

Enter

# Guia do Comitê de Auditoria

Considerações internacionais para comitês de auditoria, com pontos relevantes para o Brasil

Maio de 2025



The better the question. The better the answer. The better the world works.



Shape the future  
with confidence



# Prefácio

Os comitês de auditoria são um componente crucial da governança corporativa moderna. Como um subcomitê do conselho\*, eles responsabilizam tanto a organização quanto o próprio conselho perante as partes interessadas.

Além de fornecer supervisão crítica em torno dos processos de relatórios corporativos de sua empresa, os comitês de auditoria supervisionam os controles internos, a gestão de riscos e o processo de auditoria externa. Adicionalmente, podem ter responsabilidades em relação à segurança cibernética, tributação e conformidade jurídica, entre outras áreas. Na verdade, sua missão é ampla, variada e em constante evolução – como vemos atualmente com o advento de relatórios e garantias de sustentabilidade obrigatórios em muitos mercados.

Ser membro do comitê de auditoria é um trabalho importante e muitas vezes pressionado que requer um compromisso de tempo substancial. A natureza do trabalho exige que os membros do comitê de auditoria sejam diligentes e proativos, com mentalidades independentes. Eles devem estar dispostos e ser capazes de fazer perguntas difíceis de gestão, assim como persistentes em sua busca por respostas. Além disso, eles precisam apoiar e desafiar aqueles que se reportam a eles, incluindo auditores internos e externos.

Este guia visa ajudar os novos membros do comitê de auditoria a se familiarizarem com sua função. Explica o que significa ser membro de um comitê de auditoria, quais responsabilidades eles terão, onde podem agregar valor e como podem trabalhar efetivamente com seus colegas como parte de uma equipe de liderança de alto desempenho. Graças à sua abordagem agnóstica em relação à jurisdição, o guia é relevante, independentemente de onde um membro individual do comitê de auditoria esteja baseado.

Ao fornecer uma visão geral mais ampla do papel do comitê de auditoria, este guia também será útil para os membros existentes do comitê de auditoria que desejam atualizar seus conhecimentos e habilidades. Além disso, será uma ajuda valiosa para quem estiver interessado em saber mais sobre como os comitês de auditoria contribuem para uma governança corporativa eficaz.

Aproveite a leitura do guia. Esperamos que o ache útil e informativo.

**Andrew Hobbs**

Líder do EY Center for Board Matters EMEIA

**Maria Kępa**

Ernst & Young LLP Diretora de Governança e Políticas Públicas

## Agradecimentos

Somos muito gratos às seguintes pessoas que forneceram seus insights e apoio em benefício deste guia: Anja Pissarczyk, Claire Cesari-Walch, Govind Ahuja, Jayant Kumar, Jeremy Thurbin, Martijn de Jong, Matteo De Luca, Mikko Järventausta, Omar Abaalkhail, Rachel Savage, Sarah Kokot, Sarah Lyon, Søren Skov Larsen.

# Índice

01	Introdução aos comitês de auditoria.....	04
02	Sobre este guia.....	08
03	Quem: pessoas certas no comitê de auditoria no momento certo.....	11
04	Como: trabalhar juntos como uma equipe de liderança de alto desempenho.....	17
05	O quê: exemplo que vem de cima e engajamento das partes interessadas.....	26
06	O quê: supervisão da gestão de riscos e controles internos.....	30
07	O quê: supervisão de relatórios corporativos.....	39
08	O quê: supervisionar a auditoria externa.....	47
09	O quê: outras áreas de responsabilidade.....	57
10	Avaliando a eficácia do comitê de auditoria.....	63
	Apêndice A: Resumo das perguntas de autoavaliação.....	65
	Apêndice B: Legislação, regulamentação, regras de listagem e considerações sobre códigos relevantes para os comitês de auditoria no Brasil.....	70



# 1

## Introdução aos comitês de auditoria



### 1.1 Antecedentes históricos

O conceito de auditoria remonta aos tempos antigos. No antigo Egito e Roma, era comum que os auditores oficiais examinassem os gastos públicos em todas as províncias.

Com o tempo, a auditoria também começou a ser aplicada às atividades de certas empresas privadas, incluindo aquelas envolvidas no comércio internacional de longa distância em grande escala. As empresas precisavam da capacidade de medir seu desempenho e demonstrar a criação de valor para tomar decisões embasadas e garantir fundos. Para garantir fundos, suas medidas de desempenho tinham que ser confiáveis.

As contas de muitas grandes empresas foram, portanto, examinadas, primeiro por um grupo de conselheiros ou por aqueles que forneceram o financiamento. Mais tarde, essa prática evoluiu para empregar auditores que não estavam conectados ao negócio. Um bom exemplo foi a Massachusetts Bay Company, um empreendimento formado para negociar na Nova Inglaterra que recebeu uma carta régia do rei Carlos I da Inglaterra em 1629. A empresa empregou voluntariamente oito auditores para dar aos seus financiadores sediados em Londres confiança no seu investimento no Novo Mundo.

No século XIX, as empresas estavam cada vez maiores, com operações mais complexas. Enquanto isso, os provedores de financiamento não estavam apenas menos envolvidos na gestão operacional das empresas em que investiram, também estavam

geograficamente mais distantes. A responsabilidade e o controle financeiros eram, portanto, vitais para proteger seu investimento.

A Lei das Sociedades por Ações de 1844 no Reino Unido tornou obrigatório para as empresas dentro do escopo nomear auditores para preparar um relatório sobre suas demonstrações financeiras para a assembleia geral anual de acionistas. À medida que alguns membros do conselho se tornaram mais interessados e envolvidos no trabalho desses auditores, eles formaram o que poderiam ser considerados comitês de auditoria rudimentares que se concentraram na precisão da contabilidade da empresa.

Essa abordagem tornou-se mais formalizada na Itália, já em 1882, com o estabelecimento de um conselho interno de revisores oficiais de contas (chamado **collegio sindacale**). O código comercial do dia exigia que três ou cinco auditores estatutários, atuando como agentes dos acionistas, fossem nomeados na assembleia geral. Os auditores estatutários não poderiam ter nenhuma afiliação familiar aos diretores da empresa. As principais funções do conselho de auditores estatutários eram auditar as demonstrações financeiras da empresa e supervisionar as operações da empresa.

