento técnico.

Tendências e melhores práticas

- O Comitê de Auditoria deve possuir dotação orçamentária e estrutura própria de suporte, aprovado pelo Conselho de Administração;
- O orçamento deve contemplar a contratação de assessores externos especializados para auxiliar no cumprimento das atribuições do Comitê;
- O orçamento deve contemplar atividades de aperfeiçoamento técnico e formação contínua, buscando o desenvolvimento sustentável do Comitê;
- Caso desejado, o orçamento deve contar com recursos para utilização de especialistas externos para a realização das atividades referentes à avaliação de desempenho.

E. Calendário anual, agendas e atas

Calendários e agendas, que definem as prioridades em tópicos de risco e complexidade, são fatores de sucesso para garantir que os requerimentos estabelecidos no regimento interno sejam cumpridos. Nesse sentido, o Comitê de Auditoria deve estabelecer um calendário anual, que defina o número de reuniões ordinárias a realizar ao longo do ano, segundo a visão de riscos empresariais e complexidade dos principais assuntos de discussão e em consonância com o calendário do Conselho de Administração.

O calendário do Comitê deve contemplar discussões periódicas com os auditores internos e auditores independentes, além da participação de eventuais convidados segundo a temática da discussão, como por exemplo, executivos, advogados, Conselho Fiscal, consultores e especialistas. Reuniões extraordinárias, não previstas no calendário anual, seja para o entendimento do negócio ou solução de novas questões, devem ser convocadas sempre que considerado oportuno para a adequada realização das atribuições do Comitê.

Para cada uma das reuniões estabelecidas, o Comitê de Auditoria deve contar com uma agenda que defina a pauta de assuntos a tratar. A agenda deve ser enviada com a antecipação necessária, permitindo a adequada preparação dos membros do Comitê de Auditoria em relação aos assuntos em pauta e, conseqüentemente, garantindo um melhor desempenho no processo conjunto de tomada de decisões. As agendas devem contemplar o tempo adequado para discussões e esclarecimentos entre os membros, além de focar nas exposições de riscos relevantes e sua respectiva estrutura de controle, aspectos críticos dos relatórios financeiros e outras questões emergenciais.

As reuniões do Comitê devem ser registradas em ata, e em especial as deliberações alcançadas. Os assuntos que impliquem responsabilidades devem ser descritos em detalhe.

As atas correspondem ao instrumento de comprovação da atuação do Comitê de Auditoria, além de criar responsabilidades às partes nela qualificadas. É importante que as atas sejam redigidas no decorrer da reunião e assinadas no seu término, como evidência da atuação dos participantes.

Tendências e melhores práticas

- Utilizar as atribuições listadas no regimento interno como ponto de partida para o desenvolvimento de um calendário anual e de agendas específicas para cada uma das reuniões previstas no calendário;
- Programar reuniões periódicas com a auditoria interna, a auditoria externa e os executivos da área financeira;
- Estabelecer uma agenda anual com o auditor externo;
- Estabelecer expectativas e objetivos claros para cada reunião, além de preparar perguntas concretas para os participantes;
- Harmonizar os materiais e agendas das reuniões do Comitê com as áreas prioritárias de discussão;
- Simultaneamente à revisão anual do regimento interno, revisar a adequação do calendário anual de atividades e considerar possíveis alterações conectadas a mudanças no regimento, além de reconsiderar a frequência e duração das atividades presentes no calendário segundo o nível de maturidade atingido no período;
- Encaminhar o calendário anual para análise da administração, auditoria interna e auditoria independente.

F. Relatório anual resumido

As diretrizes da boa governança requerem que os Comitês de Auditoria sejam proativos e transparentes em relação a suas ações, papéis, responsabilidades e comunicações. O nível de confiança dos investidores tende a aumentar quando informações que permitam uma adequada análise do desempenho da empresa e do próprio Comitê de Auditoria são disponibilizadas de forma pertinente.

Além da comunicação constante com o Conselho de Administração a partir da elaboração e envio de relatórios periódicos sobre o andamento de suas funções, uma atribuição importante do Comitê de Auditoria é preparar um relatório anual resumido sobre o cumprimento de suas atribuições e demais atividades do período. O relatório anual resumido deve ser divulgado como parte integrante das demonstrações financeiras da organização e contemplar, no mínimo, as seguintes informações:

- Atividades do período;
- Resultados e conclusões alcançadas;
- Recomendações feitas;
- Divergências de opinião sobre as demonstrações financeiras entre a administração, auditores independentes e/ou Comitê de Auditoria.

Além de cumprir com as exigências do órgão regulador, o relatório auxilia no processo de avaliação da atuação do Comitê de Auditoria pelos demais membros do Conselho de Administração. Cabe ressaltar que o relatório em questão deve ser mantido, e estar à disposição da CVM, pelo período mínimo de cinco anos.

Tendências e melhores práticas

Sobre os relatórios apresentados ao Conselho

- Emitir relatórios periódicos destinados ao Conselho de Administração, informando sobre a atividade relevante e principais deliberações do período;
- Remeter ao presidente do Conselho uma cópia das agendas de suas reuniões, possibilitando o conhecimento de antemão dos assuntos que serão tratados.

Sobre o relatório anual resumido

- Estabelecer um template oficial que facilite e oriente a compilação da informação necessária para o desenvolvimento do relatório;
- Estruturar as agendas e atas das reuniões, bem como os relatórios periódicos ao Conselho, de modo a facilitar sua posterior elaboração;
- Atribuir formalmente a responsabilidade pelo desenvolvimento do relatório (por exemplo, ao secretário ou coordenador do Comitê);
- Desenvolver o relatório resumido progressivamente, ao longo do ano, garantindo a adequada captação e compilação de informação relevante;
- Utilizar o relatório anual resumido como ponto de partida para o processo de avaliação do desempenho do Comitê de Auditoria e para constantes melhorias.

Avaliação e educação contínua

O objetivo de realizar avaliações sobre a efetividade do Comitê de Auditoria é poder elaborar e implantar um plano de desenvolvimento e educação contínua que atenda às necessidades específicas do Comitê e de seus conselheiros. Uma avaliação pode manifestar a necessidade de examinar aspectos vinculados à composição e qualificação dos membros do Comitê, à informação sobre áreas-chave para as demonstrações financeiras, ao entendimento dos conselheiros sobre aspectos contábeis complexos e, também, ao calendário das reuniões.

Distintas áreas de governança da empresa podem conduzir o processo de avaliação do Comitê de Auditoria: o próprio Comitê, o Conselho de Administração e o departamento de auditoria interna. Também existe a possibilidade de contar com um especialista externo para auxiliar no processo de avaliação das práticas do Comitê de Auditoria.

Embora o auditor independente deva considerar a eficácia do Comitê de Auditoria como parte da avaliação do ambiente de controles internos, o Conselho de Administração é o último órgão responsável dentro da estrutura de governança corporativa pela avaliação do Comitê.

