

**Deloitte.**

# Lei Sarbanes-Oxley.

Guia para melhorar a governança corporativa através  
de eficazes controles internos

# Índice

<b>Em primeiro lugar</b> .....	página 6
Obrigações e oportunidades .....	página 6
Vincular a governança às atividades de controle .....	página 7
<b>Etapa 1 – Correto direcionamento das seções</b> .....	página 8
Seção 302 – certificação trimestral e anual dos controles e procedimentos de divulgação .....	página 9
Seção 404 – avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros .....	página 9
302 + 404 = 1 .....	página 11
<b>Etapa 2 – Comprometer-se e organizar-se</b> .....	página 11
Fazer uma avaliação .....	página 11
Comprometer-se com a tarefa .....	página 12
Criar um Comitê Diretor do Trabalho .....	página 12
<b>Etapa 3 – Selecionar uma estrutura de controles internos apropriada</b> .....	página 13
Controles internos segundo o COSO .....	página 13
<b>Etapa 4 – Conferir poderes ao Comitê de Divulgação</b> .....	página 15
<b>Etapa 5 – Estabelecer um programa de controles internos</b> .....	página 17
Planejar o programa .....	página 17
Avaliar o ambiente de controle .....	página 19
Definir o escopo .....	página 20
Construir um repositório de controles .....	página 20
Executar testes iniciais e contínuos .....	página 21
Monitorar .....	página 22
<b>Disponibilizar tecnologias para atingir resultados</b> .....	página 22
<b>Conclusão</b> .....	página 23
<b>Epílogo – Momento de sustentação</b> .....	página 25
<b>Anexo – Checklist do cumprimento de regras</b> .....	página 26

# Resumo Executivo

A Lei Sarbanes-Oxley de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Contudo, sob a infinidade de páginas da Lei, repletas de “legalismos”, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – *são leis*.

## Controles Internos

Os recentes escândalos no mundo dos negócios trouxeram à tona declarações de executivos que afirmavam “não ter conhecimento” das atividades duvidosas praticadas por suas companhias – participações não registradas nos livros, reconhecimentos de receitas impróprios, etc. A Lei Sarbanes-Oxley foi criada para desencorajar essas alegações através de várias medidas que intensificam as conferências internas e aumentam a responsabilidade dos executivos.

De forma ainda mais notável, a Lei Sarbanes-Oxley privilegia o papel crítico do “controle interno”.

O controle interno é um processo executado pela Diretoria, pelo Conselho de Administração ou por outras pessoas da companhia que impulsionam o sucesso dos negócios em três categorias:

- Eficácia e eficiência das operações.
- Confiabilidade dos relatórios financeiros.
- Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

A Lei Sarbanes-Oxley torna Diretores Executivos e Diretores Financeiros explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia dos controles internos sobre relatórios financeiros e divulgações.

Inegavelmente, as novas regras propostas pela *Securities and Exchange Commission – SEC* (instituição equivalente à Comissão de Valores Mobiliários – CVM brasileira) que fazem cumprir a Lei Sarbanes-Oxley são complicadas, e a implementação deverá ser demorada e custosa. Entretanto, há alguns fatores atenuantes:

1. Normalmente, todas as companhias de capital aberto já possuem alguma estrutura de controles internos, ainda que de maneira informal e não suficientemente documentada.
2. Muitas companhias poderão adaptar os processos já existentes para cumprir as medidas de controles internos determinadas pela Lei Sarbanes-Oxley.
3. A construção de uma forte estrutura de controles internos para atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley pode promover benefícios que extrapolam o cumprimento das regras. Na verdade, o potencial para revisar e concretizar novas visões corporativas e atingir novos níveis de excelência corporativa é inesgotável.

Alguns observadores descreveram a Lei Sarbanes-Oxley como a peça mais significativa da legislação comercial nos últimos cinquenta anos. A nova Lei Sarbanes-Oxley muda fundamentalmente o ambiente empresarial e regulador. Portanto, as companhias de capital aberto não podem permitir-se subestimar o trabalho que têm pela frente. Qualquer demora em tratar essa questão pode acarretar sérias conseqüências para as companhias. É imprescindível a ação imediata e decisiva.

## Seções críticas

Grande parte da discussão em torno da Lei Sarbanes-Oxley concentra-se nas Seções 302 e 404, como também o fará este artigo.

A **Seção 302** determina que Diretores Executivos e Diretores Financeiros devem declarar  *pessoalmente*  que são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação. Cada arquivo trimestral deve conter a certificação de que eles executaram a avaliação do desenho e da eficácia desses controles. Os executivos certificados também devem declarar que divulgaram todas e quaisquer deficiências significativas de controles, insuficiências materiais e atos de fraude ao seu Comitê de Auditoria. A SEC também propôs uma exigência de certificação mais abrangente que inclui os controles internos e os procedimentos para a emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação.

A **Seção 404** determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Além disso, o auditor independente da companhia deve emitir um relatório distinto que ateste a asserção da administração sobre a eficácia dos controles internos e dos procedimentos executados para a emissão dos relatórios financeiros.

### Etapas para o desenvolvimento de um programa de controles internos

Para o desenvolvimento de um programa de controles internos que direcione as medidas da Lei Sarbanes-Oxley, é recomendável que as seguintes etapas sejam seguidas:

#### 1 Correto direcionamento das seções

Algumas companhias adotaram estratégias que priorizam o cumprimento da Seção 302 em detrimento da Seção 404, seguindo o raciocínio de que a Seção 302 já está em vigor e a Seção 404 não será aplicável até o final de 2003. O direcionamento individual dessas duas seções da Lei constitui um processo ineficiente, o raciocínio é muito simples: *As determinações de ambas as seções podem ser direcionadas através de uma única metodologia.*

#### 2 Comprometer-se e organizar-se

A compreensão de como a Lei Sarbanes-Oxley se aplica às companhias – de acordo com as características de negócio – será útil para o desenvolvimento do programa de controles internos. Muitos fatores deverão ser

considerados. Por exemplo, companhias de maior porte encontrarão desafios diferentes das de menor porte. Além disso, a proporção da estrutura de controles internos em prática terá influência significativa sobre as atividades.

Três grupos desempenharão um papel importante: o **Conselho de Administração**, que supervisiona o compromisso com a tarefa; o **Diretor Executivo** e o **Diretor Financeiro**, que reconhecem a responsabilidade de assegurar o cumprimento das regras e transmitir as informações à Alta Administração e aos funcionários; e o **Comitê Diretor de Trabalho**, que supervisiona e coordena as atividades relativas à Lei Sarbanes-Oxley em toda a organização.

### 3 Selecionar uma estrutura de controles internos apropriada

Para atingir os objetivos previstos pela Lei Sarbanes-Oxley, muitas companhias constroem a estrutura de controles internos segundo as recomendações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Embora existam outras estruturas de controles internos, espera-se que a do COSO se torne o modelo dominante, e sua adoção é recomendável.

A estrutura recomendada pelo COSO desmembra os controles internos em cinco componentes inter-relacionados: o **Ambiente de Controle** – o alicerce de todos os outros elementos dos controles internos, que inclui os valores éticos e a competência dos funcionários da companhia; a **Avaliação de Riscos** – a identificação e a análise de riscos pertinentes que podem impedir o alcance dos objetivos do negócio; as **Atividades de Controle** – tarefas específicas para atenuar cada um dos riscos identificados anteriormente; a **Informação e Comunicação** – vias de informação que partem da administração para os funcionários e vice-versa; e o **Monitoramento** – a avaliação e a apreciação dos controles internos.

### 4 Conferir poderes ao Comitê de Divulgação

A formação de um Comitê de Divulgação representa um dos mais importantes controles que uma companhia pode implementar. O Comitê de Divulgação executa inúmeras funções, incluindo a revisão dos registros da SEC, a recomendação de parâmetros para a divulgação, a supervisão dos processos de divulgação e a revisão das deficiências dos controles e das insuficiências materiais com o Diretor Executivo e com o Diretor Financeiro.

## 5 Estabelecer um programa de controles internos

Para esta etapa de trabalho intensivo, são necessárias várias ações:

- **Planejar o programa** – para estabelecer o programa de controles internos ou fortalecer um programa já existente, é recomendável a formação de uma Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos. Empresas de menor porte podem remanejar o *staff* existente, com base em meio expediente. Provavelmente, companhias de maior porte necessitarão de pessoal em jornada integral e exclusiva.
- **Avaliar o ambiente de controle** – constituindo o alicerce dos controles internos, o ambiente de controle inclui elementos como integridade, valores éticos e competência; filosofia da administração e estilo operacional; delegação de autoridade e responsabilidades; e direção fornecida pelo Conselho de Administração. Uma avaliação cultural pode auxiliar a compreender e a documentar o ambiente de controle já existente nas companhias.
- **Definir o escopo** – o objetivo do processo de definição do escopo é identificar os riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação. Ele também permitirá que os esforços sejam priorizados e focalizados.
- **Construir um repositório de controles** – o arquivo de controles serve como um depósito para todas as informações e atividades relacionadas com os controles internos, contendo a documentação relativa aos objetivos de controle, ao desenho e à implementação, bem como os métodos utilizados para testar a eficácia operacional dessas atividades.
- **Executar testes iniciais e contínuos** – a eficácia operacional das atividades de controle deve ser avaliada por várias partes, incluindo as pessoas responsáveis pelos controles e a Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos.
- **Monitorar** – a função de auditoria interna deve monitorar a eficácia de todo o programa de controles internos e da infra-estrutura. (Companhias que não tenham uma função de auditoria interna podem considerar a utilização da Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos para executar essas atividades.)

## Disponibilizar tecnologias para atingir resultados

Existem inúmeras ferramentas que podem auxiliar no desenvolvimento de um programa de controles internos. Programas de bancos de dados e ferramentas patenteadas podem ser utilizados para documentar objetivos, processos e atividades de controle. Também podem ajudar a identificar falhas e rastrear ações para corrigir deficiências e ainda fornecer suporte para as atividades de auto-avaliação e monitoramento.

## Conclusão

É possível traçar paralelos entre o efeito produzido nas companhias de capital aberto pela Lei Sarbanes-Oxley de 2002 e o impacto do *Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act – FDICIA* de 1991 sobre o setor financeiro. Ambos os estatutos introduziram regulamentações para corrigir falhas observadas no mercado e cada um deles decretou novas exigências significativas para a emissão de relatórios. As companhias de capital aberto podem aprender várias lições a partir do exemplo do FDICIA.

- 1. Aceitar que o ambiente sofreu profundas mudanças.** As companhias devem reconhecer que estão operando em um novo ambiente – que demanda mais esforços e responsabilidades.
- 2. Promover a compreensão dos controles internos dentro da organização.** É possível que as companhias sejam tentadas a mostrar cumprimento superficial das regras impostas pela Lei Sarbanes-Oxley. Contudo, a adoção desse tipo de enfoque pode gerar um efeito adverso se os controles falharem porque a forma sobrepujou o conteúdo.
- 3. Decompor o custo do desenvolvimento de um programa de controles internos no seu modelo operacional.** Bons controles internos não representam uma despesa única; ao contrário, alteram fundamentalmente o custo operacional.