O conceito moderno de comitês de auditoria, nomeado como um subcomitê do conselho, apareceu pela primeira vez nos EUA na primeira metade do século XX. Após o *crash* do mercado de ações de 1929, o governo dos EUA aprovou a *Securities Act* de 1933, a primeira lei federal a regulamentar o setor de valores mobiliários. A Lei visava trazer mais transparência às demonstrações financeiras,

permitindo que os investidores tomassem decisões mais bem embasadas. Todas as empresas recém-listadas na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) foram obrigadas a ter auditorias independentes, com os auditores normalmente nomeados pelos diretores executivos.

O escândalo contábil da McKesson & Robbins no final da década de 1930, que envolveu uma grande fraude, destacou os riscos de a administração organizar a auditoria em vez do conselho. Posteriormente, a *Securities and Exchange Commission (SEC)* endossou o conceito de criação de um comitê de auditoria composto por conselheiros não executivos, cujo papel seria nomear o auditor e acordar o escopo de sua atuação. Isso se tornou um requisito de listagem na NYSE em 1977, quando o estabelecimento de comitês de auditoria em grandes empresas públicas dos EUA começou a proliferar. Dez anos depois, a Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos (a Comissão Treadway) emitiu um relatório recomendando que todas as empresas públicas estabelecessem comitês de auditoria compostos exclusivamente por diretores externos.

Esse mecanismo de governança corporativa ganhou popularidade internacional e passou a ser adotado como boa prática na Europa. No Reino Unido, o Código Cadbury de 1992 recomendou que o conselho estabelecesse um comitê de auditoria de pelo menos três conselheiros não executivos com termos de referência por escrito que lidassem claramente com sua autoridade e deveres. Na sua Resolução de 21 de Abril de 2004, o Parlamento Europeu convidou a Comissão das Comunidades Europeias a propor regras para eliminar e prevenir conflitos de interesses. Em particular, enfatizou a necessidade de as empresas listadas terem um comitê de auditoria cujas funções devem incluir a supervisão da independência, objetividade e eficácia do auditor externo.

## 1.2 Evolução do mandato

Até então, a tração estava começando a crescer por trás do argumento de que um único foco no desempenho financeiro e nos relatórios não permite a tomada de decisões que considerem as consequências sociais e ambientais das atividades de uma empresa. Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, uma suborganização das Nações Unidas, publicou um artigo que veio a ser conhecido como o "Relatório Brundtland". Este relatório desenvolveu os princípios orientadores para o desenvolvimento sustentável como é geralmente entendido hoje.

Em 1994, John Elkington cunhou o conceito de "Triple Bottom Line", uma estrutura que mede o desempenho dos negócios de acordo com os "Três Ps" (pessoas, planeta e lucro, em inglês). A estrutura expandiu as métricas tradicionais de desempenho, incentivando as empresas a rastrear e gerenciar o valor econômico (não apenas financeiro), social e ambiental que criam – ou destroem. Três anos depois, a *Global Reporting Initiative (GRI)* foi fundada para fornecer uma linguagem comum de relatórios que ajudaria as organizações a comunicar seus impactos. Em 1998, o lançamento do Protocolo de Gases de Efeito Estufa forneceria estruturas padronizadas para medir as emissões de gases de efeito estufa.

Muitos comentaristas veem a crise financeira global de 2007-2008 como um momento crucial em termos de trazer o reconhecimento generalizado de que a lucratividade estava sendo alcançada às custas das gerações futuras. Esse reconhecimento destacou a necessidade de uma metodologia de relatório que combinasse dados financeiros com informações relacionadas à sustentabilidade.

Em resposta, o Conselho de Normas Contábeis de Sustentabilidade foi fundado em 2011. Então, em 2013, o *International Integrated Reporting Council* publicou sua estrutura internacional para apresentar informações sobre a criação, preservação ou erosão de valor ao longo do tempo. Em 2016, a GRI publicou seu primeiro conjunto de padrões de relatórios de sustentabilidade. Outro marco importante foi alcançado em 2018, quando a Diretiva de Relatórios Não Financeiros (NFRD) entrou em vigor em todos os estados membros da UE. O NFRD introduziu relatórios obrigatórios para muitas empresas sobre questões ambientais, tópicos sociais e de funcionários e questões antissuborno e anticorrupção. Em 2021, a Comissão Europeia lançou sua proposta de Relatório de Sustentabilidade Corporativa Diretiva, o que expandiria exponencialmente os requisitos de relatórios da NFRD.

À medida que o conceito de valor se expandiu – e a medição de desempenho se afastou de um foco puro nas finanças – os relatórios corporativos também se expandiram. Ao mesmo tempo, houve um aumento nas expectativas sobre o que os comitês de auditoria precisavam supervisionar. Em alguns países, novos requisitos foram consagrados em códigos de governança ou regras de listagem. Em outros, as responsabilidades foram assumidas voluntariamente.

Essa tendência, muitas vezes referida como "desvio de escopo", tem sido uma característica das atribuições do comitê de auditoria ao longo do tempo.

À medida que as empresas se tornaram mais complexas e a contabilidade se tornou mais dependente da tecnologia, não era mais suficiente que os comitês de auditoria olhassem apenas os números. Tornou-se necessário que eles entendessem os processos que levaram ao seu registro e os riscos que poderiam ter um impacto negativo nesses números. Da mesma forma, projetos de implementação de TI em grande escala e as

Consequências de longo alcance dos incidentes cibernéticos são agora tópicos comuns para as deliberações do comitê de auditoria. Muitos assuntos novos e emergentes (incluindo, mais recentemente, inteligência artificial) que não estavam naturalmente nas agendas de outros comitês foram alocados ao comitê de auditoria.

O aumento de escopo não é surpreendente, pois a maioria dos riscos, oportunidades, avanços e incidentes acabará impactando o desempenho de uma empresa e se refletirá em seus relatórios corporativos. No entanto, isso afeta a capacidade dos comitês de auditoria de desempenhar suas funções de forma eficaz.