O processo de avaliação de desempenho deve incluir fatores-chave sobre a eficácia do funcionamento do Comitê de Auditoria, como por exemplo:

- A independência dos membros do Comitê em relação à administração;
- A clareza com a qual as responsabilidades do Comitê são articuladas no regimento interno e como o Comitê e a administração entendem essas responsabilidades;
- A interação e o envolvimento do Comitê com os auditores independentes e os auditores internos;
- As interações e o envolvimento do Comitê com os membros principais da administração financeira, incluindo o diretor financeiro e o responsável pela contabilidade ou *controller*;
- Se o Comitê de Auditoria discute com a administração e com o auditor independente as questões apropriadas, incluindo aquelas que indicam um conhecimento das políticas e estimativas contábeis que requerem julgamento;
- Se o Comitê de Auditoria é receptivo às questões levantadas pelo auditor independente.

Quanto ao formato do processo de avaliação, caso a auto-avaliação tenha sido a opção escolhida, os membros do Comitê de Auditoria poderão preencher um questionário de avaliação coletiva ou individualmente. Se o Conselho de Administração, a auditoria interna ou um terceiro conduzir o processo de avaliação, o formato poderá incluir formulários, entrevistas ou ambos. O responsável pela coordenação do processo de avaliação também pode solicitar informação aos profissionais que tenham um nível de interação significativa com o Comitê, como os auditores internos e/ou os auditores independentes.

O processo de documentação da avaliação é outra consideração importante. Muitos aspectos devem ser levados em conta, incluindo como os resultados do processo poderiam ser utilizados em casos de litígio. A orientação de advogados é importante neste caso.

As vantagens da realização de um processo de avaliação contínua do Comitê de Auditoria são inúmeras. Entretanto, cabe destacar:

- Estabelecimento de prioridades na agenda do Comitê de Auditoria e na estrutura das reuniões de modo a possibilitar a priorização de temas relevantes;
- Consideração dos aspectos vinculados à composição do Comitê frente aos desafios atuais e futuros da organização e, conseqüentemente, da preparação das demonstrações financeiras;
- Revisão da idoneidade, nível de detalhe e qualidade dos materiais fornecidos pela gestão ao Comitê de Auditoria;
- Identificação de temas para o desenvolvimento de um programa de formação contínua.

A partir do processo de avaliação, é possível utilizar um enfoque baseado em necessidades específicas para o desenvolvimento do plano de educação contínua. Com foco nas responsabilidades e atribuições do Conselho e Comitê de Auditoria, a educação contínua é uma área de importância crescente.

Fóruns de governança corporativa são oferecidos por muitas empresas de serviços profissionais, universidades e organizações sem fins lucrativos. Os benefícios desses fóruns vão desde a possibilidade de acessar instrutores renomados que dificilmente estariam disponíveis, até a possibilidade de compartilhar experiências com pares de outras empresas.

Um método que está se tornando cada vez mais popular nos programas de educação contínua são cursos focados nos papéis e responsabilidades dos conselheiros, como por exemplo, contabilidade societária, instrumentos financeiros, gestão de riscos, programas de indústria e mercado, auditoria interna, controles internos etc. Cursos customizados tendem a endereçar assuntos relevantes para a empresa no momento oportuno, além de incorporar as práticas do setor de atuação e os objetivos e políticas da organização.

Para a elaboração do plano de educação contínua é necessário identificar os principais riscos e questões complexas gerenciadas pela empresa. O segundo passo é avaliar os conhecimentos individuais e conjuntos do Comitê nesses assuntos. Essa avaliação poderá contar com a participação dos auditores internos ou consultores externos, dependendo da complexidade da organização.

Em posse desta análise, é possível desenvolver um plano efetivo e sob medida para o Comitê de Auditoria, já que as lacunas de conhecimento são identificadas e tratadas de maneira adequada. Para a aplicação do plano, é possível desenvolver um enfoque misto, que envolva conhecimentos internos sobre a empresa e uma perspectiva externa, oferecida por profissionais especializados.

Outra prática cada vez mais frequente nos Conselhos e Comitês de Auditoria é o desenvolvimento de programas de integração e orientação específica para novos conselheiros. Esses programas geralmente incluem informação sobre a empresa, suas operações, aspectos de governança corporativa, tendências do setor, políticas de contabilidade e da organização, código de ética, riscos estratégicos, financeiros, operacionais e regulatórios etc.

Passo 2: Implantação

Uma vez definido o papel do Comitê de Auditoria na estrutura de governança corporativa e desenvolvida e aprovada sua estratégia de atuação pelo Conselho de Administração, é preciso definir um plano de implantação que garanta a adequada gestão das mudanças e, conseqüentemente, o adequado funcionamento do Comitê. É importante ressaltar que o sucesso do plano de implantação está diretamente vinculado à qualidade da estratégia definida, que deve detalhar, no mínimo, os aspectos listados no “passo 1” deste documento.

O processo de implantação do Comitê de Auditoria deve contemplar mecanismos de comunicação interna e externa, que permitam o adequado esclarecimento das principais mudanças e impactos organizacionais às partes interessadas. Como fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento de um plano efetivo de implantação do Comitê de Auditoria (ou adequação a um novo modelo e estrutura), cabe destacar as seguintes iniciativas:

- Definir datas limite para a implantação efetiva das práticas determinadas no modelo estratégico, além de papéis e responsabilidades para cada uma das mudanças propostas;
- Revisar o alinhamento do novo modelo estratégico com os planos de negócio de cada uma das áreas impactadas (ex.: Contabilidade e Finanças, Auditoria Interna, Compliance, Gestão de Riscos, Controles Internos);
- Garantir que o regimento interno do Comitê de Auditoria esteja alinhado com o estatuto social da empresa;

- Desenvolver e disponibilizar uma série de políticas corporativas de controle que determinem as principais diretrizes corporativas e o modelo de atuação das áreas que compreendam a execução de atividades que estão sob o âmbito de supervisão do Comitê de Auditoria, por exemplo:
 - Código de ética;
 - Manual de políticas contábeis;
 - Política de controles internos;
 - Regimento do departamento de auditoria interna;
 - Política de gestão de riscos empresariais;
 - Política de transações com partes relacionadas;
 - Política de prevenção e detecção de fraudes.
- Possuir meios para receber denúncias, inclusive sigilosas, internas e externas à empresa (canal de denúncias);
- Desenvolver uma série de ferramentas que facilitem a operação do Comitê de Auditoria e o dia a dia de seus membros (ex.: calendário anual, agendas, modelo de ata).

Uma vez definido o plano de implantação e desenvolvidas as políticas corporativas e ferramentas de apoio, basta comunicar as mudanças organizacionais e começar a atuar segundo a nova estrutura de governança.

Mesmo representando as melhores práticas neste assunto, a implantação do conjunto de medidas e ferramentas descritas neste capítulo requer a adaptação e customização à realidade de cada organização. É recomendado contar com assessoramento especializado de advogados e outros especialistas.