Eventos recentes situaram-nos em um período ímpar da história empresarial americana. A demanda pela responsabilidade corporativa nunca foi tão grande. A necessidade de vincular a governança corporativa íntegra às atividades de controle eficazes nunca foi mais clara. E, em termos de recuperação da confiança pública nos mercados financeiros, nunca houve tanto em risco. Companhias e executivos que têm o pensamento inovador vão aproveitar essa oportunidade.

# Em primeiro lugar

## Obrigações e oportunidades

Em julho de 2002, o Presidente George W. Bush assinou a Lei Sarbanes-Oxley e a apresentou ao conhecimento coletivo dos líderes empresariais e funcionários do governo no mundo inteiro. Repleto de reformas para governança corporativa, divulgação e contabilidade, a nova Lei busca, por meios tangíveis, “reparar” a perda da confiança pública nos líderes empresariais norte-americanos e enfatizar mais uma vez a importância dos padrões éticos na preparação das informações financeiras reportadas aos investidores.

A Lei Sarbanes-Oxley e as regras relacionadas emitidas pela SEC são leis e regulamentações complexas que geraram confusão e consternação na comunidade empresarial. Mas, por trás de todas as regras e regulamentações, a Lei Sarbanes-Oxley é simplesmente uma forma encontrada pelo governo para estabelecer recursos legais nos preceitos básicos da *boa governança corporativa e das práticas empresariais éticas*. A Lei Sarbanes-Oxley codifica a concepção de que a administração da companhia deve conhecer as informações materiais arquivadas na SEC e distribuídas aos investidores e deve, também, responsabilizar-se pela probidade, profundidade e precisão dessas informações.

Muitos observadores acreditam que o estabelecimento desses novos procedimentos para os controles internos e para a certificação executiva representa uma correção de curso essencial para as companhias de capital aberto, determinando processos cuja adoção as companhias deveriam ter considerado em primeiro lugar. De forma similar, outros estudiosos da Lei sustentam que a concentração do foco na boa governança corporativa e na transparência das informações financeiras simplesmente faz despertar o senso empresarial. Mas as novas regras impõem um custo: essas mudanças necessitarão de alterações significativas nos procedimentos e nas práticas, bem como na vida cotidiana de muitos executivos e de pessoas que a eles se reportam. Entretanto, muitas companhias não vão começar do ponto zero, elas estarão aptas a adaptar processos já existentes para cumprir as exigências de controles internos da Lei Sarbanes-Oxley.

Talvez a realização mais importante seja a mudança significativa – e permanente – da obrigatoriedade da aplicação da Lei Sarbanes-Oxley. Para uma companhia

de capital aberto, a obediência à essa Lei não é negociável. Para os Comitês de Auditoria e para a Alta Administração de companhias de capital aberto, particularmente Diretores Executivos e Diretores Financeiros, as definições de administradores financeiros e responsabilidade pessoal tornaram-se mais explícitas e os riscos significativamente mais altos.

Não só suas obrigações estão claras, mas também as suas oportunidades. Ao percorrer de forma eficaz esse novo terreno, *o potencial para revisar e perceber as novas visões corporativas e atingir novos níveis de excelência corporativa é inesgotável*.

Executivos que têm o pensamento inovador procurarão aproveitar as mudanças impostas para melhorar o desempenho operacional.

Companhias de direito privado, embora não obrigadas legalmente a cumprir a nova Lei, também podem optar pela adoção de determinados componentes como parte de um plano geral para o aperfeiçoamento das operações de seu negócio.

Este documento dá grande enfoque, assim como a própria Lei Sarbanes-Oxley, aos controles internos. Mas os leitores devem estar cientes de que os controles internos se constituem apenas em um dos muitos componentes da boa governança corporativa. Inúmeras outras considerações também entram em discussão: integridade e valores éticos; filosofia da administração e estilo operacional; estrutura organizacional; papéis e responsabilidades bem definidos para diretores, administração e funcionários; compromisso com a excelência; diretorias e comitês eficazes e proativos; e muito mais.

É importante que os administradores das companhias tratem o cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley como prioridade. Essa nova ênfase nos controles internos e na divulgação transparente não é um modismo. A Lei Sarbanes-Oxley muda fundamentalmente o cenário empresarial e as companhias não podem subestimar a tarefa que têm pela frente. É necessário tomar ações imediatas.

Muitas medidas da nova Lei ainda estão em fase de formulação, e novas regras e regulamentações serão

promulgadas. Sem dúvida, os efeitos da Lei Sarbanes-Oxley serão sentidos no futuro.

## Vincular a governança às atividades de controle

A Lei Sarbanes-Oxley torna os executivos explicitamente responsáveis por estabelecer, avaliar e monitorar a eficácia da estrutura de controles internos das companhias. Para muitos executivos, as complexidades que envolvem o cumprimento das regras e as implicações de seu descumprimento podem ser desanimadoras.

Contudo, a situação pode não ser tão grave quanto se imagina. Isso porque quase todas as companhias de capital aberto *já têm* algum tipo de estrutura de controles internos. Por exemplo, sempre que um membro do departamento financeiro utiliza uma senha exclusiva para obter acesso ao sistema financeiro da companhia, um controle está sendo executado. Além disso, a maior parte das companhias *já implementou* algum nível de monitoramento. Por exemplo, utilizando o exemplo mencionado, sempre que um supervisor revisa os *logs* do usuário para verificar se o acesso apropriado ao sistema está sendo mantido, ocorre um monitoramento.

Embora a situação possa não ser tão crítica, está longe de ser ótima. Em muitas companhias existe uma lacuna significativa entre os funcionários que executam as atividades de controle e os executivos que tomam as decisões estratégicas de governança.

A maior parte das companhias não tem – e antes da Lei Sarbanes-Oxley não estava obrigada a ter – um vínculo direto das atividades de governança da Diretoria e da Alta Administração com as atividades de controle



da organização. Mas agora é importante para o cumprimento das regras que se estabeleça esse vínculo, já que a Lei Sarbanes-Oxley exige que os altos executivos demonstrem, pelos registros, o quanto sua estrutura de controles internos está funcionando bem.

**Uma forte estrutura de controles internos pode fornecer benefícios que excedem o cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley.**

A finalidade deste documento é fornecer uma visão geral de um programa de controles internos e infraestrutura que as companhias podem adaptar aos seus recursos, processos e tecnologias já existentes e fornecer o vínculo inexistente que conecta atividades de controle sólidas com governança corporativa. Nas próximas páginas, resumiremos, claramente, as Seções 302 e 404 da Lei Sarbanes-Oxley e algumas ramificações de fundamental importância para as companhias. É recomendável a formação de comitês, adoção dos princípios que devem ser observados e as informações que devem ser obtidas. Além disso, é necessário mapear – passo a passo – uma trajetória que conduza a uma ampliada estrutura de controles.

Os benefícios podem exceder o simples cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley. Na verdade, uma forte estrutura de controles internos pode ajudar sua companhia a:

- tomar melhores decisões operacionais e obter informações mais pontuais;
- conquistar (ou reconquistar) a confiança dos investidores;
- evitar a evasão de recursos;
- cumprir leis e regulamentos aplicáveis;
- obter vantagem competitiva através de operações dinâmicas.

Inversamente, as companhias que se negam a instituir os controles exigidos podem se colocar em situações similares àquelas que levaram à promulgação da Lei Sarbanes-Oxley, o que acarretará:

- maior exposição à fraude;
- penalidades impostas pela SEC;
- publicidade desfavorável;
- impacto negativo sobre o valor do acionista;
- queixas ou outras ações judiciais impetradas por acionistas.

É recomendável que, após a leitura deste documento, os administradores se reúnam com seu conselheiro jurídico e seu auditor independente para discutir o desenvolvimento de um programa de controles internos personalizado para o seu negócio.

## DEFININDO CONTROLES

Certos termos relacionados com os controles internos surgem com frequência durante a discussão da Lei Sarbanes-Oxley e das regulamentações da SEC. Apresentamos a seguir breves definições dos termos utilizados com maior frequência.

### Controles Internos.

A definição de controles internos mais amplamente aceita foi desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*: “... um processo, efetuado pelo Conselho de Administração, pela administração ou por outras pessoas da companhia, visa fornecer segurança razoável quanto à possibilidade de atingir objetivos nas seguintes categorias:

- eficácia e eficiência das operações;
- confiabilidade dos relatórios financeiros;
- cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis”

### Controles Internos e Procedimentos para a Emissão de Relatórios Financeiros.

A SEC propôs definir controles internos e procedimentos para a emissão de relatórios financeiros como “controles relativos à preparação de demonstrações financeiras para fins externos que são apresentados de maneira apropriada e em conformidade com os princípios contábeis nacionais”

### Controles e Procedimentos de Divulgação.

Termo recentemente apresentado pela SEC após o decreto da Lei Sarbanes-Oxley, os controles e procedimentos de divulgação “são desenhados para assegurar que as informações que uma companhia precisa divulgar nos relatórios arquivados por ela segundo o *Exchange Act* são registradas, processadas, resumidas e reportadas dentro dos prazos estipulados pela SEC.” Essa definição inclui tanto as divulgações financeiras quanto as não financeiras.

Exemplos de divulgação não financeira podem incluir itens como assinatura de um contrato significativo, melhorias em relação à propriedade intelectual, mudanças nas relações sindicais, encerramento de um relacionamento estratégico, processos judiciais, ou divulgações exigidas na seção Discussão e Análise da Administração dos Formulários 10-K, 10-Q e 20-F.

## Etapa 1

# Correto direcionamento das seções

Para melhorar o desempenho, muitos atletas profissionais visualizam o arremesso ou o movimento perfeito. Essa técnica aplica-se aqui.

Para visualizar como será a companhia depois que o programa de controles internos estiver operando normalmente, sem problemas:

É importante projetar...

... uma forte estrutura de controles internos que ajude a manter a companhia na direção do crescimento e da lucratividade;

... procedimentos que permitam cumprir as novas exigências para a emissão de relatórios e para a divulgação decretada pela Lei Sarbanes-Oxley;

... uma estrutura que resista ao exame minucioso de seu auditor independente, da SEC e de outros órgãos reguladores;

... maior confiança dos investidores na companhia;

... a companhia tornando-se uma empresa-líder, reconhecida pela governança corporativa, conhecida pela qualidade e integridade de seus relatórios financeiros;

... um fluxo de informações ampliado que permita a tomada de melhores decisões empresariais;

... a restauração do crédito e da confiança no mercado de ações, conquistada pelos executivos da corporação, porque abraçaram esse processo com seriedade e responsabilidade.

Muito justificadamente, grande parte da discussão – e das incertezas – em torno da Lei Sarbanes-Oxley está centrada nas Seções 302 e 404.

Muitas companhias adotaram uma estratégia que prioriza o cumprimento da Seção 302 em detrimento da Seção 404. Aparentemente, esse enfoque faz sentido.

Após o fim das contas, a Seção 302 já está em vigor (desde agosto de 2002), enquanto a Seção 404, conforme proposta, não será aplicável até o final de 2003.

Contudo, é importante verificar que o direcionamento individual dessas duas seções da Lei Sarbanes-Oxley constitua um processo ineficiente e provavelmente contraproducente. Podemos apresentar sólidos argumentos para integrar as medidas de cada uma delas em uma estrutura de controles internos mais ampla e robusta o suficiente para atender às exigências de ambas as seções. Apresentaremos um breve esboço desse raciocínio a seguir. Mas, antes, um rápido resumo de cada seção da Lei ajudará a elucidar a discussão.