### 1.3 Responsabilidades

Hoje, é norma que as empresas listadas em todo o mundo tenham um comitê de auditoria e não são uma característica incomum em grandes empresas privadas. Historicamente, o motivador para as empresas abertas estabelecerem comitês de auditoria tem sido proteger os investidores, fornecendo-lhes relatórios financeiros precisos. No entanto, a sociedade está se tornando mais consciente dos impactos que as empresas têm em sua base mais ampla de partes interessadas. Então, isso criou um argumento mais forte para empresas fechadas – aquelas que são de propriedade familiar, geridas pelo fundador, apoiadas por *private equity* ou simplesmente não listadas – considerar também a criação de um comitê de auditoria.

À medida que as empresas fechadas criam conselhos para ajudá-las a definir estratégias e gerenciar complexidade e risco, o comitê de auditoria é tipicamente o primeiro subcomitê a ser formado. Algumas jurisdições exigem comitês de auditoria para empresas fechadas que atendam a determinados critérios.

Curiosamente, uma mudança de 2022 no direito das sociedades na Arábia Saudita removeu o requisito obrigatório que anteriormente estava em vigor para que as sociedades anônimas tivessem um comitê de auditoria, tornando-o opcional. No entanto, a maioria das grandes sociedades anônimas na Arábia Saudita não dissolveu seus comitês de auditoria.

Para empresas listadas, os requisitos e limitações relacionados às funções dos comitês de auditoria são

definidos pelas leis nacionais e pelos requisitos da bolsa de valores. Esses variarão de acordo com a jurisdição. Os estados membros da União Europeia (UE) implementaram leis locais com base no Regulamento de Auditoria de 2014 e na Diretiva de Auditoria relacionada, coletivamente conhecida como ARD. A ARD expandiu o papel e as responsabilidades obrigatórias dos comitês de auditoria e introduziu requisitos mais rigorosos sobre a revisão legal de contas de entidades de interesse público, como empresas listadas, instituições de crédito e empresas de seguros. Detalhes adicionais são frequentemente fornecidos nos códigos nacionais de governança que representam a chamada abordagem de "soft law". Com esses códigos, as disposições são aplicadas em uma base de "conformidade ou explicação", o que significa que, quando uma empresa se desvia de uma disposição, ela precisa explicar por que o fez.

Os comitês de auditoria também responderão às expectativas em evolução do papel de um conselheiro de empresa aberta em seu país de listagem. À medida que se busca maior contribuição de não executivos em um número crescente de áreas, é provável que os comitês de auditoria expandam suas atribuições por conta própria.

As empresas fechadas que optarem por estabelecer voluntariamente um comitê de auditoria decidirão por si mesmas as áreas prioritárias que desejam cobrir e as práticas da empresa listada que desejam adotar, com base no que é mais apropriado em seu contexto.

Independentemente de uma empresa ser aberta ou fechada, ser membro do comitê de auditoria muitas vezes parece um trabalho de meio período que é um compromisso de tempo integral.





## 1.4 Supervisão

Diferentes estruturas de conselhos nacionais influenciam a forma como os comitês de auditoria operam e a amplitude do papel que assumem. Existem dois tipos principais de estrutura de conselho: um conselho unitário composto por membros executivos e não executivos; e um conselho de dois níveis que distingue entre o “conselho de administração” executivo e o “conselho de supervisão” não executivo. O comitê de auditoria é um subcomitê do conselho ou do conselho de supervisão.

Na Itália, a grande maioria das empresas listadas adota o chamado sistema de governança corporativa “tradicional”, pelo qual os acionistas nomeiam o conselho de administração e o collegio sindacale. O collegio sindacale desempenha um papel semelhante ao de um comitê de auditoria, mas está situado fora do conselho de administração. Além disso, há um comitê do conselho de risco e controle interno que interage com o collegio sindacale para cumprir suas funções.

Independentemente de como o conselho de uma empresa está estruturado, o papel da alta administração se relaciona predominantemente com a execução operacional diária necessária para administrar um negócio. Por outro lado, os conselheiros não executivos são encarregados de supervisionar e monitorar as atividades da administração, trazendo desafios construtivos conforme a necessidade.

Esta divisão é mais acentuada para conselhos de dois níveis. O conselho fiscal está mais focado na supervisão e na garantia de conformidade adequada, governança, estruturas de controle e gerenciamento de riscos. Em um sistema de conselho unitário, os membros executivos e não executivos

trabalham como parte de um conselho e, portanto, veem seu papel como mais colaborativo, fornecendo informações estratégicas ao executivo e definindo o apetite ao risco e os objetivos em torno das estruturas de gestão de risco e controle interno. Eles também supervisionam a entrega dos planos resultantes.

Os conselhos de administração de empresas fechadas podem diferir significativamente em natureza daqueles de empresas abertas. Muitas vezes, eles incluem os proprietários de empresas, que têm acesso a informações consideráveis devido ao seu estreito envolvimento com a administração. Como resultado, os conselheiros de empresas fechadas podem sondar a administração em um nível de detalhe que os conselheiros de empresas abertas poderiam ver como entrando no reino do executivo. Os conselhos de empresas fechadas também podem agir mais rapidamente, devido ao controle que exercem.

Devido ao seu mandato cada vez maior e à complexidade dos problemas que enfrentam, pode ser tentador para os comitês de auditoria se envolverem operacionalmente. No entanto, o papel de supervisão do comitê de auditoria é fundamental para salvaguardar a veracidade das informações usadas pelas partes interessadas, tanto externas quanto internas, em suas tomadas de decisão.

Portanto, os comitês de auditoria - mesmo os de empresas fechadas - devem resistir ao desejo de arregaçar as mangas e assumir o lugar da administração, pois isso pode levar a uma perda de objetividade. A objetividade é essencial para lidar com desacordos entre a administração e o auditor sobre questões de julgamento relacionadas a relatórios corporativos e por atuar como uma caixa de ressonância eficaz para o(a) CFO.

# 2

## Sobre este guia



Requisitos e obrigações para comitês de auditoria variam não só por setor e tipo de organização, mas também por país. A ambição para este guia é abordar as expectativas comuns para os comitês de auditoria de empresas abertas de uma maneira que seja independente de jurisdição.