Modelo de índice para o regimento interno do Comitê de Auditoria

Nesta seção apresentamos um modelo de índice (*quadro ao lado*) para a elaboração do regimento interno do Comitê de Auditoria. Este exemplo foi elaborado com base em uma revisão das práticas adotadas por empresas líderes, que apresentam um processo maduro de governança corporativa. Este modelo deverá ser acompanhado apenas como efeito ilustrativo, devendo o seu conteúdo ser adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa. Recomenda-se consultar um conselheiro experiente com conhecimentos jurídicos para verificar a aplicabilidade e implantação dos diversos requerimentos aqui identificados.

1. Papel do Comitê de Auditoria na estrutura de governança da organização

2. Propósito e missão

3. Estrutura e organização

3.1 Composição

3.2 Requisitos de independência

3.3 Autoridade

3.4 Escopo de atividades

4. Funções e responsabilidades de supervisão

4.1 Elaboração das demonstrações financeiras

4.2 Sistema de controles internos

4.3 Exposições de risco

4.4 Auditoria interna

4.5 Transações com partes relacionadas

4.6 Código de ética

4.7 Canal de denúncias

5. Funções e responsabilidades do coordenador do Comitê

6. Processos próprios do Comitê

6.1 Preparação do calendário anual

6.2 Dinâmica de reuniões

6.3 Submissões ao Comitê de Auditoria

6.4 Reporte ao Conselho de Administração

6.5 Preparação do relatório anual resumido

7. Comunicações aos órgãos reguladores e ao mercado

8. Revisão e atualização deste documento

Anexo I – Membros do Comitê de Auditoria

Anexo II – Papéis do Comitê (hierarquia de documentos)

Modelo de calendário anual

Nesta seção apresentamos um modelo de calendário, que pode ser utilizado no planejamento das atividades anuais do Comitê de Auditoria e na preparação das agendas de suas reuniões. O calendário em questão foi elaborado com base nas melhores práticas de mercado, mas não representa explicitamente os requerimentos dos órgãos reguladores, que podem variar de acordo a indústria de cada empresa ou sofrer alterações sempre que uma nova norma seja publicada.

A coluna “frequência sugerida” oferece uma sugestão inicial para análise em relação à periodicidade

com que cada atividade deveria ser realizada. Em contrapartida, a coluna “mês da reunião” deve ser preenchida pelo Comitê de Auditoria com o mês em que atividade deve ser realizada. É importante ressaltar que o calendário anual deve estar alinhado com as funções e responsabilidades definidas no regimento interno do Comitê de Auditoria e aprovadas pelo Conselho de Administração.

Este modelo de calendário anual foi elaborado apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

	Frequência sugerida	Mês da reunião											
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Responsabilidades gerais													
Monitorar a conformidade dos membros do Comitê de Auditoria com as regras e os regulamentos de independência aplicáveis	Permanente												
Revisar o conhecimento e a especialização financeira dos membros do Comitê de Auditoria. Determinar a condição de perito financeiro do Comitê de Auditoria e se os demais membros estão de acordo com as regras e os regulamentos aplicáveis	Anual												
Informar regularmente o conselho de administração sobre o cumprimento dos principais deveres e responsabilidades	A cada reunião do conselho												
Sempre que necessário, contratar assessores externos jurídicos, contábeis ou de outras áreas e providenciar recursos para remunerar tais assessores	Conforme necessário												
Divulgar o relatório anual resumido	Anual												
Concluir cada reunião ordinária do Comitê de Auditoria com uma sessão executiva, sem os membros da administração	A cada reunião do Comitê de Auditoria												
Periodicamente, realizar uma reunião privada com a administração para discutir quaisquer questões necessárias	Trimestral												
Considerar e planejar a sucessão dos membros do Comitê de Auditoria	Anual												
Revisar, com a alta administração e a área financeira da empresa, seus orçamentos, organização e qualidade do pessoal	Anual												
Revisão das informações financeiras													
Revisar e discutir com a administração e os auditores independentes as demonstrações financeiras anuais antes da sua entrega	Anual												
Revisar e discutir as demonstrações financeiras trimestrais da sociedade com a administração e os auditores independentes antes da sua entrega	Trimestral												
Revisar o relatório de controles internos	Anual												

	Frequência sugerida	Mês da reunião											
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Revisar outros relatórios exigidos pelos auditores independentes e apresentados pela sociedade a órgãos governamentais ou públicos	Conforme necessário												
Discutir os comunicados de divulgação de resultados, inclusive o tipo e a apresentação de informações, prestando atenção especial às informações pro forma ou não GAAP (ex: LAJIDA, EBITDA)	Trimestral												
Discutir as informações financeiras e a orientação de resultados prestada por analistas e agências de classificação de risco.	Anual												
Revisar os relatórios internos regulares para a administração elaborados pela auditoria interna e a resposta da administração	Semestral												
Relacionamento com os auditores independentes													
Nomear os auditores independentes e assegurar o rodízio da firma contratada de acordo com as regras aplicáveis	Anual												
Supervisionar os trabalhos dos auditores independentes para efeitos de elaboração ou emissão do relatório auditoria ou trabalhos afins	Permanente												
Revisar o desempenho dos auditores independentes, inclusive o do sócio-líder de auditoria. Assegurar o rodízio dos sócios de acordo com as regras aplicáveis	Anual												
Pré-aprovar os serviços prestados pelos auditores independentes	De acordo com a política (conforme necessário)												
Considerar a independência dos auditores, inclusive conversando a respeito de eventuais relacionamentos ou serviços que possam afetar a sua independência, objetividade e ceticismo profissional, tomado às medidas adequadas de supervisão	Anual e conforme necessário												
Supervisionar a resolução de divergências entre a administração e os auditores independentes caso aconteçam	Conforme necessário												
Revisar junto com os auditores independentes eventuais problemas ou dificuldades encontradas durante a auditoria	Anual												
Revisar o plano e o escopo de auditoria junto com os auditores independentes	Anual												
Antes da entrega das demonstrações financeiras periódicas, receber e analisar o parecer dos auditores independentes	Conforme reportado pelos auditores												
Receber dos auditores independentes as comunicações exigidas pelas normas	Conforme reportado pelos auditores												
Realizar reuniões privadas periodicamente com os auditores independentes para discutir quaisquer questões necessárias	Trimestral												
Revisar as políticas de contratação dos auditores independentes	Conforme necessário												
Obter e revisar o relatório dos auditores independentes descrevendo: <ul style="list-style-type: none"> • Os seus procedimentos de controle de qualidade • Quaisquer questões relevantes levantadas pela mais recente revisão interna de controle de qualidade, revisão de congêneres ou inquérito ou investigação de autoridades governamentais ou de classe, nos últimos cinco anos, em relação a auditorias realizadas pelos auditores independentes e eventuais medidas tomadas para a sua resolução • Todas as relações entre os auditores independentes e a empresa 	Anual												