### **Seção 302: certificação trimestral e anual dos controles e procedimentos de divulgação**

A Seção 302 impõe novos níveis de responsabilidade aos Diretores Executivos e Diretores Financeiros, que agora devem declarar  *pessoalmente*  que a divulgação dos controles e procedimentos foi implementada e avaliada. (A SEC também apresentou uma exigência de divulgação expandida que inclui controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros, além da exigência relacionada com os controles e procedimentos de divulgação.) As regras também foram alteradas: o Diretor Executivo deve agora reconhecer diretamente a responsabilidade pelos controles internos que antigamente era amplamente delegada ao Diretor Financeiro.

Em cada arquivo trimestral ou anual, o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro devem declarar que:

- são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação;

### **Seção 906: responsabilidade corporativa pelos relatórios financeiros**

Outra medida da Lei Sarbanes-Oxley, amplamente divulgada – a Seção 906 –, entrou em vigor em agosto de 2002. Essa seção exige que Diretores Executivos e Diretores Financeiros assinem e certifiquem o relatório periódico contendo as demonstrações financeiras. A certificação executiva declara que o relatório cumpre as exigências de emissão de relatórios determinadas pela SEC e que representam adequadamente a condição financeira da companhia, bem como os resultados de suas operações. O descumprimento dessa exigência tem um alto preço: multas de até US\$5 milhões e até 20 anos de prisão podem ser as penas impostas para o descumprimento intencional. Esta é uma medida que sustenta a “engrenagem” da Lei.

- desenharam esses controles (ou supervisionaram seu desenho) para assegurar que as informações materiais cheguem ao seu conhecimento;
- avaliaram a eficácia desses controles a cada trimestre;
- apresentaram suas conclusões em relação à eficácia desses controles;
- divulgaram ao seu Comitê de Auditoria e aos seus auditores independentes todas as deficiências significativas encontradas nos controles, as insuficiências materiais e os atos de fraude envolvendo funcionários da administração ou outros funcionários que desempenham papéis significativos nos controles internos da companhia;
- indicaram no arquivamento na SEC todas as alterações significativas efetuadas nos controles.

O cumprimento de algumas determinações da Seção 302 pode parecer relativamente simples. Por exemplo, reafirmar a cada trimestre que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro são responsáveis pelos controles e procedimentos de divulgação tornar-se-á uma tarefa habitual. Contudo, a redação simples de outras medidas não corresponde ao nível de esforço que pode ser exigido para o seu cumprimento, considerando, por exemplo, a exigência de que os controles e procedimentos de divulgação sejam avaliados todo trimestre. Para uma organização dinâmica que esteja criando novos produtos e serviços, concluindo fusões e aquisições, formando alianças e reorganizando divisões e departamentos, a simples logística de desenvolver, monitorar e avaliar esses controles pode rapidamente tornar-se desanimadora.

### **Seção 404: avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros**

A Seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Como a Seção 302, ela exige que os Diretores Executivos e os Diretores Financeiros avaliem e atestem periodicamente a eficácia desses controles.

A Seção 404 obriga as companhias a incluir em seus relatórios anuais um relatório sobre controles internos emitido pela administração que:

- afirme sua responsabilidade pelo estabelecimento e pela manutenção de controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros;
- avalie e atinja conclusões acerca da eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros;
- declare que o auditor independente da companhia atestou e reportou a avaliação feita pela administração

sobre seus controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Segundo as regras propostas pela SEC, a administração também deverá certificar a eficácia de seus controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros em uma base trimestral.

## DEFININDO DEFICIÊNCIAS E PONTOS FRACOS

**Deficiência nos Controles.** Uma “deficiência nos controles” indica uma falha no desenho, na implementação e/ou na eficácia operacional de uma atividade de controle. Essas falhas podem afetar adversamente a capacidade da companhia para iniciar, registrar, processar, resumir e reportar dados financeiros e não financeiros precisos.

### **Deficiência Significativa/Condição Reportável.**

A descrição apresentada pela SEC para uma deficiência significativa torna-a análoga a uma “condição reportável”, conforme descrito nos padrões de auditoria. Condições reportáveis são deficiências nos controles que chegam ao conhecimento dos auditores e que, segundo seu julgamento, devem ser comunicadas ao Comitê de Auditoria porque representam deficiências significativas no desenho ou na operação de controles internos, que podem afetar adversamente a capacidade de a companhia iniciar, registrar, processar, resumir e reportar dados financeiros e não financeiros precisos.

**Insuficiência Material.** De acordo com os padrões de auditoria, insuficiência material é uma condição reportável, na qual o desenho ou a operação de um ou mais componentes dos controles internos não reduz a um nível relativamente baixo o risco de erros monetários. Por sua vez, esses erros monetários são causados por erro ou fraude em valores que seriam materiais em relação às demonstrações financeiras que estão sendo auditadas e podem ocorrer e não ser detectados em tempo hábil pelos funcionários, no curso normal da execução das funções que lhes foram atribuídas. Avaliar se uma condição reportável também é uma insuficiência material é um processo subjetivo que depende de fatores como: (a) a natureza do sistema contábil e dos valores ou das transações da demonstração financeira expostos à condição reportável; (b) o ambiente de controles gerais; (c) pessoas tomam as decisões; e (d) outros controles. A presença de uma insuficiência material ou mais pode indicar que a estrutura de controles internos não é eficaz.

Além disso, a Lei Sarbanes-Oxley exige que um auditor independente da companhia preencha um relatório individual que ateste a avaliação da administração sobre a eficácia dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

Já que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro de sua companhia devem fazer declarações públicas em relação à eficácia dos controles internos, é preciso manter suporte e documentação substanciais relacionados com a estrutura de controles internos e também com a sua avaliação. Além disso, como o auditor independente vai atestar a avaliação dos controles é necessário apresentar toda a documentação ao auditor.

Vale lembrar que o “parecer sem ressalvas” na última auditoria das demonstrações financeiras não é um atestado para a eficácia dos controles internos. Quando os auditores independentes emitem opinião acerca das demonstrações financeiras, não estão validando a estrutura de controles internos. Portanto, os procedimentos de testes que executam não são desenhados para atender às exigências da certificação.

Para que o auditor independente faça essa certificação – e para preparar a própria avaliação – é preciso adotar uma estrutura de controles internos que contenha critérios objetivos, os quais possam ser medidos e avaliados. Acredita-se que as recomendações do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO* surgirão como a estrutura mais utilizada com maior frequência pelos registrantes.

A avaliação fornecida aos auditores independentes deve ser substantiva, bem documentada e abrangente. Um *checklist* resumido inclui:

- informações acerca do ambiente de controles gerais da companhia;
- descrição do processo adotado pela administração para identificar, classificar e avaliar riscos que possam impedir que a companhia alcance seus objetivos de emissão de relatórios financeiros;
- descrição completa dos objetivos de controle criados pela administração para direcionar os riscos identificados e as respectivas atividades de controle;
- descrição dos sistemas de informática e procedimentos de comunicação adotados para fornecer suporte ao tópico anterior;
- resultados e documentação-suporte da avaliação mais recente feita pela administração sobre a eficácia do desenho e das operações das atividades individuais de controle (observação: talvez não seja

suficiente a mera confiança nas declarações de subordinados);

- relação de todas as deficiências encontradas no desenho e na implementação das atividades de controle, bem como os procedimentos propostos para sua correção;
- descrição do processo adotado para comunicar deficiências significativas e insuficiências materiais aos auditores independentes e ao Comitê de Auditoria;
- descrição dos procedimentos de monitoramento executados para assegurar que a estrutura de controles internos está operando conforme planejado e que os resultados dos procedimentos de monitoramento são revisados e executados;
- descrição do processo de criação da divulgação e das atividades de controle relacionadas.

### **302 + 404 = 1**

Agora, com uma compreensão mais abrangente das Seções 302 e 404, torna-se clara uma estratégia eficaz: *as determinações de ambas as seções podem ser direcionadas através de uma única metodologia.*

Um programa de controles internos que focaliza simultaneamente a divulgação e a emissão de relatórios financeiros pode atender às exigências trimestrais da Seção 302 e as exigências anuais da Seção 404, bem como suprir as necessidades dos auditores independentes para executar seus procedimentos de certificação. (A reivindicação para um alinhamento mais próximo das exigências das duas seções da Lei Sarbanes-Oxley tem sido unânime entre a comunidade empresarial, e a maioria dos observadores espera que a SEC continue caminhando nessa direção.)

Essa nova ênfase nos controles internos e no cumprimento das regras deve ser disseminada por toda a organização. Companhias de menor porte, que muito provavelmente não possuem uma infra-estrutura forte e um *staff* grande, podem julgar essa adaptação especialmente difícil. Companhias de todos os portes serão obrigadas a destinar recursos significativos a esse trabalho – tempo, dinheiro e pessoal.

Os custos financeiros para o cumprimento das regras serão consideráveis (mas deve-se observar que não serão tão altos quanto os custos provocados pelo descumprimento delas). Custos diretos podem incluir o tempo dispensado por consultores e funcionários para avaliação, implementação e monitoramento; instrução de funcionários acerca dos controles internos; despesas com a nova tecnologia para suportar o programa de controles internos; e honorários pagos aos auditores independentes para executar os testes dos controles que visam atestar sua asserção quanto à eficácia de seus controles internos. Custos indiretos podem incluir o remanejamento de pessoal e o realinhamento de outros recursos na organização para criar e manter uma melhor estrutura de controles internos.

Entretanto, como já declaramos anteriormente, a maior parte das companhias de capital aberto já possui algum tipo de estrutura de controles internos em vigor. É possível que as organizações não precisem comprar sistemas totalmente novos ou desenvolver novos processos, podendo adaptar os recursos já existentes e integrá-los à nova estrutura de controles internos.

## **Etapa 2**

# **Comprometer-se e organizar-se**

### **Fazer uma avaliação**

Antes de dar início ao projeto de controles internos como exige a Lei Sarbanes-Oxley, uma avaliação informal pode ser bastante útil para compreender como a Lei se aplica à companhia – com base em suas características operacionais – o que poderá favorecer o desenvolvimento do plano de ação.

Embora provavelmente todas as companhias de capital aberto precisarão fazer ajustes antes de poder avaliar

e certificar com confiança a eficácia de seus controles internos, é óbvio que algumas companhias precisarão fazer mudanças mais radicais que outras. Em grande escala, a natureza das operações ditará o escopo das mudanças necessárias. Por exemplo, é possível que uma companhia altamente descentralizada necessite de uma resposta mais elaborada para as medidas da Lei Sarbanes-Oxley acerca dos controles internos do que um registrante com características mais simples.

O porte da companhia e a sua complexidade apresentam um paradoxo interessante. Via de regra, a implementação de controles internos em uma companhia de menor porte é mais fácil, já que há um número menor de pessoas, divisões, processos, etc. para acomodar. Contudo, com frequência, esse tipo de companhia possui uma infra-estrutura tão informal que precisa de ações corretivas significativas.