### 2.1 Jurisdição-agnóstico

Este guia foi preparado em torno da estrutura de governança desenvolvida pelo Projeto Aterro para o Capitalismo Inclusivo.<sup>1</sup> A estrutura agrupa os mecanismos de governança corporativa em categorias, cada uma das quais é atribuída a uma das quatro dimensões: quem, como, o quê e restrições. Embora essa estrutura tenha sido projetada para abordar considerações no nível do conselho, ela é igualmente relevante para os comitês de auditoria.

<sup>1</sup> The Embankment Project for Inclusive Capitalism, The Coalition for Inclusive Capitalism, 2018.



## Marco de governança desenvolvido pelo Projeto Aterro para o Capitalismo Inclusivo

### Restrições

#### Ambiente operacional

Estruturas de propriedade existentes de empresa e leis/regulamentos de uma jurisdição

### Quem?

#### Indivíduos certos no conselho na hora certa

Pessoas com as habilidades, experiência, conhecimento e tempo ou capacidade certos para cumprir efetivamente suas obrigações.

#### Categorias

- ▶ Composição do conselho.

### Como?

#### Trabalhando juntos de forma eficaz como uma equipe de liderança de alto desempenho

Uma equipe eficaz, usando as informações certas, que é cognitivamente diversa e apoia o compartilhamento de pontos de vista, discordâncias ou desafios para evitar o risco de pensamento em grupo.

#### Categorias

- ▶ Dinâmica do conselho;
- ▶ Diversidade do conselho;
- ▶ Estruturas do conselho;
- ▶ Fornecimento de informações ao conselho.

### O quê?

#### Concentrar-se em atividades que terão um impacto positivo na criação de valor a longo prazo

Defina o exemplo que vem de cima e forneça o equilíbrio certo entre supervisão eficaz sobre cultura, estratégia e atividades de risco e monitoramento.

#### Categorias

- ▶ Exemplo que vem de cima ou liderança pelo exemplo;
- ▶ Engajamento das partes interessadas;
- ▶ Supervisão da estratégia;
- ▶ Supervisão de riscos;
- ▶ Monitoramento;
- ▶ Remuneração ou compensação;
- ▶ Auditoria externa e supervisão do comitê de auditoria

**Quem:** refere-se a ter as pessoas certas no comitê de auditoria, no momento certo. Um comitê de auditoria eficaz precisa de membros com as habilidades certas, experiência, conhecimento e tempo ou capacidade para cumprir efetivamente suas obrigações. Isso é discutido no [capítulo 3](#).

**Como:** reflete esses indivíduos trabalhando juntos de forma eficaz como uma equipe de alto desempenho. Para serem eficazes, os comitês de auditoria exigem as informações certas, a diversidade cognitiva e uma cultura que apoie o compartilhamento de pontos de vista discordantes ou desafiadores para evitar o risco de pensar em grupo. Isso é discutido no [capítulo 4](#).

**O quê:** considera atividades que impactarão positivamente a criação de valor a longo prazo. O comitê de auditoria precisa contribuir para definir o exemplo que vem de cima, o envolvimento das partes interessadas e o pensamento estratégico. Ao mesmo tempo, deve fornecer supervisão eficaz em suas principais áreas de foco de relatórios corporativos, gerenciamento de riscos e controles internos. Isso é discutido nos [capítulos 5 a 9](#).

Para cada uma dessas dimensões, o guia inclui perguntas que o comitê de auditoria pode querer considerar na avaliação de seu próprio desempenho, apresentadas da seguinte maneira:

### ? Perguntas de autoavaliação do comitê de auditoria

Ser membro do comitê de auditoria não é a mesma coisa que ser presidente. Os presidentes dos comitês de auditoria assumem mais responsabilidades e realizam várias atividades entre as reuniões formais. Por esse motivo, o guia traz considerações adicionais relevantes para os presidentes dos comitês de auditoria:

### Considerações sobre presidentes do comitê de auditoria

**Restrições:** referem-se ao ambiente em que uma empresa opera e incluem as estruturas de propriedade existentes da empresa, bem como as leis e regulamentos de uma determinada jurisdição. Muitas vezes, as restrições não se enquadram no controle direto de uma empresa. Para serem eficazes, os mecanismos "quem", "como" e "o quê" devem responder as "restrições" relevantes para uma empresa, mas também evoluem em resposta à mudança. Os links para os principais requisitos regulamentares ou semelhantes relacionados ao Brasil foram fornecidos no Apêndice B. As "restrições" mais relevantes relacionadas a Brasil são referenciadas nas várias seções da seguinte maneira:

### Restrições e requisitos locais

No entanto, todos os leitores devem verificar cuidadosamente os requisitos específicos de sua jurisdição, uma vez que este guia não cobrirá todas as eventualidades.

Além disso, o guia inclui exemplos de práticas que são menos comuns ou não relevantes para todas as jurisdições, mas que podem ser interessantes para os comitês de auditoria considerarem:

### Pontos de discussão e observações interessantes

## 2.2 Empresas abertas versus fechadas

Este guia foi escrito tendo em mente as empresas abertas, embora muitas das expectativas também sejam relevantes para outras entidades de interesse público. Enquanto outros negócios, como empresas fechadas, podem encontrar certos aspectos deste guia perspicazes, não devem necessariamente visar padrões de governança listados ou usar definições aplicáveis a empresas listadas.

O nível certo de governança pode trazer valor significativo e foco de risco para as organizações, trazendo mais pontos de vista externos, mas não é um "tamanho único". Tentar fazer cumprir certos requisitos de empresas abertas listadas pode ter um efeito contraproducente. Na pior das hipóteses, poderia introduzir burocracia onerosa, desacelerar o crescimento e aumentar desnecessariamente os custos.

Também pode resultar na criação de um comitê de auditoria por uma empresa fechada que não atenda às verdadeiras necessidades da organização. A configuração e as necessidades das empresas fechadas (privadas) podem ser significativamente diferentes das empresas abertas (listadas).