	Frequência sugerida	Mês da reunião											
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Processos de elaboração das informações financeiras, políticas contábeis e controles internos													
Em consulta com os auditores independentes e a área de auditoria interna, revisar a integridade dos processos de emissão de relatórios financeiros (tantos internos como externos) e o sistema de controles internos (inclusive controles de divulgação, procedimentos e controles internos sobre a emissão de informação financeira)	Trimestral												
Realizar reunião para discutir eventuais irregularidades encontradas no processo de certificação da administração	Trimestral												
Revisar com a administração as principais questões relativas aos princípios contábeis e à apresentação das demonstrações financeiras, inclusive eventuais mudanças significativas na seleção ou aplicação de práticas contábeis da sociedade, principais problemas de adequação dos seus controles internos e quaisquer medidas específicas de auditoria adotadas em resposta a deficiências relevantes de controle	Trimestral												
Revisar as análises da administração dos problemas de relatórios financeiros e as decisões tomadas em conexão com a elaboração de demonstrações financeiras, inclusive análises dos efeitos de métodos alternativos sobre as demonstrações financeiras	Trimestral												
Revisar com a administração o efeito de iniciativas regulatórias e contábeis, bem como das estruturas extrapatrimoniais, sobre as demonstrações financeiras da sociedade.	Conforme necessário												
Revisar e aprovar todas as operações com partes relacionadas	Trimestral												
Revisar a adequação de procedimentos para acolher, reter e tratar reclamações relativas a questões contábeis, de controle interno ou de auditoria, inclusive denúncias confidenciais e anônimas por parte de funcionários	Anual												
Receber e revisar relatórios ou reclamações de questões contábeis, de auditoria ou de controles internos questionáveis	Semestral ou trimestral												
Atividades da auditoria interna													
Revisar e assessorar a seleção ou exoneração do responsável pela área de auditoria interna	Conforme necessário												
Realizar reunião privada com o responsável da área de auditoria interna para discutir quaisquer questões necessárias	Trimestral												
Revisar junto com o responsável da área de auditoria interna eventuais dificuldades, divergências significativas com a administração ou restrições de escopo encontradas durante a realização dos trabalhos	Anual												
Revisar as atividades e a estrutura organizacional da área de auditoria interna, bem como as qualificações do seu pessoal	Anual												
Revisar o regulamento da auditoria interna e recomendar eventuais mudanças necessárias	Anual												
Discutir com os auditores independentes as responsabilidades, o orçamento e contratações da área de auditoria interna	Anual												
Revisar, junto com os auditores independentes, a área de auditoria interna e a administração, até que ponto as alterações e as melhorias nas práticas financeiras ou contábeis foram implementadas	Anual												

	Frequência sugerida	Mês da reunião											
		Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Cumprimento das exigências éticas, legais e gestão de riscos													
Revisar o código de ética e conduta da sociedade e seus sistemas de monitoramento do cumprimento e da aplicação do código. Determinar se o código cumpre as regras e os regulamentos aplicáveis	Anual												
Acolher e revisar relatórios de violações do código e como foram identificadas e tratadas	Trimestral												
Em consulta com os assessores jurídicos, revisar questões de conformidade legal e regulatória que possam ter um efeito significativo nas demonstrações financeiras	Semestral ou conforme necessário												
Discutir com a administração exposições significativas de riscos, inclusive as principais exposições a riscos financeiros e contábeis, e as medidas tomadas pela administração para controlá-las	Anual												
Outras atividades													
Revisar o regimento interno do Comitê de Auditoria; recomendar ao Conselho de Administração eventuais alterações necessárias, conforme as necessidades	Anual												
Participar de programas de educação contínua	Conforme necessário												
Avaliar o desempenho em relação ao objetivo, aos deveres e às responsabilidades do Comitê de Auditoria	Anual												

Dez passos para a supervisão da função de auditoria interna

O decálogo ao lado foi elaborado pelo Instituto dos Auditores Internos dos Estados Unidos com o objetivo de facilitar a supervisão da função de auditoria interna pelo Comitê de Auditoria, por meio da sugestão de pautas específicas de avaliação. Este formulário deverá ser utilizado apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

Pautas para a supervisão da Auditoria Interna pelo Comitê de Auditoria	Sim	Não
1. O Comitê de Auditoria mantém uma relação aberta e transparente com o Diretor de Auditoria Interna		
2. O Comitê de Auditoria revisa e aprova o regulamento da função de auditoria interna anualmente		
3. O Comitê de Auditoria conhece os pontos fortes e fracos dos sistemas de controle interno e gestão de riscos da organização		
4. O plano anual de auditoria interna é executado por profissionais competentes e imparciais do departamento de auditoria interna		
5. A função de auditoria interna é independente e conta com um procedimento adequado de prestação de contas		
6. O Comitê de Auditoria aborda junto ao Diretor de Auditoria Interna todas as questões relacionadas à independência e a objetividade		
7. A auditoria interna está orientada à qualidade e conta com um programa de melhoria contínua		
8. O Comitê de Auditoria comunica periodicamente ao Diretor de Auditoria Interna os aspectos relativos ao desempenho da função e, conseqüentemente, as oportunidades de melhoria		
9. Os relatórios de auditoria interna servem como base para o processo de tomada de decisão ou para a adoção de medidas de melhoria contínua nos processos. Com relação às recomendações contidas nos relatórios, estas são colocadas em prática pela gestão		
10. O Comitê de Auditoria se reúne periodicamente com o Diretor de Auditoria Interna sem a presença da Diretoria		

Critérios para a avaliação de transações com partes relacionadas

Como parte de suas funções, o Comitê de Auditoria tem a missão de avaliar e, em determinados casos, aprovar as transações com partes relacionadas. As questões listadas no quadro ao lado têm por objetivo facilitar o processo de reflexão dos membros de Comitês de Auditoria ilustrando, de um modo geral, possíveis critérios para a avaliação de transações com partes relacionadas. Estas questões deverão ser utilizadas apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

1. Em que consiste a transação?
2. Quem são as partes que intervêm, direta e indiretamente na transação e em que medida?
3. Em que período de tempo a operação será realizada?
4. Qual é o valor de mercado da transação?
5. Quais são os fundamentos de negócio para que a transação seja coerente com a estratégia e os objetivos da organização?
6. Como os investidores irão interpretar a transação quando ela for divulgada?
7. Quais pessoas ligadas à organização irão se beneficiar e de que forma?
8. Qual será o impacto da operação nas demonstrações financeiras?
9. É preciso recorrer a peritos externos para entender melhor o âmbito da transação? São necessários laudos de avaliação independente?