No outro extremo, companhias globais que devem instituir atividades de controle em múltiplas localidades podem encontrar um desafio significativo, já que tentam conciliar vários sistemas e procedimentos em toda a empresa. Além disso, companhias globais enfrentam os desafios de regulamentações específicas a cada país e culturas distintas. Essas companhias de grande porte podem se beneficiar da uniformidade do enfoque e da consistência da aplicação que seu programa de controles internos pode gerar.

As regulamentações restritas ao ramo de atividade representam outra variável. Por exemplo, instituições depositárias que estão sujeitas às medidas do *Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act – FDICIA* de 1991 tiveram de sujeitar-se às regras para a emissão de relatórios de controles internos similares às da Lei Sarbanes-Oxley nos últimos dez anos. Ainda assim muitas instituições depositárias precisarão fortalecer seus programas para a avaliação da eficácia dos controles internos que, segundo a Lei Sarbanes-Oxley, devem agora levar em consideração os controles e procedimentos de divulgação.

### **Comprometer-se com a tarefa**

Com o entendimento do esforço que as companhias provavelmente terão de fazer, é necessário estar pronto para começar. E este processo somente poderá ser iniciado por um lugar – pela Alta Administração.

O Diretor Executivo e o Diretor Financeiro devem determinar a conduta e iniciar o curso de ação. O Conselho de Administração também desempenha um papel importante. Embora não seja diretamente responsável pela implementação da Lei Sarbanes-Oxley, o Conselho de Administração deve supervisionar o compromisso da companhia com a tarefa e deve se manter informado sobre o desenvolvimento do programa de controles internos.

É claro que, para participar efetivamente, o Diretor Executivo, o Diretor Financeiro e o Conselho de Administração devem possuir conhecimento suficiente da Lei. Se forem necessárias sessões de instruções para facilitar

esse trabalho, elas devem ser programadas. Uma vez que os membros tenham uma apreciação completa das demandas da Lei Sarbanes-Oxley, o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro devem formalmente comprometer a companhia com a tarefa e reconhecer a responsabilidade por assegurar o cumprimento das regras.

Posteriormente, deve ser emitido um comunicado formal para a Alta Administração e para os funcionários. Esse comunicado deve incluir diretrizes para o cumprimento das medidas da Lei Sarbanes-Oxley, uma definição da tarefa a ser empreendida, instruções gerais e a ampla designação de recursos.

### **Criar um Comitê Diretor de Trabalho**

É recomendável a criação de um Comitê Diretor de Trabalho para supervisionar e coordenar todas as atividades relacionadas com a Lei Sarbanes-Oxley – incluindo aquelas que excedem o escopo das Seções 302 e 404 – em toda a organização. Trata-se de um grupo de alto nível: seus membros devem ser instruídos acerca da “imagem global” da companhia, integrar a implementação da estratégia da companhia, ter autoridade para tomar decisões críticas e direcionar recursos onde e quando necessário.

Em companhias de menor porte, o Comitê Diretor de Trabalho pode ser formado de apenas duas pessoas, que irão certificar a eficácia dos controles internos – o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro. Em organizações maiores, é possível incluir outros membros, como o Diretor Contábil, o Diretor de Auditoria Interna e o Conselheiro-Geral, bem como um Conselheiro do Comitê de Auditoria. Em companhias de todos os portes, um membro da Diretoria deve ser designado para monitorar os processos e os progressos do Comitê Diretor de Trabalho.

As funções do Comitê Diretor de Trabalho incluirão:

- estabelecer parâmetros dentro dos quais o Comitê de Divulgação irá operar;
- identificar as pessoas necessárias para alcançar os objetivos;
- manter o Conselho de Administração e a administração informados sobre o progresso.

As deliberações e ações do Comitê Diretor de Trabalho – bem como aquelas de qualquer outro grupo que esteja trabalhando no cumprimento das regras – devem ser documentadas. Um registro expresso pode servir como mapa para colocar os objetivos em execução. É recomendável consultar o Conselho Jurídico em relação à natureza e abrangência da documentação.

## Etapa 3

# Selecionar uma estrutura de controles internos apropriada

Quer esteja começando da estaca zero, quer aperfeiçoando a estrutura de controles internos já existente, a companhia deve objetivar o desenvolvimento de um sistema que preencha quatro critérios: (1) objetividade, (2) mensuração, (3) integridade e (4) pertinência.

Conseqüentemente, muitas companhias constroem sua estrutura de controles internos em torno do *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*. Contudo, o COSO representa apenas uma – embora a mais amplamente reconhecida – das muitas estruturas de controles internos existentes.

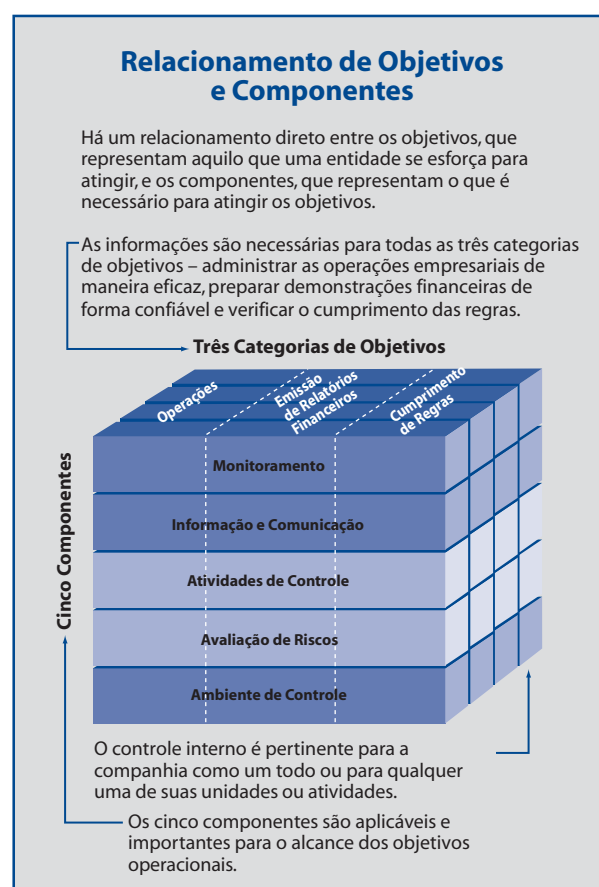
### Controles internos segundo o COSO

Os controles internos, conforme definidos pelo COSO, são processos executados pelo Conselho de Administração, pela Diretoria ou por outras pessoas da companhia, que levam ao sucesso operacional em três categorias:

- Eficácia e eficiência das operações.
- Confiabilidade dos relatórios financeiros.
- Cumprimento de leis e regulamentos aplicáveis.

“Devido à sua presença por toda a parte”, o COSO fornecerá a base de discussão sobre a seleção de uma estrutura de controles internos apropriada. As diretrizes do COSO, publicadas em 1991, não se referem explicitamente aos controles e procedimentos de divulgação. Ao contrário, a estrutura descrita pelo COSO é mais abrangente, incluindo tanto os controles e procedimentos de divulgação quanto os controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros.

A estrutura do COSO divide os controles internos eficazes em cinco componentes inter-relacionados, com o objetivo de simplificar a tarefa da administração para gerenciar e supervisionar todas as atividades que fazem parte de uma estrutura de controles internos bem-sucedida.



### ESTRUTURA: OBRIGATÓRIA

**Qual a importância da estrutura de controles internos para o programa de controles internos segundo a Lei Sarbanes-Oxley? Considere os pontos a seguir:**

Sem uma estrutura apropriada de controles internos (COSO ou similar), *provavelmente não será possível* atender às exigências determinadas pela Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley. Segundo essa seção, o auditor independente deve preencher um relatório que ateste sua

garantia sobre a eficácia de seus controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Se a companhia não tiver adotado uma estrutura de controles internos, *não haverá critérios com os quais a companhia ou o auditor independente possa comparar a eficácia.*

## ESTRUTURAS PARA CONTROLES INTERNOS

Várias estruturas para a avaliação dos controles internos estão disponíveis. Entre as mais proeminentes, encontramos:

1. **COSO** – Estrutura Integrada de Controles Internos: Desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* e patrocinada pela AICPA, FEI e IIA, entre outros, o COSO é a estrutura dominante nos Estados Unidos. As diretrizes foram publicadas em 1991, com revisões antecipadas e atualizações posteriores. Acreditamos que esta será a estrutura escolhida pela grande maioria das companhias de capital aberto sediada nos EUA.

2. **CoCo** – Modelo de Controles: Desenvolvido pelo *Criteria of Control Committee of Canadian Institute of Chartered Accountants*, o CoCo concentra-se nos valores comportamentais como a base fundamental para os controles internos de uma companhia, e não na estrutura e nos procedimentos de controle.

3. **Turnbull Report** – Controles Internos: Diretrizes para Diretores sobre o Código Combinado: Desenvolvido

pelo *Committee on Corporate Governance of the Institute of Chartered Accountants in England & Wales*, em parceria com a *London Stock Exchange*, o guia foi publicado em 1999. O *Turnbull* exige que as companhias identifiquem, avaliem e administrem seus riscos significativos e avaliem a eficácia do sistema de controles internos relacionado.

4. **ACC** – *Australian Criteria of Control*: Emitido em 1998 pelo *Institute of Internal Auditors* – Austrália, o ACC enfatiza a competência da administração e dos funcionários para desenvolver e operar a estrutura de controles internos. Trata-se de um controle independente, que inclui atributos como atitudes, comportamentos e competência, e é promovido como o enfoque mais compensador em termos de custo para os controles internos.

5. **King Report** – Expedido pelo *King Committee on Corporate Governance* em 1994, promove padrões gerais para governança corporativa na África do Sul. O *King Report* ultrapassa os aspectos financeiros e reguladores usuais da governança corporativa, direcionando questões sociais, éticas e ambientais.

O **Ambiente de Controle** abrange toda a estrutura de controles internos – é o universo no qual todos os outros elementos existem. O Ambiente de Controle inclui conceitos como conduta, atitude, consciência, competência e estilo. Grande parte de sua força é extraída da conduta estabelecida pelo Conselho de Administração e pelos executivos da companhia.

A **Avaliação de Riscos** envolve a identificação e a análise pela Administração dos riscos mais relevantes para a obtenção dos objetivos do negócio. No decorrer de uma avaliação de riscos, cada objetivo operacional, do nível mais alto (como “dirigir uma companhia lucrativa”) ao mais baixo (como “salvaguardar caixa”), é documentado e então cada risco que possa prejudicar ou impedir o alcance do objetivo é identificado e priorizado.

As **Atividades de Controle** são desenvolvidas para direcionar especificamente cada objetivo de controle, visando atenuar os riscos identificados anteriormente. As atividades de controle são políticas, procedimentos e práticas adotados para assegurar que os objetivos operacionais sejam atingidos e as estratégias para atenuar riscos sejam executadas.

A **Informação e Comunicação** fornecem suporte aos controles internos, transmitindo diretrizes do nível da administração para os funcionários, em um formato e uma estrutura de tempo que lhes permitem executar suas atividades de controle com eficácia. O processo também poderia percorrer o caminho inverso, partindo dos níveis mais baixos da companhia para a administração e para o Conselho de Administração, transmitindo as informações sobre os resultados, as deficiências e as questões geradas.

O **Monitoramento** é o processo para estimar e avaliar a qualidade dos controles internos durante avaliações contínuas e especiais. O monitoramento pode incluir tanto a supervisão interna quanto externa dos controles internos pela administração, pelos funcionários, ou pelas partes externas.