Empresas apoiadas por private equity muitas vezes terão comitês de auditoria compostos por representantes de investidores, enquanto uma empresa gerenciada pelo fundador terá uma perspectiva diferente novamente. As empresas fechadas muitas vezes procuram o comitê de auditoria para fornecer um papel mais consultivo e compartilhar experiências adquiridas em outras empresas nas quais os membros do comitê estão envolvidos.

O comitê de auditoria pode desempenhar um papel crucial e de aumento de valor para ajudar a preparar o negócio para o futuro, especialmente elevando a qualidade das discussões de risco. Os membros do comitê de auditoria também podem fornecer à administração acesso às suas redes e recomendar consultores ou até mesmo candidatos para contratação.

No devido tempo, à medida que o negócio continua a crescer, o comitê de auditoria pode apoiar a implementação gradual de controles, a introdução de um foco de risco mais formalizado e o amadurecimento da equipe financeira. Em alguns casos, também pode apoiar a jornada em direção à listagem.

Os comitês de auditoria de empresas fechadas podem querer considerar as questões de autoavaliação incluídas ao longo deste guia. Muitas dessas perguntas se aplicam a eles, mesmo que a resposta seja diferente da de uma empresa aberta.



# 3

## Quem: pessoas certas no comitê de auditoria no momento certo



Em abril de 2000, acadêmicos que trabalhavam em uma pesquisa enviaram questionários diretamente aos presidentes dos comitês de auditoria das 500 empresas do **Financial Times** do Reino Unido<sup>2</sup>. As respostas demonstraram que:

- ▶ A independência era esmagadoramente vista como o atributo mais significativo de um membro do comitê de auditoria.
- ▶ A falta de tempo foi percebida como o maior impedimento para a eficácia.

Mais de duas décadas depois, esses atributos continuam a soar verdadeiros em todas as jurisdições.

### 3.1 Independência de fato

A independência dos membros do comitê de auditoria é a principal salvaguarda para as partes interessadas quando há assimetria de informações entre as partes interessadas e a administração. Pode-se dizer que o comitê de auditoria subscreve a confiabilidade das informações contidas no relatório anual, bem como outras informações corporativas que são usadas pelas partes interessadas para a tomada de decisões. Os membros do comitê de auditoria devem, portanto, estar em posição de relatar quaisquer problemas que encontrarem, sem serem indevidamente influenciados pelas consequências potencialmente difíceis para a empresa e seus executivos. Fazer parte do executivo resultaria no comitê de auditoria marcando sua própria lição de casa.

Portanto, não é de admirar que a independência seja muito alta nas expectativas dos membros do comitê de auditoria e seja um requisito comum. Na verdade, nos EUA, os requisitos de independência para os membros do comitê de auditoria são maiores do que para os outros membros do conselho.

A independência, de forma mais ampla, é considerada no contexto das relações materiais com a empresa. Algumas jurisdições impõem critérios claros. Outros tratam esses critérios mais como fatores a serem considerados e avaliados. Os critérios comuns incluem:

- ▶ Qualquer forma de envolvimento executivo ou emprego na empresa ou negócios ligados a ela.
- ▶ Relação comercial significativa com a empresa ou uma empresa associada.

<sup>2</sup>B Windram & J Song, "Non-Executive Directors and the Changing Nature of Audit Committees: Evidence from UK Audit Committee Chairmen," Corporate Ownership & Control Vol 1 (3), 2004.

- ▶ Membros da família que podem estar associados de forma semelhante à empresa.
- ▶ Ter sido recentemente sócio da firma que está conduzindo a auditoria externa.

O período de reflexão (a duração do tempo que precisa passar após o término de qualquer um dos relacionamentos acima) pode ser de até cinco anos em alguns casos.

Considerações de independência também resultam em restrições relacionadas à remuneração, além de receber uma taxa de conselheiro. Isso pode incluir a participação em pagamentos baseados em ações, medidas relacionadas ao desempenho (embora algumas jurisdições permitam uma pequena proporção de remuneração variável) ou até mesmo ser membro do plano de pensão da empresa.

As opiniões diferem sobre o assunto de possuir um número significativo de ações. Geralmente, esta é considerada uma relação material. O limite prescrito para que uma participação seja considerada significativa varia muito ou é deixado como uma questão de julgamento. Da mesma forma, a afiliação com os principais acionistas pode tornar um conselheiro não independente em alguns países. Em outros, não ter um vínculo com um grande acionista é visto como um nível adicional de independência. Essa distinção é especialmente relevante no contexto da exigência, em algumas jurisdições, de que membros independentes do comitê de auditoria examinem as transações com partes relacionadas ([ver seção 9.2](#)).

O Código Finlandês de Governança Corporativa exige explicitamente que pelo menos um membro do comitê de auditoria seja independente dos acionistas significativos. Um acionista significativo é um acionista que detém pelo menos 10% de todas as ações da empresa.

A percepção de independência também é essencial. As relações sociais profundas entre conselheiros supostamente independentes e a administração podem ser vistas como comprometedoras da independência, assim como as relações sociais profundas dentro do comitê. A permanência no comitê, ou mais amplamente no conselho, pode, portanto, levar em consideração questões de independência. As atuações cruzadas (quando dois ou mais conselheiros fazem parte do conselho de outra empresa) também podem ter implicações de independência se levarem a uma maior afinidade entre alguns dos membros do comitê de auditoria.

De acordo com o Código de Governança Corporativa do Reino Unido, atuar no conselho por mais de nove anos provavelmente prejudicaria, ou poderia parecer prejudicar, a independência de um conselheiro não executivo.

?

Como o comitê de auditoria avaliou se cada membro designado como independente é independente – tanto na forma quanto na aparência?

Resolução CVM 135 - Artigos 31 e 32

### 3.2 Mentalidade desafiadora e cética – independência completa

A independência é vista como o pré-requisito para demonstrar uma mentalidade cética. A independência de fato não equivale a muito se um conselheiro não estiver disposto a desafiar a administração. Os membros do comitê de auditoria precisam ter uma predisposição para fazer perguntas de sondagem e testar declarações infundadas.