Nove princípios para uma empresa com inteligência em riscos

Os princípios abordados nesta seção têm por objetivo proporcionar um ponto de partida para um diálogo construtivo sobre como melhorar o gerenciamento inteligente de riscos na organização, facilitando o entendimento da estrutura de governança em riscos, bem como a identificação de seus pontos fortes e fracos. Estes princípios deverão ser utilizados apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

Princípio	Descrição
1	Possuir uma linguagem comum de riscos, direcionada tanto à preservação como à criação de valor, que seja adotada por toda a organização
2	Utilizar uma linguagem comum de riscos, suportada por padrões apropriados, em todas as partes da organização
3	Definir claramente os papéis-chave, as responsabilidades e as autoridades relacionadas à gestão de riscos
4	Utilizar uma infraestrutura comum de gestão para apoiar as unidades de negócios e os colaboradores, envolvendo-os no cumprimento de suas responsabilidades pelos riscos
5	A alta administração (Conselhos, Comitês de Auditoria, diretoria executiva etc) deve ser transparente nas práticas de gestão de riscos para cumprir com suas responsabilidades
6	A alta administração tem como responsabilidade primária projetar, implementar e manter um programa eficaz de gestão de riscos
7	As unidades de negócios (departamentos, agências etc) são responsáveis pela sua performance e pelo gerenciamento dos riscos, de acordo com a estrutura estabelecida pela alta administração
8	Certas funções (Financeira, Jurídica, TI, RH etc) com atuação abrangente no negócio devem oferecer suporte às unidades da organização na gestão de seus riscos, de acordo com o programa definido pela corporação
9	Certas funções (auditoria interna, gestão de riscos, compliance etc) asseguram o cumprimento dos objetivos, assim como monitoram e reportam a eficácia do programa de riscos da organização à alta administração

Materiais adicionais

- Passos seguros: nove princípios para uma empresa com inteligência em riscos
- Inteligência em gestão de riscos – Dois estudos e uma abordagem diferenciada para apoiar sua empresa a se preparar melhor para o futuro

Confira esses e outros materiais em www.deloitte.com.br ou solicite a versão eletrônica por meio do nosso e-mail corpgovbr@deloitte.com.

Recomendações para o estabelecimento de canais de denúncia

As recomendações da AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) relatam as características que os canais de denúncia deveriam reunir para serem eficazes. Este formulário (*ao lado*) deverá ser utilizado apenas como ponto de partida, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

Pautas para a supervisão da Auditoria Interna pelo Comitê de Auditoria	Sim	Não
1. Os canais de denúncia devem ser administrados por um terceiro independente. Também é considerada como uma boa prática a gestão interna por uma unidade independente dentro da organização		
2. Esta função deve ser atribuída a interlocutores qualificados e não a sistemas automatizados		
3. Deve existir um número de telefone exclusivo para esta função. Tal número deverá estar disponível a qualquer momento junto com outros meios de comunicação como fax, página web, correio eletrônico e correio padrão		
4. Devem ser estabelecidos sistemas e operadores multilíngues		
5. Deve ser oferecida ao declarante a possibilidade de retorno em um segundo momento e, também, a opção de apresentar sua declaração de forma anônima		
6. Os declarantes devem ser protegidos de qualquer represália que possa derivar de sua declaração		
7. Devem ser implementados protocolos que permitam que as denúncias realizadas sejam dirigidas às pessoas competentes. Adicionalmente, as denúncias nas quais estejam envolvidos membros da alta administração devem ser remetidas diretamente ao Comitê de Auditoria		
8. As denúncias efetuadas devem ser tratadas de maneira confidencial e resolvidas com a maior prontidão possível		

Modelo de índice para o relatório anual resumido do Comitê de Auditoria

O quadro ao lado apresenta um modelo de índice para a elaboração do relatório anual resumido do Comitê de Auditoria. O objetivo deste índice é fomentar a discussão sobre os relatórios emitidos pelos Comitês de Auditoria em comparação com as demandas de informação dos investidores.

Este exemplo foi elaborado com base nas melhores práticas do mercado a nível nacional e internacional. Este modelo deverá ser acompanhado apenas como efeito ilustrativo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa. Recomenda-se a consultar um conselheiro experiente com conhecimentos jurídicos para verificar a aplicabilidade e implantação dos diversos requerimentos aqui identificados.

1. Papel do Comitê de Auditoria
2. Conhecimentos financeiros e contábeis
3. Alterações no regimento interno do Comitê (caso ocorram)
4. Resumo das atividades do período
 - Auditoria externa
 - Auditoria interna
 - Demonstrações financeiras
 - Sistema de controles internos
 - Exposições de risco
 - Código de ética e canal de denúncias
 - Transações com partes relacionadas
 - Outras atividades
5. Número de reuniões e principais características
6. Seleção dos auditores externos e aprovação do escopo de serviços
7. Comunicações com as principais partes interessadas do Comitê
 - Conselho de Administração
 - Auditores externos
 - Auditores internos
 - Alta direção
8. Divergências de opinião sobre as demonstrações financeiras
9. Avaliação dos resultados, conclusões alcançadas e recomendações feitas

Anexo – Membros do Comitê de Auditoria

Passo 3: Desenvolvimento sustentável

Não basta desenvolver e implantar uma estratégia que contemple as tendências e melhores práticas de governança para os Comitês de Auditoria. A regulação e as práticas sobre esta matéria estão em constante evolução, tanto no âmbito nacional quanto no internacional. Estamos vivenciando um período de fortalecimento nas estruturas de governança corporativa das empresas brasileiras, onde é preciso estar atento aos novos requerimentos e demandas dos órgãos reguladores. O resultado será uma maior maturidade para práticas de governança corporativa das organizações brasileiras e uma maior competitividade a nível internacional.

Para que o Comitê de Auditoria seja implantado de forma sustentável, é preciso reavaliar constantemente as práticas adotadas e alinhá-las às novidades em termos de regulação e melhores práticas. É recomendado que esta revisão seja realizada com caráter anual ou bianual, dependendo do nível de maturidade atingido pelo Comitê de Auditoria. Esta avaliação deve contemplar o funcionamento do Comitê em geral e o atendimento aos requisitos legais e melhores práticas, bem como a qualidade e independência dos seus membros. O objetivo final é a elaboração de um plano de melhoria contínua, que pode contemplar, inclusive, aspectos de educação dos conselheiros.

Nesse processo, é importante contar com as ferramentas certas que viabilizem o desenvolvimento do Comitê por meio do aperfeiçoamento constante. Para que esta meta seja atingida, o Centro de Governança Corporativa da Deloitte disponibiliza neste documento algumas ferramentas essenciais para a avaliação das práticas dos Comitês de Auditoria e, consequentemente, seu desenvolvimento sustentável.

Mesmo representando as melhores práticas neste assunto, a implantação do conjunto de medidas e ferramentas descritas neste capítulo requer discussão, adaptação e customização à realidade de cada organização. É recomendado contar com assessoramento especializado de advogados e outros especialistas.

Formulário para avaliação da independência dos membros do Comitê de Auditoria

O formulário ao lado representa um modelo prático de questionário para avaliar o estado de independência dos conselheiros que fazem parte do Comitê de Auditoria. Conforme observado no guia, entre as tendências e melhores práticas, encontram-se a implementação de políticas que facilitem a identificação das mudanças nas relações dos conselheiros ou circunstâncias que possam afetar a independência dos membros do Comitê de Auditoria.