## Etapa 4

# Conferir poderes ao Comitê de Divulgação

A formação e as atividades de um Comitê de Divulgação representam um dos controles mais importantes que uma companhia pode implementar para assegurar que seus registros sejam claros, precisos, pontuais e completos.

Na verdade, as questões quanto à divulgação fornecem grande parte das direções anteriores à Lei Sarbanes-Oxley. Conforme já observamos anteriormente, a Seção 302 da Lei determina que os Diretores Executivos e os Diretores Financeiros certifiquem-se de que os controles e procedimentos de divulgação são apropriados e eficazes. Além disso, é possível que a SEC exija que o auditor independente da companhia ateste a eficácia dos controles e procedimentos de divulgação da companhia, além dos controles e procedimentos internos para a emissão de relatórios financeiros. Na verdade, a SEC realmente considera a questão da divulgação tão importante que aconselha todas as companhias de capital aberto a criarem um comitê dedicado à supervisão das atividades de divulgação.

Com base em nossas observações preliminares, Comitês de Divulgação eficazes são compostos por pessoas que:

- estão familiarizadas com as regras da SEC;
- estão instruídas quanto aos aspectos primários dos negócios da companhia;
- estão familiarizadas com as práticas de divulgação de companhias similares;
- ocupam posições dentro da companhia que lhes permitem agir quando necessário.

O porte da companhia determinará parcialmente a composição do Comitê de Divulgação. É possível que companhias maiores tenham um complemento total de pessoal com os cargos relacionados a seguir. Companhias menores podem ter pessoas cujas descrições de cargos se enquadrem em vários títulos. Alguns possíveis membros do Comitê de Divulgação incluem:

- Diretor Contábil ou Controller.
- Conselheiro-Geral ou outro superior jurídico responsável pelos registros na SEC que se reporte ao Conselheiro-Geral.
- Diretor de Avaliação de Riscos.
- Diretor de Investimentos.
- Diretor Operacional.

- Outros funcionários (incluindo representantes da unidade operacional) que a companhia julgar apropriados. Algumas dessas pessoas podem ser líderes de unidades operacionais-chave, líderes de regiões geográficas, representantes de desenvolvimento operacional ou representantes de recursos humanos.

Outras partes, como auditores independentes e consultores jurídicos externos, podem atuar como conselheiros valiosos para o Comitê de Divulgação, mas não devem tomar decisões ou assumir funções como membros do grupo com direito a voto.

O Comitê de Divulgação exerce inúmeras funções, incluindo:

### COMITÊS DE CRUCIAL IMPORTÂNCIA

Iniciar ou aprimorar um programa de controles internos pode exigir uma distribuição (ou redistribuição) de pessoal. É recomendável a criação de vários novos comitês para auxiliar no processo.

**Comitê Diretor de Trabalho.** Um grupo de nível geral, que supervisiona e coordena todas as atividades de controles internos. Em companhias pequenas, esse comitê pode consistir apenas do Diretor Executivo e do Diretor Financeiro. Organizações de maior porte podem ter proporcionalmente um número maior de integrantes.

**Comitê de Divulgação.** A SEC aconselha todas as companhias de capital aberto a criar um Comitê de Divulgação para assegurar que os registros da companhia sejam claros, precisos, pontuais e completos. O comitê estipula parâmetros para a divulgação e verifica a pertinência das divulgações em todas as informações difundidas publicamente.

**Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos.** Responsável por uma grande parte do trabalho dos controles internos. As atividades da equipe incluem avaliação, desenvolvimento, implementação e correção dos controles internos.

- Determinação da pertinência das divulgações nos esboços de todas as informações difundidas publicamente.
- Supervisão do processo pelo qual as divulgações são criadas e revisadas.
- Identificação do que constitui transações ou eventos “significativos”.
- Identificação de que constitui uma “deficiência significativa” e “insuficiência material” no desenho ou na operação dos controles internos.
- Certificação de que o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro estejam cientes das informações materiais que podem afetar as divulgações.
- Revisão das deficiências dos controles com o Diretor Executivo e com o Diretor Financeiro para verificar se, individual ou globalmente, elas constituem uma insuficiência material, e realização de recomendações quanto à sua divulgação nos registros na SEC.

Um das ações preliminares do Comitê de Divulgação será definir sua missão. Para operar de forma eficaz, o comitê deve desenvolver uma descrição clara do escopo

#### GRAUS DE DEFICIÊNCIA

**Graus de Deficiência.** Ao tentar verificar se a deficiência de um controle é “significativa” é preciso considerar alguns fatores, como o porte da organização, os aspectos qualitativos e quantitativos dos fatores de risco que a atividade pretende atenuar e a complexidade das operações.

Exemplos de deficiências potencialmente significativas no desenho e na implementação de uma atividade de controle incluem:

- A companhia não possui procedimentos adotados para avaliar o limite de crédito de novos clientes.
- A companhia não possui procedimentos adotados para rastrear o valor de seus investimentos em ações.

(Esses exemplos pressupõem que os processos operacionais relacionados e os saldos são materiais para a companhia em questão.)

Deficiências potencialmente significativas na eficácia operacional das atividades de controle podem incluir:

- Embora a companhia possua procedimentos adotados para avaliar o limite de crédito de novos clientes, os pedidos quase sempre são processados para contas que foram bloqueadas.
- Embora a companhia rastreie seus investimentos em ações, as diferenças entre os registros mantidos pela companhia e as demonstrações de terceiros não são investigadas imediatamente.

de suas responsabilidades. Ele deve também obter a confirmação formal de sua compreensão com o Diretor Executivo e o Diretor Financeiro.

A tarefa mais importante que o Comitê de Divulgação terá pela frente será a certificação de que os processos estão em operação para obter e analisar as informações, visando verificar se ocorreu uma divulgação apropriada. Entre outros itens, o comitê deve revisar:

- todos os registros da SEC, incluindo todos os registros do *Exchange Act* de 1934 (ou seja, formulários 10-Q, 10-K e 20-F), e as demonstrações de registro do *Securities Act* de 1933 (ou seja, formulários S-1 e S-3);
- avaliações efetuadas trimestral ou anualmente pela administração dos controles e procedimentos de divulgação e dos controles e procedimentos internos para emissão de relatórios financeiros;
- todos os *releases* que forneçam informações financeiras ou diretrizes, informações sobre aquisições materiais, disposições ou outros eventos que sejam materiais para a companhia;
- a correspondência amplamente divulgada aos acionistas;
- todas as apresentações para conferência dos investidores ou analistas, de acordo com a Regulamentação FD (*Full Disclosure*);
- todas as apresentações para agências de classificação e agentes de crédito;
- relatórios de auditoria interna;
- livros de instruções específicas da administração;
- livros de instruções específicas do Conselho de Administração e do Comitê de Auditoria;
- políticas de divulgação adotadas pela companhia para as informações incluídas nos *sites* de suas relações com seus investidores/associados.

Embora o Comitê de Divulgação esteja sob a responsabilidade do Diretor Executivo e do Diretor Financeiro, um de seus membros pode reunir-se periodicamente com o Comitê de Auditoria para discutir:

- as atividades do Comitê de Divulgação;
- a qualidade das divulgações incluídas nos registros da companhia;
- discordâncias com o Diretor Executivo e com o Diretor Financeiro;
- discordâncias com especialistas externos, como consultores jurídicos ou auditores independentes.

O Comitê de Auditoria também pode assumir um papel nas resoluções de discordâncias significativas. Por exemplo, se o Comitê de Divulgação recomenda a divulgação de uma determinada informação, mas o Diretor Executivo e/ou o Diretor Financeiro discorda, o Comitê de Auditoria pode ser chamado para ajudar a resolver o impasse.

## Etapa 5

# Estabelecer um programa de controles internos

Para muitas companhias, o cumprimento das medidas da Lei Sarbanes-Oxley relativas aos controles internos exigirá um esforço significativo. Na verdade, o trabalho inicial – desenvolver um programa de controles internos e a infra-estrutura-suporte relacionada – pode ser intensivo. Entretanto, uma vez que o programa esteja bem estabelecido, a carga será amenizada e a estrutura e os processos tornar-se-ão parte dos procedimentos operacionais padrão de sua companhia.

As etapas relacionadas a seguir, e posteriormente detalhadas, podem ser seguidas ao se estabelecer um programa de controles internos:

- Planejar o programa.
- Avaliar o ambiente de controle.
- Definir o escopo.
- Construir um repositório de controles.
- Executar testes iniciais e contínuos.
- Monitorar.

### Planejar o programa

É recomendável a formação de uma Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos para estabelecer o programa específico sobre o assunto. O porte e a complexidade de sua companhia determinarão a alocação dos recursos pessoais para a equipe. Em uma pequena companhia, provavelmente, será necessária pouca estrutura organizacional; a equipe poderá ser constituída apenas por membros que trabalhem meio expediente – talvez um gerente de projeto e mais alguns funcionários. Entretanto, para companhias maiores, será necessário dispor de um número significativo de pessoas em funções que exijam dedicação integral.

Para muitas companhias que já possuem um grupo responsável pelos controles internos, talvez não seja necessário formar uma nova Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos. Contudo, o Comitê Diretor de Trabalho deve avaliar se o grupo responsável pelos controles internos existente possui o pessoal apropriado para conduzir as etapas selecionadas pela companhia.

Após a formação da equipe, um plano de projeto deve ser criado. Em nível geral, o processo global de planejamento deve resultar no seguinte:

- Entendimento e consenso acerca de objetivos, distribuições, escopo, custos e enfoque do projeto.
- Compromisso de que os recursos necessários estejam disponíveis quando solicitados.
- Consenso sobre a utilização de recursos externos e uma descrição dessas funções.
- Uma linha de base do projeto com a qual o progresso possa ser comparado.
- Consenso acerca dos processos e das metodologias utilizadas para gerenciar o projeto.

### Modelo de Confiabilidade nos Controles

**Internos** – Com frequência, confiabilidade nos controles internos é uma função das seguintes características:

- Desenho e eficácia operacional dos controles.
- Extensão da documentação dos controles e procedimentos.
- Consciência dos funcionários acerca das atividades de controle pelas quais são responsáveis.
- Monitoramento independente.

Ao desenvolver um plano para o projeto, a Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos pode utilizar uma ferramenta como o Modelo de Confiabilidade nos Controles Internos.

### O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

Muitas companhias já possuem uma função de auditoria interna e, levando em consideração as recentes propostas apresentadas por determinadas bolsas de valores, é provável que no futuro um número ainda maior de companhias estabeleça essa função. Os membros da auditoria interna podem exercer um papel importante nas atividades de uma companhia em relação às regras determinadas pela Lei Sarbanes-Oxley, contribuindo com seu conhecimento de processos e de controles internos, monitorando as atividades de avaliação da administração, fornecendo *inputs* a um processo de avaliação de riscos e atuando como um importante elo com o Comitê de Auditoria.