No entanto, os conselheiros também precisam reconhecer seus próprios preconceitos. Os membros do comitê de auditoria são frequentemente indivíduos distintos que passaram anos construindo sua reputação. Com muito pouca ou nenhuma vantagem financeira ligada ao desempenho superior da empresa, eles podem ser excessivamente influenciados por seus próprios níveis de aversão ao risco.

A abordagem pessoal de um conselheiro para assumir riscos estar desalinhada com o apetite ao risco definido pelo conselho (conforme discutido mais adiante no [capítulo 6](#)) pode ser vista como um prejuízo à objetividade e, portanto, à independência.



### 3.3 Compromisso de tempo

A competência oficial do comitê de auditoria é cada vez maior, refletindo a expansão das responsabilidades essenciais e as inúmeras questões *ad hoc* que se espera que resolva. Como resultado, a capacidade do comitê de desempenhar seu papel adequadamente pode se tornar um problema.

A Bolsa de Valores de Nova York exige que o conselho determine se atuar simultaneamente nos comitês de auditoria de mais de três empresas abertas não prejudica a capacidade do membro do comitê de auditoria de desempenhar efetivamente suas funções.

Na Índia, um conselheiro não pode ser membro de mais de 10 comitês de auditoria ou de relacionamento com partes interessadas, ou presidir mais de cinco comitês de auditoria ou de relacionamento com partes interessadas de sociedades anônimas, estejam essas empresas listadas ou não.

A necessidade de trabalho entre as reuniões oficiais está crescendo, especialmente para o presidente do comitê de auditoria.



Como o comitê de auditoria avaliou que cada membro foi capaz de dedicar tempo adequado ao cumprimento de suas responsabilidades? Como o comitê de auditoria se convenceu razoavelmente de que cada membro continua a ter a capacidade de fazê-lo daqui para frente?

### 3.4 Habilidades financeiras, conhecimento, qualificação ou competência

A experiência e as habilidades financeiras são o pré-requisito mais comum para os membros do comitê de auditoria, com muitas jurisdições esperando que pelo menos um dos membros do comitê seja financeiramente experiente. Onde a independência não é exigida de todos os membros, a experiência financeira pode muitas vezes ser exigida do membro que é considerado independente.

De acordo com o **Instrumento Nacional do Canadá 52-110 – Comitês de Auditoria**, todo membro do comitê de auditoria deve ser financeiramente alfabetizado, ou seja, capaz de ler e entender um conjunto de demonstrações financeiras comparativamente complexas. Um membro do comitê de auditoria que não seja alfabetizado financeiramente só pode ser nomeado desde que se torne alfabetizado financeiramente de forma razoavelmente rápida.

O que significa perícia financeira nem sempre é definido, mas envolve amplamente experiência em contabilidade, finanças ou revisão legal de contas e uma compreensão das demonstrações financeiras e controles internos relacionados. A competência pode ser obtida por meio de experiência profissional significativa, estudos ou pesquisas. Alguns países têm critérios de qualificação específicos, tais como:

- ▶ Um diploma universitário em economia ou finanças, ou experiência profissional significativa;
- ▶ Uma qualificação profissional de um órgão de contabilidade profissional ou outra organização profissional relevante.

Dado o ritmo da mudança que afeta as normas contábeis e as técnicas de auditoria, a importância da experiência ser recente e relevante não pode ser exagerada.



Em suas regras de implementação da seção 407 da *Sarbanes-Oxley Act*, a Securities and Exchange Commission dos EUA decidiu usar o termo “especialista financeiro do comitê de auditoria” em vez do termo “especialista financeiro”. Este termo sugere mais claramente que a pessoa designada tem características que são particularmente relevantes para as funções do comitê de auditoria.

Um especialista financeiro do comitê de auditoria é uma pessoa que possui os seguintes atributos:

- ▶ Uma compreensão dos princípios de contabilidade geralmente aceitos e de demonstrações financeiras.
- ▶ Experiência na aplicação de tais princípios contábeis geralmente aceitos em conexão com a contabilização de estimativas, acréscimos e reservas que geralmente são comparáveis com as estimativas, acréscimos e reservas, se houver, usados nas demonstrações financeiras da empresa registrada.
- ▶ Experiência na preparação ou auditoria de demonstrações financeiras que apresentam questões contábeis geralmente comparáveis às levantadas pelas demonstrações financeiras da empresa registrada.

- ▶ Experiência com controles internos e procedimentos para relatórios financeiros. Um entendimento das funções do comitê de auditoria.

Uma pessoa deve ter adquirido tais atributos através de qualquer um ou mais dos seguintes:

- ▶ Formação e experiência como *principal financial officer*, *principal accounting officer*, *controller*, contador público ou auditor, ou experiência em um ou mais cargos que envolvam o desempenho de funções semelhantes.
- ▶ Experiência na supervisão ativa de um *principal financial officer*, *principal accounting officer*, *controller*, contador público, auditor ou pessoa que desempenhe funções semelhantes.
- ▶ Experiência em supervisionar ou avaliar o desempenho de empresas ou contadores públicos com relação à preparação, auditoria ou avaliação de demonstrações financeiras; ou
- ▶ Outra experiência relevante.

Uma análise completa de como a definição foi alcançada pode ser encontrada no texto da [regra final](#).<sup>3</sup>

A Lei Alemã das Sociedades por Ações ('Aktiengesetz') e o Código Alemão de Governança Corporativa exigem que pelo menos um membro do comitê de auditoria tenha experiência no campo da contabilidade e pelo menos um outro membro do comitê de auditoria tenha experiência no campo da auditoria. A experiência no campo da contabilidade deve consistir em conhecimentos e experiência especiais na aplicação de princípios contábeis e sistemas de controle interno e gestão de riscos, e a experiência no campo da auditoria deve consistir em conhecimentos e experiência especiais na auditoria das demonstrações financeiras. A contabilidade e a auditoria também incluem relatórios e garantia de sustentabilidade.

Se não for exigido de todos os membros, muitas vezes é um requisito que o presidente do comitê de auditoria seja o membro com experiência financeira.

Conforme observado no [ponto 4.1.6](#), as competências financeiras devem ser mantidas atualizadas, especialmente à luz da constante evolução das normas contábeis.