As políticas devem estabelecer a obrigação para que os membros do Comitê de Auditoria preencham o questionário de independência assim que nomeados e, a partir de então, assumam o compromisso de notificar a empresa sobre qualquer alteração que possa afetar a sua independência. Este formulário deve ser utilizado apenas como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa.

Pautas para avaliação da independência dos membros do Comitê de Auditoria	Sim	Não
1. O conselheiro no desempenho de suas funções mantém uma posição de independência?		
2. É atualmente, ou foi nos últimos cinco anos, funcionário ou conselheiro executivo da empresa, ou de alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico (controladora, controlada, coligada, sociedade de controle comum)?		
3. O conselheiro recebe da empresa, ou de alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico, qualquer remuneração ou outro benefício por um conceito diferente da remuneração recebida como conselheiro?		
4. O conselheiro atuou nos últimos cinco anos como auditor independente da empresa ou de alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico?		
5. O conselheiro é, também, membro de algum Conselho de Administração no qual participem conselheiros executivos ou membros da alta administração da empresa ou de alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico?		
6. O conselheiro mantém atualmente, ou manteve durante o último ano, alguma relação de negócio relevante com a empresa ou com alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico?		
7. O conselheiro é atualmente, ou foi durante o último ano, acionista significativo, conselheiro executivo ou membro da alta administração de alguma entidade que tenha mantido relação de negócio relevante com a empresa, ou com alguma das entidades pertencentes ao seu grupo econômico?		
8. O conselheiro é atualmente acionista significativo, conselheiro executivo ou membro da alta administração de alguma entidade que tenha recebido nos últimos 5 anos doações significativas da empresa ou das entidades pertencentes ao seu grupo econômico?		
9. Algum de seus familiares próximos (cônjuge, parente em linha reta ou colateral, até segundo grau, e por afinidade até terceiro grau), ou pessoas com as quais mantenha uma estreita relação de amizade, se encontram em alguma das suposições sinalizadas anteriormente neste questionário?		
10. O conselheiro encontra-se em alguma das suposições anteriores em relação a algum acionista significativo da Entidade?		

Caso tenha respondido positivamente a alguma das perguntas anteriores, solicitamos que inclua a seguir uma breve explicação:

Caso ocorra alguma variação em suas circunstâncias pessoais ou profissionais após o preenchimento deste questionário, a qual determine uma possível alteração nas respostas aqui preenchidas, por favor, entre em contato imediatamente com [nome e cargo a ser preenchido pela empresa].

Assinatura do conselheiro _____

Nome e Cargo _____

Data de realização do questionário: ____ / ____ / ____

1. Não devem ser levados em consideração os dividendos nem os complementos de pensão recebidos pelo conselheiro devido a sua relação profissional ou empregatícia anterior, sempre que tais complementos tenham caráter incondicional e como consequência, a entidade em questão não possa realizá-lo de forma discricional, sem mediato descumprimento de obrigações, suspender, modificar ou renovar seu direito.
2. Para efeito do que se afirma no presente questionário, será entendida como “relação de negócios relevantes” aquelas relações que impliquem [a ser definido pela empresa].
3. Para efeito do que se afirma no presente questionário, serão entendidas como doações relevantes aquelas que ao longo de um ano alcancem uma quantia igual ou superior a [a ser definido pela empresa]. Para determinação da quantia, serão somadas todas aquelas doações recebidas no prazo de tempo indicado diretamente pela organização e por todas as entidades pertencentes ao seu grupo econômico.

Formulário para avaliação de desempenho do Comitê de Auditoria

A seguir apresentamos um modelo de questionário que pode ser utilizado para a avaliação de desempenho do Comitê de Auditoria. Este formulário foi desenvolvido com base nas melhores práticas de mercado para auxiliar o processo de auto avaliação dos Comitês de Auditoria, entretanto não representa uma fonte exaustiva de todos os temas que determinam a qualidade do desempenho deste Comitê. Este modelo de questionário foi elaborado unicamente como exemplo, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada organização.

Para a realização do processo de auto avaliação e correta utilização deste questionário, os seguintes passos devem ser considerados:

- Selecionar um coordenador e definir um calendário detalhado para o processo de auto avaliação;
- Solicitar a cada membro do Comitê de Auditoria que complete o questionário de avaliação, selecionando o nível de maturidade que melhor reflita as práticas adotadas pelo Comitê;
- Adicionalmente solicitar que os membros do Comitê de Auditoria preencham o questionário, o *feedback* de indivíduos que interagem com o Comitê deve ser consultado;
- Consolidar todas as informações capturadas em um único documento e apresente ao Comitê de Auditoria para revisão e discussão.

Para cada um dos assuntos listados na tabela a seguir, deve-se selecionar de 0 a 3, sendo 0 para “Conhecimento insuficiente ou não se aplica” e 3 para “concordo plenamente” com os tópicos apresentados.

Circule um número para cada questão		Conhecimento insuficiente ou não se aplica	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo plenamente
Composição e qualidade					
1.	Membros qualificados são identificados por fontes independentes da administração para compor o Comitê de Auditoria (por exemplo, conselheiros independentes identificados por uma empresa externa de seleção de executivos)	0	1	2	3
2.	Os membros do Comitê de Auditoria possuem as qualificações adequadas para atender os objetivos constantes no seu regimento interno, incluindo o nível necessário de conhecimentos sobre contabilidade, finanças e relatórios financeiros	0	1	2	3
3.	O Comitê de Auditoria demonstra integridade, credibilidade, confiabilidade, participação ativa, capacidade de administrar conflitos de maneira positiva, fortes habilidades interpessoais e disposição para solucionar problemas de maneira proativa	0	1	2	3
4.	O Comitê de Auditoria demonstra possuir o conhecimento adequado sobre o setor de atuação da empresa e sua composição considera diversidade de experiências e <i>backgrounds</i>	0	1	2	3
5.	Os membros do Comitê de Auditoria atendem a todas as exigências de independência aplicáveis	0	1	2	3
6.	O Comitê de Auditoria participa de programas de educação contínua, a fim de melhorar seu entendimento acerca de assuntos relevantes, tais como aspectos contábeis, exigências de órgãos reguladores, questões de auditoria, especificidades da indústria e elaboração de relatórios financeiros	0	1	2	3
7.	O Comitê de Auditoria monitora o cumprimento de regulamentos e diretrizes de governança corporativa	0	1	2	3
8.	O Comitê de Auditoria revisa seu regimento interno anualmente, a fim de verificar se suas responsabilidades estão descritas adequadamente e submete recomendações para melhoria à aprovação do conselho de administração	0	1	2	3