# Modelo de Confiabilidade

CARACTERÍSTICAS	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados não foram adotados nem documentados.</p> <p>Não há um processo de criação para a divulgação.</p> <p>Os funcionários não têm consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controle.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle não é avaliada em uma base regular.</p> <p>As deficiências dos controles não são identificadas.</p>	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados foram adotados, mas não estão completamente documentados.</p> <p>Há um processo de criação para a divulgação, mas não está totalmente documentado.</p> <p>É possível que os funcionários não tenham consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controle.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle não é adequadamente avaliada em uma base regular e o processo não está completamente documentado.</p> <p>É possível identificar as deficiências dos controles, mas elas não são prontamente corrigidas.</p>	<p>Controles, políticas e procedimentos relacionados foram adotados e estão completamente documentados.</p> <p>Há um processo de criação para a divulgação, que está documentado de forma apropriada.</p> <p>Os funcionários têm consciência de suas responsabilidades pelas atividades de controle.</p> <p>A eficácia operacional das atividades de controle é avaliada em uma base periódica (ou seja, trimestralmente) e o processo está documentado de forma apropriada.</p> <p>As deficiências dos controles são identificadas e prontamente corrigidas.</p>	<p>Abrange todas as características apresentadas no Estágio 3.</p> <p>Existe um programa de gerenciamento de riscos e controles que abrange toda a companhia, de modo que controles e procedimentos são documentados e continuamente reavaliados para refletir um processo maior ou mudanças organizacionais.</p> <p>Um processo de auto-avaliação é utilizado para avaliar o desenho e a eficácia dos controles.</p> <p>A tecnologia é alavancada para documentar processos, objetivos de controle e atividades, identificar falhas e avaliar a eficácia dos controles.</p>
IMPLICAÇÕES	<p>Documentação insuficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles é significativo.</p>	<p>Documentação insuficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles é significativo.</p>	<p>Documentação suficiente para suportar a certificação e a garantia da administração.</p> <p>O nível de esforço para documentar, testar e corrigir controles pode ser significativo, dependendo das circunstâncias da companhia.</p>	<p>Implicações do Estágio 3.</p> <p>Tomada de decisões aperfeiçoada em virtude de informações pontuais e de alta qualidade.</p> <p>Utilização eficiente de recursos internos.</p> <p>Monitoramento em tempo real.</p>

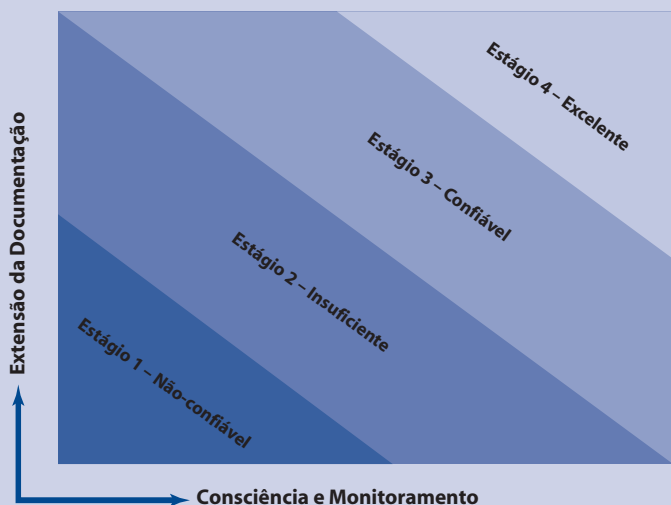
Esse modelo, que visualmente retrata o grau de confiabilidade dos controles internos, pode ser aplicado a qualquer unidade para a qual um plano esteja sendo criado (por exemplo, a companhia como um todo, uma unidade operacional ou uma subsidiária). Uma versão do Modelo de Confiabilidade nos Controles Internos foi desenhada para categorizar a confiabilidade dos controles internos em quatro estágios: (1) não-confiável, (2) insuficiente, (3) confiável e (4) excelente, com base nas características apresentadas na tabela.

Ao utilizar o Modelo de Confiabilidade nos Controles Internos, a equipe do projeto deve avaliar minuciosamente as características da unidade que está sendo avaliada e determinar o estágio que mais se assemelha ao *status* dos controles internos dessa unidade.

Se os controles internos forem classificados como não-confiáveis (Estágio 1) ou insuficientes (Estágio 2), provavelmente a estrutura de controles internos não é suficiente para suportar as exigências de certificação

# nos Controles Internos

## MODELO DE CONFIABILIDADE



anual. Sob tais circunstâncias, recomendamos que a equipe do projeto comece a implementar imediatamente o plano do projeto. Se essa implementação demorar, pode ser que a companhia não esteja preparada para apresentar seu relatório anual acerca dos controles internos ou para atender às exigências de certificação do auditor independente.

Atingir o Estágio 3 significa que os controles internos de uma companhia são confiáveis, mas não determina o fim do processo. Ao contrário, é o Estágio 4 que representa o propósito da Lei Sarbanes-Oxley, por meio do qual a governança corporativa está vinculada a atividades de controle eficazes.

Além de fornecer informações úteis que a equipe do projeto pode utilizar ao desenvolver o seu plano de projeto, o Modelo de Confiabilidade nos Controles Internos pode servir para várias outras finalidades, incluindo:

- servir como um modelo comum para a discussão entre a administração e o auditor independente, em relação à confiabilidade dos controles internos da companhia, para a avaliação dos controles pela administração e certificação do auditor independente;

- fornecer uma descrição altamente visual sobre a confiabilidade dos controles internos da companhia para o Conselho de Administração e para Alta Administração executiva.

### Avaliar o ambiente de controle

Obviamente, políticas e procedimentos expressos são importantes e exercerão um papel principal na eficácia de sua estrutura de controles internos. Na verdade, grande parte do sucesso ou do fracasso de um programa de controles internos pode depender da documentação escrita. Mas também são críticos os atributos menos tangíveis de cultura, conduta e atitude, coletivamente chamados de "Ambiente de Controle". Contribuindo com o Ambiente de Controle encontram-se elementos como integridade, valores éticos e competência dos funcionários de sua companhia; filosofia e estilo operacional da administração; delegação de autoridade e responsabilidade; e atenção e direção fornecidas pelo Conselho de Administração. O Ambiente de Controle constitui a base para todos os demais componentes dos controles internos.

Para facilitar a compreensão do Ambiente de Controle, é recomendável a execução de uma avaliação cultural. Ao pesquisar a Alta Administração e os funcionários de toda a organização, é possível obter rapidamente uma compreensão sobre a atitude dessas pessoas acerca do compromisso da companhia em criar um ambiente de controle eficaz. Se os resultados da avaliação cultural sugerirem que a companhia não possui um ambiente de controle consistente, é necessário adotar medidas corretivas, como:

- comunicar a importância dos controles internos;
- reforçar seu código de conduta e ética, bem como o programa de cumprimento de regras;
- restabelecer o apropriado jargão "o exemplo vem de cima";
- conduzir programas de treinamento e conscientização;
- estabelecer canais para comunicação aberta (incluindo mecanismos que possibilitem a informação anônima).

**Políticas e procedimentos expressos são importantes. Mas também são críticos os atributos menos tangíveis de cultura, conduta e atitude, coletivamente chamados de "Ambiente de Controle".**

Inversamente, se os resultados da avaliação cultural indicarem que a companhia possui um sólido ambiente de controle, ela terá uma base concreta sobre a qual construirá seu programa de controles internos.

## Definir o escopo

O objetivo do processo de definição do escopo é identificar e inventariar os riscos de estoques relacionados com a divulgação e emissão de relatórios financeiros. Isso permitirá que a Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos concentre seus esforços na identificação ou no desenho de controles para direcionar esses riscos. (Observe que o foco dessa fase do projeto – riscos na emissão de relatórios financeiros e divulgação – é mais restrito do que a avaliação do risco em larga escala e de toda a empresa.)

Embora algumas companhias já possuam um programa formal ou informal de avaliação de riscos, o programa deve ser revisado pela equipe do projeto para assegurar que ele engloba o processo abrangente de identificação de todos os riscos financeiros e de divulgação.

A equipe do projeto deve começar o processo de definição do escopo pela identificação de todas as principais unidades operacionais, localidades e subsidiárias da companhia. Em seguida, deve entrevistar o pessoal da administração dessas unidades operacionais para identificar riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação, que poderiam afetar de maneira adversa a capacidade da companhia de reportar com precisão dados financeiros e não financeiros, consistentes com o seguinte objetivo: “todos os valores e divulgações são precisos, completos, justos e pontuais”.

Durante o processo de entrevistas, a administração deve estar preparada para abordar os seguintes pontos, entre outros:

- Riscos que podem impedir que a companhia alcance seus objetivos operacionais.
- Riscos na emissão de relatórios financeiros e nas divulgações, considerando o seguinte:
  - principais processos e sistemas operacionais, incluindo aplicativos e processos terceirizados;
  - riscos e processos não-sistemáticos (por exemplo, lançamentos no diário e responsabilidade por contratos);
  - padrões contábeis significativos;

**A equipe do projeto deve documentar e priorizar cada risco identificado na emissão de relatórios financeiros e na divulgação.**

- regulamentações da SEC e do ramo de atividade;
- exemplos de descumprimento de políticas e procedimentos da companhia;
- questões fortemente relacionadas com avaliações que dependem do julgamento profissional;
- sistemas e tecnologias de informação mais importante;
- situações nas quais a administração pode desconsiderar os controles.

A equipe do projeto deve então documentar e priorizar cada risco identificado na emissão de relatórios financeiros e na divulgação, pesando a importância relativa e a probabilidade de um efeito potencialmente adverso, sem levar em consideração a eficácia dos controles internos da companhia.

Fatores que devem ser considerados ao priorizar os riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação incluem:

- risco relativo para a companhia;
- materialidade das demonstrações financeiras;
- probabilidade de ocorrência.

Com o passar do tempo, a companhia pode considerar a integração do processo de priorização de riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação com um programa de avaliação de riscos em toda a companhia, que direcione todos os elementos da estrutura do COSO.

## Construir um repositório de controles

O repositório de controles servirá como uma central de informações e atividades relacionadas com os controles internos. Ele conterá a documentação sobre os objetivos de controle, o desenho e a implementação das atividades de controle, bem como os métodos para testar a eficácia dessas atividades. Será o banco de dados no qual trimestral e anualmente as avaliações da administração se basearão, conforme determinado pelas Seções 302 e 404.

Para desenvolver esse repositório de controles, é recomendável que sejam seguidas as seguintes etapas:

- Definir os principais objetivos de controle.
- Mapear as atividades de controle existentes e compará-las com os objetivos de controle.
- Identificar áreas em que os controles necessários estão ausentes e corrigi-las.

**Definir os principais objetivos de controle** – Como resultado do processo de definição do escopo, deve ser produzido um inventário dos principais riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação.

A Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos deve trabalhar sistematicamente os riscos, a fim de definir os principais objetivos de controle. É aconselhável que, em primeiro lugar, a equipe focalize os riscos que foram considerados “prioridade máxima” e prossiga seu trabalho abrangendo as outras categorias em etapas sucessivas, de acordo com a necessidade do seu ambiente.

Um objetivo de controle descreve as metas que a administração procura atingir. Na área de emissão de relatórios financeiros, alguns exemplos de objetivos gerais de controle incluem:

- **Autorização:** as transações são executadas de acordo com autorização geral ou específica da administração.
- **Registro:** todas as transações autorizadas são registradas pelos valores corretos, no período correto e na conta apropriada, a fim de permitir a preparação das demonstrações financeiras de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos.
- **Salvaguarda:** a responsabilidade pela custódia física dos ativos é designada a pessoas específicas e independentes das funções de manutenção dos registros.
- **Reconciliação:** ativos registrados são comparados com ativos existentes em intervalos razoáveis e são tomadas ações apropriadas em relação a quaisquer diferenças verificadas.