<sup>3</sup> Final Rule: Disclosure Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002, US Securities and Exchange Commission, 2003.



### 3.5 Outras competências e experiências

O setor em que uma empresa opera tem um impacto fundamental em políticas, julgamentos e estimativas contábeis que moldam suas finanças (e, portanto, também no plano de auditoria externa), bem como nos riscos que enfrenta. Portanto, a competência no setor em questão também é um fator importante para os membros do comitê de auditoria.

O Código de Governança Corporativa do Reino Unido exige que pelo menos um membro do comitê de auditoria tenha experiência financeira recente e relevante. Também estipula que o comitê, como um todo, tem competência relevante para o setor em que a empresa atua.

Dada a expansão geral das competências do comitê de auditoria, é pouco provável que a competência financeira por si só seja suficiente. Embora a experiência dos membros não tenha necessariamente que ser muito profunda fora dos principais deveres de supervisão, as expectativas em torno da competência e da experiência estão crescendo. Cada vez mais, a tecnologia é vista como uma área

de conhecimento adicional que é de vital importância para a eficácia de um comitê de auditoria, sendo a segurança cibernética um dos riscos em rápida evolução que os comitês de auditoria precisam supervisionar. Por um lado, a adição de um conselheiro de temática única - um com experiência estreita e profunda em um tópico específico - precisa ser ponderada contra a diluição da amplitude geral de experiência no comitê. Por outro lado, os membros que não têm um histórico tradicionalmente associado aos comitês de auditoria aumentarão a diversidade de pensamento do comitê.



Como o comitê de auditoria se convenceu de que os membros, individualmente e em combinação, têm experiência financeira recente e relevante suficiente e entendimento do setor e qualquer outra competência relevante para o contexto da empresa?

Conforme discutido no [ponto 4.3.7.3](#), os comitês de auditoria precisam considerar como sua competência pode ser complementada pelo envolvimento de especialistas.

### 3.6 Qualidades pessoais

Integridade e altos padrões éticos são atributos integrais para todos os membros do comitê de auditoria. Eles também precisam da mentalidade para levantar e abordar questões desafiadoras, investigar a administração e incentivar o debate aberto e franco. A tenacidade em fazer perguntas e buscar respostas é uma obrigação.

Para liderar efetivamente o comitê de auditoria, o presidente precisa de fortes habilidades de comunicação, interpessoais e de liderança, bem como uma capacidade de treinar, desafiar e construir consenso.

### 3.7 Presidente do conselho

Muitas jurisdições proíbem explicitamente o(a) presidente do conselho de ser membro do comitê de auditoria. Mesmo que os regulamentos permaneçam em silêncio sobre este assunto, é necessário considerar as responsabilidades já substanciais associadas à função e se a pessoa teria a capacidade de também ser um membro ativo do comitê de auditoria.

Resolução CVM 135 - Artigo 29 aborda o assunto e, localmente, proíbe o(a) presidente do conselho de assumir como coordenador(a) do comitê de auditoria, sendo possível apenas ocupar a posição de membro desse comitê.





### 3.8 Integração

A administração não deve estar envolvida na identificação de potenciais candidatos ao comitê de auditoria, para evitar a percepção de independência prejudicada. Após uma nomeação bem-sucedida, o novo membro precisará ser integrado de forma rápida e eficaz. Um processo formalizado e adaptado precisa ser responsivo às experiências e habilidades do membro, incluindo a experiência anterior de ser um conselheiro não executivo. Os não executivos iniciantes podem achar um desafio fazer a transição de uma função executiva sênior, como a de um CFO, para uma função de supervisão.

Muitos aspectos da integração – como reuniões com pessoas-chave em toda a empresa, visitas ao local, briefings sobre logística – serão relevantes para todos os novos conselheiros. No entanto, o programa para novos membros do comitê de auditoria precisa ser complementado para cobrir áreas como a interseção de políticas contábeis com áreas de julgamento das demonstrações financeiras da empresa, a estrutura de controle interno e gerenciamento de riscos, reuniões com auditores internos e externos e, quando relevante, considerações regulatórias aplicáveis ao setor.



Como o comitê de auditoria avaliou a adequação dos tópicos abordados como parte da integração de novos membros?

### 3.9 Rede

Grupos como a Tapestry's European Audit Committee Leadership Network se reúnem regularmente e servem como um mecanismo para *networking* e se manter atualizado com as tendências de auditoria e conformidade, inclusive além das fronteiras e dos sistemas. A participação em tais grupos pode ser um meio eficaz para o compartilhamento de pontos de vista e melhores práticas.

#### Resolução CVM 135 - Artigo 31

Oportunidades de *networking* também podem surgir por meio de treinamentos e cursos credenciados.

Na França, o *Institut Français des Administrateurs* credencia os membros do conselho por meio de vários cursos durante o ano.



# 4

## Como: trabalhar juntos como uma equipe de liderança de alto desempenho

### 4.1 Diversidade e dinâmica

Em um artigo intitulado “[Governança Corporativa: O Novo Paradigma](#)”, escreveu o advogado Martin Lipton: “Um conselho funciona melhor quando funciona como um todo unificado, sem facções e sem divisões internas. Embora qualidades como respeito mútuo, confiança, senso de propósito comum, energia, senso de negócios e abertura possam ser difíceis de quantificar ou descrever com precisão, elas estão muito no centro do funcionamento eficaz do conselho... A qualidade da dinâmica da equipe pode ter um impacto significativamente maior no desempenho da empresa do que a soma das contribuições individuais do conselheiro.”<sup>4</sup> O mesmo pode ser dito sobre o funcionamento do comitê de auditoria.

<sup>4</sup> Lipton, M, “Corporate Governance: The New Paradigm,” Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 11 January 2017.

#### 4.1.1 Pontos de vista discordantes e desafiadores sendo incentivados

Embora o comitê de auditoria exija que a colegialidade funcione bem, isso não deve ser confundido com homogeneidade. Comitês de auditoria, mais do que qualquer outro comitê do conselho, precisam criar um ambiente propício ao desacordo, desafio e ceticismo. Pontos de vista divergentes precisam ser ouvidos, posições contrárias debatidas e a discussão aberta incentivada. A diversidade de pensamento deve ser cultivada. As divergências precisam ser construtiva, no entanto, e o desafio não deve ser levantado pelo simples desafio.