Circule um número para cada questão		Conhecimento insuficiente ou não se aplica	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo plenamente
9.	Os novos membros do Comitê de Auditoria participam de um programa de integração a fim de receber orientação sobre a empresa, suas responsabilidades, e as práticas contábeis e de elaboração de informações financeiras adotadas	0	1	2	3
10.	O presidente do Comitê de Auditoria é um líder eficaz	0	1	2	3
11.	O Comitê de Auditoria possui um plano de sucessão para os seus membros, incluindo o presidente	0	1	2	3

Entendimento do negócio e exposições de risco

12.	O Comitê de Auditoria considera, ou assegura-se de que o conselho ou demais Comitês levam em conta, riscos significativos que podem afetar direta ou indiretamente a elaboração de informação financeira. Por exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Exigências legais e de órgãos reguladores • Concentrações (por exemplo, fornecedores e clientes) • Tendências de mercado e da concorrência • Necessidades financeiras e de liquidez • Exposições financeiras • Continuidade dos negócios • Reputação da empresa • Execução da estratégia • Recursos/capacidades da administração financeira • Desvio de controle interno por parte da administração • Controle de fraudes • Pressões exercidas pela empresa, incluindo “o tom da alta administração” 	0	1	2	3
13.	O Comitê de Auditoria analisa, entende e aprova o processo implantado pela administração para identificar, avaliar e responder de maneira eficaz aos principais riscos da organização	0	1	2	3
14.	O Comitê de Auditoria entende e aprova a avaliação do risco de fraude da administração e possui um bom entendimento dos riscos relacionados	0	1	2	3
15.	O Comitê de Auditoria analisa o desempenho da empresa em relação ao de seus pares no mercado, de maneira a permitir uma supervisão mais abrangente dos riscos a que está exposta, valendo-se de relatórios fornecidos diretamente pela administração ao Comitê de Auditoria ou na reunião do conselho. Esses relatórios podem trazer informações de <i>benchmarking</i> , que comparem o desempenho e os índices financeiros da empresa em relação aos de seus concorrentes e pares, além de trazer tendências de mercado, estimativas de analistas, e análise de orçamentos, com explicações para áreas nas quais diferenças significativas sejam aparentes	0	1	2	3

Processos e procedimentos

16.	Após cada reunião, o Comitê de Auditoria encaminha ao conselho a ata dos trabalhos e as recomendações propostas durante a reunião	0	1	2	3
17.	O Comitê de Auditoria prepara um calendário que dedica o tempo adequado e os recursos necessários para executar suas atribuições	0	1	2	3
18.	As reuniões do Comitê de Auditoria são eficazes. Dedicar-se tempo suficiente à discussão de assuntos significativos e emergenciais	0	1	2	3
19.	O nível de comunicação entre o Comitê de Auditoria e as partes relacionadas é adequado. O presidente do Comitê de Auditoria estimula que os membros do Comitê e do conselho, a administração, os auditores internos, e os auditores independentes sugiram tópicos para a pauta das reuniões	0	1	2	3
20.	O Comitê de Auditoria define expectativas claras e fornece recomendações ao conselho quanto à competência do CFO e da alta administração da área financeira da organização	0	1	2	3
21.	O Comitê de Auditoria participa do processo de planejamento da sucessão do CFO	0	1	2	3
22.	A agenda da reunião do Comitê de Auditoria e demais informações (por exemplo, ata da reunião anterior, <i>press releases</i> , demonstrações financeiras) são circuladas com antecedência, de forma que os integrantes do Comitê tenham tempo suficiente para estudar e entender as informações	0	1	2	3

Circule um número para cada questão		Conhecimento insuficiente ou não se aplica	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo plenamente
23.	Os materiais fornecidos, por escrito, aos membros do Comitê de Auditoria são relevantes e concisos	0	1	2	3
24.	As reuniões são realizadas com frequência suficiente para que o Comitê de Auditoria cumpra suas atribuições e, ao menos, trimestralmente, o que deve incluir visitas periódicas às instalações da empresa com os membros-chave da administração	0	1	2	3
25.	Regularmente, as reuniões do Comitê de Auditoria incluem sessões em separado com a administração, os auditores internos e os auditores independentes	0	1	2	3
26.	O Comitê de Auditoria mantém atas adequadas das reuniões realizadas	0	1	2	3
27.	O Comitê de Auditoria revisa regularmente os planos de incentivo da administração a fim de avaliar se o processo é adequado	0	1	2	3
28.	O Comitê de Auditoria reúne-se periodicamente com o a função ou Comitê de trabalho responsável por revisar os procedimentos de divulgação da empresa	0	1	2	3
29.	O Comitê de Auditoria respeita a relação de subordinação entre a supervisão e a administração do processo de elaboração de informações financeiras	0	1	2	3
30.	Os membros do Comitê de Auditoria vão bem preparados às reuniões.	0	1	2	3
Supervisão do processo de elaboração das informações financeiras e controles internos					
31.	O Comitê de Auditoria avalia a qualidade e a adequação dos relatórios contábeis e financeiros, incluindo a transparência das divulgações	0	1	2	3
32.	O Comitê de Auditoria revisa as principais práticas contábeis da empresa	0	1	2	3
33.	O Comitê de Auditoria entende e aprova o processo utilizado pela administração para identificar e divulgar transações com partes relacionadas	0	1	2	3
34.	O Comitê de Auditoria tem um processo para revisar earnings releases trimestrais e anuais, incluindo informações <i>pro forma</i> ou não-GAAP, outras informações financeiras significativas, projeções e orientações sobre lucros com a administração e os auditores independentes	0	1	2	3
35.	O Comitê de Auditoria supervisiona a divulgação de informações externas da organização e seus controles internos sobre a elaboração de informações financeiras	0	1	2	3
36.	O Comitê de Auditoria revisa os processos relacionados com certificações das demonstrações financeiras realizados pelo CEO e pelo CFO	0	1	2	3
37.	O Comitê de Auditoria recebe informações suficientes para avaliar e entender o processo da administração para avaliar o sistema de controles internos da organização (por exemplo, controles sobre a elaboração e a divulgação de informações financeiras, controles operacionais, controles sobre <i>compliance</i>) e acredita que o escopo dos testes dos controles internos da sua organização são avaliados de forma adequada	0	1	2	3
38.	O Comitê de Auditoria entende e dá a devida importância aos testes dos controles internos conduzidos pela administração, os auditores internos e/ou os auditores independentes, para avaliar o processo de detecção de problemas ou fraudes	0	1	2	3
39.	O Comitê de Auditoria faz indagações aos auditores independentes, aos auditores internos, e à administração sobre a profundidade da experiência e a suficiência do <i>staff</i> financeiro e contábil da empresa	0	1	2	3
40.	O Comitê de Auditoria revisa as cartas de recomendação da administração redigidas pelos auditores internos e pelos auditores externos e monitora o processo a fim de verificar se todos os assuntos foram direcionados	0	1	2	3
41.	O Comitê de Auditoria supervisiona se a administração toma as ações necessárias para resolver deficiências recorrentes reportadas pelos auditores, sobretudo aquelas relacionadas com os controles internos	0	1	2	3
42.	Ajustes nas demonstrações financeiras recomendados por meio dos trabalhos de auditoria são revisados pelo Comitê de Auditoria, independentemente de esses ajustes terem sido registrados pela administração	0	1	2	3
43.	O Comitê de Auditoria é consultado quando a administração precisa obter uma segunda opinião sobre um assunto contábil ou de auditoria	0	1	2	3