Exemplos de objetivos de controle “acionáveis” incluem:

- **Processo de Gerenciamento de Pedidos:** pedidos de venda somente são processados dentro dos limites de crédito aprovados para o cliente.
- **Processo de Compra:** os valores lançados nas contas a pagar representam bens adquiridos.

### **Mapear as atividades de controle existentes e compará-las com os objetivos de controle**

– As atividades de controle são políticas e procedimentos que ajudam a companhia a atingir determinados objetivos de controle. Elas devem ser incorporadas nas operações do negócio e utilizadas para reduzir, a níveis razoáveis, os riscos na emissão de relatórios financeiros e na divulgação.

Exemplos de atividades de controle incluem:

- Aprovações, autorizações e verificações.
- Gerenciamento funcional direto ou gerenciamento de atividades.
- Revisão dos indicadores de desempenho.
- Segurança de ativos.
- Segregação de funções.
- Controles dos sistemas de informática.

O objetivo dessa etapa é fazer um inventário das atividades de controle existentes que são praticadas na organização e compará-las com a lista abrangente de objetivos de controle desenvolvida na etapa anterior.

### **Identificar áreas em que os controles necessários são inexistentes e corrigir o problema**

– Após comparar todas as atividades de controle existentes com os objetivos de controle, é provável que haja objetivos para os quais não existem atividades de controle correspondentes. Essas falhas devem ser identificadas e documentadas para correção.

Ou, de modo inverso, é possível haver atividades de controle identificadas que não podem ser comparadas com um objetivo. Nesse contexto, elas poderiam ser atividades de controle desnecessárias e, portanto, podem ser eliminadas, ou, ainda, o indício de que um objetivo de controle necessário não foi identificado.

Todas as falhas descritas anteriormente devem ser corrigidas através de um processo sistemático, começando pelos objetivos de controle de prioridade máxima, até que todos os objetivos de controle significativos tenham atividades de controle para direcioná-los.

### **Executar testes iniciais e contínuos**

Depois de ter desenvolvido o repositório de controles, a eficácia operacional das atividades de controle deve ser avaliada. Essa avaliação pode ser executada por pessoas responsáveis pelo desempenho dos controles, pela administração da companhia ou pela Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos. Os objetivos dessas atividades iniciais de teste são:

- Assegurar que as atividades de controle estão operando de forma apropriada.
- Fornecer informações para suportar medidas corretivas posteriores quando os testes das atividades revelarem deficiências nos controles internos.
- Desenvolver um programa de testes sustentável que forneça suporte para as avaliações trimestrais e anuais da administração.

Com a finalidade de fornecer suporte para a avaliação trimestral e anual dos controles internos, deve ser conduzida uma análise da estrutura desses controles, visando assegurar que não ocorreram mudanças significativas desde o último período de avaliação. Caso sejam verificados processos operacionais ou mudanças organizacionais (por exemplo, uma aquisição), será

necessário repetir as etapas anteriores para modificar a estrutura de controles internos e direcionar essas mudanças.

As pessoas responsáveis pelas atividades de controle devem avaliar sua eficácia como parte do processo formal de auto-avaliação dos controles internos. Para tanto, é recomendável que a eficácia operacional das atividades de controle individuais seja testada e que a documentação apropriada seja retida, de maneira que possa ser revisada pelos auditores independentes como parte de seus procedimentos para o trabalho de certificação.

### **Monitorar**

Para muitas companhias, a função de auditoria interna desempenhará um importante papel no monitoramento e na emissão de relatórios sobre a eficácia da estrutura

dos controles internos. As companhias que não possuem uma função de auditoria interna podem avaliar a utilização da Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos para executar essas tarefas.

As atividades de monitoramento que devem ser executadas incluem:

- avaliação independente da pertinência dos dados contidos no repositório de controles;
- verificação das atividades de testes, ou seja, se elas são completas, precisas e pontuais;
- confirmação de que as pessoas que avaliaram as atividades de controle o fizeram de modo pontual e com a compreensão total e completa das implicações decorrentes desse tipo de confirmação;
- comprovação de que a documentação completa e precisa é mantida.

# Disponibilizar tecnologias para atingir resultados

A simples logística do cumprimento das medidas da Lei Sarbanes-Oxley para os controles internos pode parecer desanimadora. Contudo, a carga pode ser extremamente amenizada com a utilização estratégica das ferramentas apropriadas.

Essas ferramentas podem auxiliar em inúmeras tarefas, como desenho de controles, documentação de controles, análise e correção de falhas nos controles, aperfeiçoamento de divulgações, gerenciamento de riscos, documentação de revisões e assinaturas e fornecimento de relatórios administrativos aperfeiçoados.

O uso que as companhias fazem dessas ferramentas é limitado apenas por suas necessidades e pelos recursos financeiros disponíveis. Em geral, as necessidades de companhias menores – e também a verba disponível para a aquisição dessas ferramentas – serão menores do que as verificadas em organizações mais complexas ou maiores. Mas, independentemente do tamanho e da complexidade da companhia, as ferramentas e a tecnologia selecionadas devem ser consistentes com as necessidades de sua organização.

As ferramentas não devem ser encaradas como uma solução fácil para um problema difícil. Todas elas precisam de algum tipo de adaptação para operar de maneira eficaz. Também, não se pode deixar-se seduzir pela tecnologia – uma ferramenta própria deve simplificar em vez de complicar o processo. Finalmente, vale lembrar que as ferramentas devem complementar o trabalho pessoal, não substituí-lo.

Antes de investir em ferramentas, é importante verificar a possibilidade de personalização dos recursos existentes que podem dar suporte ao programa de controles internos. Por exemplo, muitas companhias mantêm uma intranet que pode servir como repositório para informações e documentos relacionados com os controles internos. Veja a seguir um resumo de algumas opções.

### **Banco de dados**

Programas de banco de dados estão disponíveis para fornecer suporte ao programa de controles internos. Um banco de dados de controles pode ajudar as companhias a documentar seus processos, objetivos

de controles e atividades existentes e ainda identificar falhas e traçar ações para corrigir essas deficiências. Ao adicionar uma camada de visualização no banco de dados dos controles, a administração pode rapidamente compreender os resultados da avaliação que auxiliará no preenchimento da certificação trimestral dos controles.

## Ferramentas patenteadas

Para auxiliar as companhias, muitas empresas de serviços profissionais oferecem ferramentas patenteadas com o desenvolvimento de um programa de controles internos. A Deloitte Touche Tohmatsu, por exemplo, utiliza o *Risk and Controls Knowledgebase™* – RACK, um repositório central de informações específicas ao ramo de atividade e aos controles, estruturado de acordo com o processo operacional. Com a utilização do RACK, os profissionais da Deloitte Touche Tohmatsu podem rapidamente personalizar o processo e as informações de controle para as companhias.

Sistemas rastreadores de riscos e controles são sistemas de auto-avaliação e monitoramento baseados na *web* desenhados para atender a grandes corporações ou companhias com operações mais complexas. Com frequência, são ferramentas flexíveis e escalonáveis que ajudam as organizações a documentar, monitorar e periodicamente avaliar a eficácia da estrutura de controles internos. Esses sistemas são desenhados para direcionar as necessidades das companhias, que englobam desde a avaliação inicial e o rastreamento de riscos até o suporte da certificação e, portanto, são desenhados para suportar as múltiplas fases do processo de cumprimento das regras. A Deloitte Touche Tohmatsu desenvolveu o *Risk and Control Tracking System – RCTS* para ajudar as companhias a estruturar, gerenciar e rastrear o processo de avaliação e os planos de correção, bem como agregar resultados em um único repositório. Esse enfoque estruturado tem por finalidade melhorar o controle da administração e a emissão centralizada de relatórios, o que deve facilitar o processo de divulgação.

Seja qual for o sistema adotado, é aconselhável executar um programa piloto em uma escala gerenciável – como

**A carga imposta pelas medidas da Lei Sarbanes-Oxley pode ser amenizada com a utilização estratégica de ferramentas.**

uma divisão, departamento ou unidade operacional – antes de implantar o sistema em toda a empresa.

# Conclusão

O cumprimento da Lei Sarbanes-Oxley pode ser uma tarefa difícil. Mas, para atingir um nível superior de integridade e desempenho corporativos, o cumprimento da Lei por si pode ser inadequado.

A esse respeito, certos precedentes podem ajudar a apontar armadilhas e destacar as melhores práticas. Por exemplo, o *Federal Deposit Insurance Corporation Improvement Act – FDICIA* de 1991 foi para as instituições financeiras o que a Lei Sarbanes-Oxley é hoje para as companhias de capital aberto: ambos introduziram regulamentações para corrigir falhas observadas no mercado e cada um deles decretou novas exigências significativas para a emissão de relatórios. Decorridos mais de dez anos desde que o FDICIA entrou em vigor, até os críticos mais ferrenhos admitem que os principais objetivos da regulamentação – a prevenção de falências de grandes instituições depositárias – foram amplamente alcançados.

Há várias lições que as companhias de capital aberto podem aprender a partir do exemplo do FDICIA que ajudarão a assegurar o sucesso tanto em nível da companhia individual (integridade e responsabilidade corporativas) como também em nível dos mercados financeiros (transparência e simetria de informações).

## 1 Aceitar que o ambiente sofreu profundas mudanças.

As companhias precisam reconhecer que estão operando em um novo ambiente – que demanda mais esforços e responsabilidade. Se a companhia não conseguir desenvolver uma estrutura de controles internos abrangente, não terá a documentação adequada para corroborar sua avaliação trimestral e anual dos controles internos, e o auditor independente enfrentará problemas para entregar o trabalho com a qualidade que é necessária e em uma base pontual.

## 2 Promover a compreensão dos controles internos dentro da organização.

Estudos recentes realizados pelas agências reguladoras demonstraram que, no caso de dois grandes bancos, os executivos assinaram declarações de boa-fé. Contudo, não estavam aptos a demonstrar nenhum controle acerca do processo de avaliação, já que não compreendiam todas as implicações de suas declarações. Em outros casos, descobriu-se que funcionários arquivavam *checklists* e pacotes de relatórios de controles internos

trimestrais sem compreender a finalidade de cada documento. A questão aqui é que, embora as companhias se vejam tentadas a demonstrar o cumprimento superficial da Lei Sarbanes-Oxley, esse tipo de enfoque pode gerar um efeito adverso se os controles falharem porque a forma sobrepujou o conteúdo.

#### COMPREENDENDO OS LIMITES DOS CONTROLES INTERNOS

Embora os controles internos possam ajudar a *atenuar* riscos, eles não os *eliminam completamente*. Controles internos somente podem fornecer segurança razoável – mas não absoluta – de que os objetivos de uma companhia foram alcançados. Os controles internos são, afinal de contas, construídos por processos que envolvem pessoas e, assim, estão sujeitos a todas as limitações pertinentes ao envolvimento humano.