Circule um número para cada questão		Conhecimento insuficiente ou não se aplica	Discordo totalmente	Não concordo nem discordo	Concordo plenamente
-------------------------------------	--	--	---------------------	---------------------------	---------------------

Supervisão das funções de auditoria

44.	O Comitê de Auditoria entende a coordenação do trabalho entre os auditores internos e externos e articula claramente suas expectativas em relação a cada função	0	1	2	3
45.	O Comitê de Auditoria revisa regularmente a adequação da auditoria interna (por exemplo, política, regimento interno, estratégia, plano anual de auditoria, orçamento, cumprimento de exigências, o número de profissionais, qualidade e a continuidade do <i>staff</i> , desempenho anual)	0	1	2	3
46.	O Comitê de Auditoria supervisiona o papel do responsável da área de auditoria interna, desde a seleção até o término do vínculo com a empresa (por exemplo, indicação, avaliação, remuneração e retenção), e fornece ao menos uma vez ao ano	0	1	2	3
47.	A relação de subordinação da auditoria interna com o Comitê de Auditoria promove uma atmosfera na qual questões significativas possam ser reportadas diretamente ao Comitê de Auditoria	0	1	2	3
48.	O Comitê de Auditoria analisa adequadamente os relatórios da auditoria interna e as respostas da administração	0	1	2	3
49.	O Comitê de Auditoria supervisiona o papel dos auditores independentes, desde a seleção até o término do contrato, e segue um processo eficaz de avaliação das qualificações e do desempenho dos auditores independentes	0	1	2	3
50.	O Comitê de Auditoria analisa o plano de trabalho dos auditores independentes e fornece recomendações	0	1	2	3
51.	O Comitê de Auditoria revisa os honorários pagos aos auditores independentes	0	1	2	3
52.	O Comitê de Auditoria revisa detalhadamente as cartas de representação da administração aos auditores independentes, incluindo fazer indagações sobre eventuais dificuldades de obtenção das representações	0	1	2	3
53.	O Comitê de Auditoria pré-aprova todos os serviços prestados pelos auditores independentes	0	1	2	3
54.	O Comitê de Auditoria revisa outros serviços profissionais que tenham relação com as informações financeiras (por exemplo, serviços de consultoria, advocacia e assessoria fiscal) prestados por consultores externos	0	1	2	3
55.	O Comitê de Auditoria monitora o processo que determina se os auditores independentes fazem rodízio da firma, do sócio e da equipe técnica do serviço, de acordo com as normas aplicáveis	0	1	2	3
56.	O Comitê de Auditoria realiza reuniões privadas com a administração e os auditores internos e externos, que resultam em discussões transparentes sobre determinadas questões ou problemas	0	1	2	3

Ética e compliance

57.	Os membros do Comitê de Auditoria supervisionam o programa de compliance e são notificados de comunicações recebidas de agências governamentais e órgãos reguladores relacionadas com possíveis violações ou áreas de não-conformidade	0	1	2	3
58.	Os membros do Comitê de Auditoria supervisionam os procedimentos da administração para fazer cumprir o código de ética e conduta da empresa	0	1	2	3
59.	O Comitê de Auditoria verifica se um profissional experiente é designado para entender novas exigências legais e de órgãos reguladores pertinentes	0	1	2	3
60.	O Comitê de Auditoria supervisiona o processo de denúncia ou linha direta (canal de denúncia), revisa o registro de chamadas recebidas relacionadas com atividades possivelmente fraudulentas, e entende os procedimentos para proibir retaliação contra denunciantes	0	1	2	3

Monitoramento das atividades do Comitê

61.	A avaliação anual de desempenho do Comitê de Auditoria e assuntos que requeiram acompanhamento são resolvidos e apresentados ao conselho de administração	1	2	3	4
62.	O Comitê de Auditoria possui recursos suficientes para que possa atingir seus objetivos e contratar terceiros para assuntos que requeiram conhecimentos adicionais	1	2	3	4

Exemplos para a formação contínua

Nesta seção apresentamos um modelo de temário para a formação contínua dos membros do Comitê de Auditoria, com ênfase nos aspectos de caráter financeiro e regulatório. Como se pode observar ao longo deste guia, as empresas devem estabelecer programas que proporcionem aos novos conselheiros um conhecimento rápido e suficiente da entidade, assim como suas regras de governança corporativa e programas de atualização de conhecimentos. Estes programas de formação devem focar nas seguintes áreas:

- Conhecimento da empresa;
- Conhecimento das novidades de regulação que possam afetar a atividade da empresa ou o trabalho do Comitê de Auditoria;
- Conhecimentos técnicos para a execução das funções do Comitê de Auditoria;
- Conhecimento sobre os riscos empresariais.

O exemplo abaixo deve ser utilizado unicamente como demonstração, devendo seu conteúdo ser discutido e adaptado às circunstâncias particulares de cada empresa, especialmente no setor de atividade em que opere e de acordo com a complexidade do seu modelo operacional.

Módulo 1: Revisão da situação contábil, financeira e operacional da empresa

- 1.1. Principais características contábeis, financeiras e operacionais da empresa
- 1.2. Modelo de governança corporativa da empresa de acordo com as melhores práticas

Módulo 2: Análise das principais novidades em termos de regulação

- 2.1. Novidades regulatórias no âmbito da contabilidade e finanças
- 2.2. Novidades regulatórias no âmbito da auditoria independente
- 2.3. Outras novidades regulatórias com impacto na empresa, de acordo com seu setor de atividade no desempenho das funções do Comitê de Auditoria.

Módulo 3: Desempenho das funções do Comitê de Auditoria

- 3.1. Inteligência em gestão de riscos e o papel do Comitê de Auditoria
- 3.2. O papel do Comitê de Auditoria para um modelo de auditoria interna eficaz
- 3.3. Sistemas de controles internos

Módulo 4: Atualização sobre normas técnicas

- 4.1. Atualização periódica sobre normas técnicas de auditoria (boletins etc)

Conte com a Deloitte para o seu desafio:
(11) 5186-6686
corpgovbr@deloitte.com
www.deloitte.com.br

“Deloitte” refere-se à sociedade limitada estabelecida no Reino Unido “Deloitte Touche Tohmatsu Limited” e sua rede de firmas-membro, cada qual constituindo uma pessoa jurídica independente. Acesse www.deloitte.com/about para uma descrição detalhada da estrutura jurídica da Deloitte Touche Tohmatsu Limited e de suas firmas-membro.

© 2013 Deloitte Touche Tohmatsu. Todos os direitos reservados.