Os controles internos podem ser deliberadamente logrados por atos fraudulentos praticados por pessoas ou por conspirações entre funcionários. Esses controles podem ser inadvertidamente enfraquecidos por julgamento equivocado, negligência, distração ou outras falhas nos processos ou procedimentos. E também podem ser debilitados ou até mesmo eliminados por restrições de recursos. Os custos relativos e os benefícios dos controles internos devem ser continuamente reavaliados.

### 3 Levar em conta o custo do desenvolvimento de um programa de controles internos no seu modelo operacional.

Vários bancos de pequeno porte tinham planos operacionais apropriados, mas falharam porque não levaram em consideração os custos (substanciais) associados ao desenvolvimento de um programa de controles internos para cumprir as regulamentações impostas pelo FDICIA. Isso pode ocorrer com as companhias de capital aberto sujeitas à Lei Sarbanes-Oxley. Bons controles internos não representam uma despesa única; ao contrário, alteram fundamentalmente o custo operacional.

Eventos recentes situaram-nos em um período ímpar da história empresarial americana. A demanda pela responsabilidade corporativa nunca foi tão grande. Nunca foi tão evidente a necessidade de vincular uma adequada governança corporativa às eficazes atividades de controle. Empresas e executivos que têm o pensamento inovador vão aproveitar essa oportunidade.

# Momento de sustentação

Efetuar as mudanças necessárias para cumprir as determinações da Lei Sarbanes-Oxley pode ajudar as companhias a ganhar mais e obter mais sucesso. A boa governança corporativa envolve muitos outros processos que, ainda não obrigatórios por lei, podem proporcionar uma vantagem competitiva ao negócio. Portanto, no interesse de maximizar o sucesso a longo prazo, apresentamos algumas outras questões que possivelmente você abordará ao reavaliar seus procedimentos de governança corporativa.

## Estabelecer um Código de Ética

A administração é responsável por certificar-se de que todos os integrantes da companhia, do Diretor Executivo aos funcionários que ocupam cargos inferiores, conhecem o Código de Ética e também se comportam de acordo com esse código. É possível fazer isso do mesmo modo que se estabelece os controles internos eficazes: doutrinando, impondo, modelando, instruindo e infiltrando. Acima de tudo, certifique-se de que todos compreendem, em termos concretos, o que devem fazer para cumprir o código. Pode ser de grande ajuda desenhar várias ilustrações que definam o comportamento apropriado para as pessoas que exercem diferentes papéis corporativos, de modo que cada funcionário saiba o que significa “comportamento ético” em relação ao seu próprio trabalho.

A dificuldade para implementar boas éticas corporativas não reside somente na resolução de questões, mas, em primeiro lugar, na *identificação* dessas questões. Nesse atual ambiente operacional complexo, em que há incontáveis sombras cinzas e poucas cores bem definidas, é quase impossível prever todas as situações que apresentam um dilema ético. Os esforços devem se concentrar no auxílio aos funcionários para que identifiquem essas situações potencialmente “espinhosas” e os encorajem a procurar diretrizes através dos mecanismos estabelecidos para reportá-las.

## Formalizar controles operacionais e de cumprimento de regras

Embora esta publicação tenha discutido vários controles – controles de divulgação e emissão de relatórios financeiros foram os mais proeminentes –, outros controles também merecem a nossa atenção. Recomendamos que você aproveite a oportunidade,

já que está adaptando seus sistemas e procedimentos para cumprir as exigências da Lei Sarbanes-Oxley, para consolidar o gerenciamento de seus controles operacionais e de cumprimento de regras dentro da mesma infra-estrutura de seus controles de divulgação e emissão de relatórios financeiros. A formalização de procedimentos similares em torno de seus controles operacionais e de cumprimento de regras propiciará uma confiança muito maior em sua capacidade operacional de evitar ciladas e obstáculos nessas duas esferas.

## Envolver o Comitê de Auditoria

A Seção 301 da Lei Sarbanes-Oxley exige que todas as companhias de capital aberto listadas nas bolsas de valores ou com negociações na *Association of Securities Realer Automated Quotation System – Nasdaq* tenham um Comitê de Auditoria, e muitas companhias privadas também optaram pela formação desse comitê. Trabalhar em um Comitê de Auditoria é tarefa cada vez mais desafiadora. Os membros do seu Comitê de Auditoria devem ser pessoas dispostas e aptas a dedicar o tempo e a energia necessários para assumir a responsabilidade de supervisores vigilantes, a bem do interesse dos acionistas de sua companhia. A Seção 407 da Lei também esclarece se o Comitê de Auditoria precisa incluir um especialista financeiro para proteger os interesses dos investidores. As regras finais que implementam a Seção 407 exigem a divulgação da existência de pelo menos um especialista financeiro entre os membros do comitê, conforme definido pela SEC. Os nomes desses membros devem ser divulgados no arquivo anual e, se não houver nenhum especialista no comitê, a companhia deve divulgar o motivo. Além de selecionar e supervisionar o auditor independente da companhia, o Comitê de Auditoria deve revisar os relatórios financeiros para ver se estão completos e precisos e propiciar discussões entre a administração, os auditores independentes e os auditores internos acerca de questões relativas à qualidade e integridade.

Portanto, convide seu Comitê de Auditoria para cuidar da implementação de seus controles internos e do cumprimento das Seções 302 e 404 da Lei. O comitê pode agregar valor real ao processo através da supervisão objetiva e de uma perspectiva experiente.

# Anexo: Checklist do cumprimento de regras

Nº da etapa	Descrição	Ver Página
1A	Familiarizar-se com a Seção 302 da Lei Sarbanes-Oxley	8
1B	Familiarizar-se com a Seção 404 da Lei Sarbanes-Oxley	9
2A	Executar a Avaliação Informal da Situação da Companhia	11
2B	Compromissos do Diretor Executivo e do Diretor Financeiro com a Tarefa de Cumprimento das Regras	12
2C	Criar um Comitê Diretor de Trabalho	12
3A	Familiarizar-se com as Estruturas de Controles Internos	13
3B	Selecionar a Estrutura de Controles Internos	13
4	Criar um Comitê de Divulgação	15
5A	Estabelecer um Programa de Controles Internos	17
5B	Planejar o Programa	17
5C	Formar uma Equipe de Gerenciamento do Programa de Controles Internos	19
5D	Avaliar o Ambiente de Controle	19
5E	Definir o Escopo	20
5F	Construir um Repositório de Controles	20
5G	Definir os Principais Objetivos de Controle	20
5H	Mapear as Atividades de Controle Existentes e Compará-las com os Objetivos de Controle	22
5I	Identificar as Deficiências dos Controles e Corrigi-las	22
5J	Executar Testes Iniciais e Contínuos	22
5K	Monitorar	22
6	Propiciar Tecnologias para Atingir Resultados	22

**Lei Sarbanes-Oxley – Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos** é uma publicação dos Serviços de Governança Corporativa da Deloitte Touche Tohmatsu, desenvolvida para auxiliá-lo a compreender de forma clara as exigências dos novos regulamentos e regras do mercado acionário, mantendo sua resposta alinhada com suas estratégias e seus objetivos corporativos mais amplos. Esses serviços concentram-se em quatro áreas específicas – papéis e responsabilidades do Conselho de Administração, ética e cumprimento corporativo, gerenciamento de riscos e controles e transparência e divulgação.

Para obter mais informações, acesse [www.deloitte.com/us/corpgov](http://www.deloitte.com/us/corpgov).

Esta publicação contém apenas informações gerais e não deve servir de base para a prestação de serviços de consultoria, auditoria, financeiros, empresariais, advocatícios, tributários, de investimentos, ou qualquer outro serviço profissional. Esta publicação não substitui os serviços ou o aconselhamento profissional, nem deve ser utilizada como base para a tomada de qualquer decisão ou atitude que possa afetar o seu negócio. Consulte um profissional qualificado antes de tomar qualquer decisão ou atitude que possa afetar o seu negócio. Provavelmente, as informações aqui divulgadas sofrerão alterações no aspecto material, e não nos obrigamos a atualizá-las.

A Deloitte Touche Tohmatsu ou qualquer de suas afiliadas ou entidades relacionadas não se responsabilizam por nenhuma perda sofrida por pessoas que se baseiem nesta publicação.  
Outubro 2003

## **Deloitte**

A Deloitte é uma organização de firmas-membro especializada na prestação de serviços profissionais. Atua com uma estratégia global executada localmente em quase 150 países por mais de 120.000 profissionais. A organização presta serviços para mais da metade das maiores empresas do mundo, bem como companhias nacionais, instituições públicas, e empresas globais de sucesso e rápido crescimento. No Brasil, a Deloitte é uma das líderes de mercado e seus 2.500 profissionais são reconhecidos pela integridade, competência e habilidade em transformar seus conhecimentos em soluções empresariais para seus clientes.



# Nossos escritórios

## **São Paulo**

Rua Bela Cintra, 881  
01415-910 - São Paulo - SP  
Fone +55 (11) 3150-1800  
Fax +55 (11) 3258-8456

Rua Alexandre Dumas, 1.981  
04717-906 - São Paulo - SP  
Fone +55 (11) 5185-2444  
Fax +55 (11) 5181-2911

## **Belo Horizonte**

Rua Paraíba, 1.122 - 20º e 21º andares  
30130-141 - Belo Horizonte - MG  
Fone +55 (31) 3269-7400  
Fax +55 (31) 3269-7470

## **Brasília**

SAS Quadra 1 - Bloco M  
Edifício Libertas - Salas 1.302 e 1.303  
70070-000 - Brasília - DF  
Fone +55 (61) 322-9329  
Fax +55 (61) 322- 8623

## **Campinas**

Av. Dr. Carlos Grimaldi, 1.701 - 2º andar  
Condomínio Galleria Corporate  
13091-000 - Campinas - SP  
Fone +55 (19) 3707-3000  
Fax +55 (19) 3707-3001

## **Curitiba**

Rua Pasteur, 463 - 5º andar  
80250-080 - Curitiba - PR  
Fone +55 (41) 312-1400  
Fax +55 (41) 312-1470

## **Fortaleza**

Av. Desembargador Moreira, 2.120 - sls. 201/202  
60170-002 - Fortaleza - CE  
Fone +55 (85) 264-7050  
Fax +55 (85) 264-7055

## **Joinville**

Rua Dona Francisca, 260 - 15º andar  
89201-250 - Joinville - SC  
Fone +55 (47) 3025-5155  
Fax +55 (47) 3025-5155

## **Porto Alegre**

Av. Carlos Gomes, 403 - 12º andar  
90480-003 - Porto Alegre - RS  
Fone +55 (51) 3327-8800  
Fax +55 (51) 3328-3031

## **Rio de Janeiro**

Av. Presidente Wilson, 231 - 8º e 22º andares  
20030-021 - Rio de Janeiro - RJ  
Fone +55 (21) 3981-0500  
Fax +55 (21) 3981-0600

## **Recife**

Rua Padre Carapuço, 733 - 11º andar  
51020-280 - Recife - PE  
Fone +55 (81) 3464-8100  
Fax +55 (81) 3464-8142

## **Salvador**

Av. Tancredo Neves, 450 - 29º andar  
Ed. S. Trade - 41819-900 - Salvador - BA  
Fone +55 (71) 273-9400  
Fax +55 (71) 273-9440

Para mais informações contate-nos, também, pelo e-mail: [comunicacao@deloitte.com.br](mailto:comunicacao@deloitte.com.br)