Os presidentes dos comitês de auditoria desempenham um papel importante na promoção da dinâmica e na garantia de que as vozes de todos os membros sejam ouvidas.



Como a dinâmica do comitê de auditoria permite que visões divergentes mitiguem o “pensamento de grupo” ou uma atmosfera de consenso esmagador?

#### 4.1.2 Tamanho do comitê

Em média, os comitês de auditoria têm de três a cinco membros. Algumas jurisdições estabelecem um mínimo de três membros por razões de quórum e para garantir que haja múltiplas perspectivas e experiência suficiente no comitê. Os limites superiores de filiação são menos comuns, mas é preciso considerar garantir que o comitê possa funcionar de forma eficiente e eficaz, com todos os membros capazes de participar e contribuir de forma significativa. Um comitê de auditoria que é muito grande pode inadvertidamente se tornar um conselho dentro do conselho.

O tamanho do comitê influenciará a forma como o quórum é definido, assim como a forma de considerar um voto de qualidade. Essas questões devem ser claramente definidas nos termos de referência.

Os Regulamentos de Governança Corporativa da Autoridade do Mercado de Capitais da Arábia Saudita estipulam que o número de membros em um comitê de auditoria não deve ser inferior a três ou superior a cinco, com pelo menos um membro independente do conselho.

Após a promulgação da Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Corporativa da UE na legislação local, países como a Finlândia estão começando a ver um aumento no número de membros do comitê de auditoria, à medida que os comitês buscam ampliar sua competência para atender aos requisitos de garantia sobre informações de sustentabilidade.

As ações e áreas de supervisão precisam ser distribuídas entre todos os membros do comitê de auditoria e não ficar desproporcionalmente com o presidente.



Como o comitê de auditoria avaliou se o número de membros permanece ideal para que o comitê cumpra sua competência e permita uma distribuição equitativa dos esforços dos membros?

Resolução CVM 135 - Artigo 31



#### 4.1.3 Composição do Comitê

A composição geral do comitê de auditoria será diferente entre as jurisdições. É comum que o conselho de administração nomeie todos os membros do comitê de auditoria de dentro de seus colaboradores. Quando os regulamentos determinam a representação das partes interessadas no conselho, o comitê de auditoria pode ser obrigado a refletir uma proporção da representação das partes interessadas.

Algumas jurisdições exigem ou permitem que os membros do comitê de auditoria sejam nomeados diretamente pelos acionistas na assembleia geral. Isso é semelhante ao ethos do collegio sindacale italiano.

Embora o **collegio sindacale** seja composto exclusivamente por membros nomeados por investidores, algumas jurisdições permitem uma mistura de membros nomeados pelo conselho e pelos acionistas. Nesses casos, incluir pelo menos um membro do conselho dentro dos colaboradores do comitê de auditoria, de preferência como presidente, pode ter benefícios significativos:

- ▶ Isso ajuda a fornecer alinhamento entre o conselho e o comitê de auditoria e criar canais apropriados para escalonamento.
- ▶ Isso evita que o comitê de auditoria fique isolado do negócio e garante que o comitê tenha uma compreensão da estratégia geral do negócio. Sem isso, o comitê de auditoria pode não estar suficientemente informado para vincular suas responsabilidades de supervisão de risco às áreas relevantes do crescimento da empresa e foco.

#### 4.1.4 Proporção de conselheiros independentes

Conforme discutido na [seção 3.1](#), a independência é uma característica crítica para os membros do comitê de auditoria. As jurisdições variam muito em relação à proporção de conselheiros independentes em um comitê de auditoria – variando de pelo menos um, para a maioria, para todos.

Onde conselheiros não independentes têm permissão para fazer parte do comitê de auditoria, a associação é geralmente proibida para conselheiros executivos e espera-se que o presidente do comitê de auditoria seja independente.

Como o comitê de auditoria avaliou se a proporção de conselheiros independentes é suficiente para desafiar fortemente a administração?

Resolução CVM 135 - Artigos 29 e 31

#### 4.1.5 Mandato (no comitê, no conselho)

É importante garantir que as perspectivas sobre o comitê de auditoria permaneçam atualizadas. Dada a complexidade das questões que os comitês de auditoria tratam, no entanto, é fundamental manter uma amplitude de compreensão do negócio no nível do comitê. Como tal, os comitês de auditoria podem querer evitar ter uma alta proporção de conselheiros que só recentemente ingressaram no conselho e a rotação/sucessão precisa ser cuidadosamente gerenciada.

Resolução CVM 135 - Artigos 30 e 31

#### 4.1.6 Competências complementares e atualizadas

O comitê de auditoria, como um todo, precisa ter a experiência financeira e o entendimento do setor para cumprir efetivamente suas funções principais. Onde apenas um único membro possui uma competência específica, o impacto de sua não participação em uma reunião específica precisa ser cuidadosamente considerado. Essas considerações também podem precisar ser levadas em conta em aspectos como o que constitui um quórum.

Para abordar sua missão em constante evolução, os comitês de auditoria devem considerar o uso de uma matriz de habilidades para identificar as competências necessárias além dos tópicos financeiros e relacionados ao setor. A compreensão dos relatórios ambientais e sociais ([ver ponto 7.2.3](#)) é uma área cada vez mais comum, assim como a cibersegurança ([ver ponto 9.3.2](#)). Essas considerações alimentarão o planejamento de sucessão.

As habilidades e competências dos conselheiros serão consideradas durante o processo de nomeação para o comitê de auditoria. Dado o ritmo da mudança e a evolução das atribuições, as habilidades existentes dos membros do comitê precisam ser mantidas atualizadas e seus requisitos de conhecimento devem ser constantemente reavaliados. Certos aspectos do desenvolvimento profissional contínuo podem ser entregues através da empresa, mas todos os conselheiros devem demonstrar curiosidade e se apropriar de seu próprio desenvolvimento. Isso pode ser por meio de aprendizagem formal e estruturada, mas também por meio de interações com outros membros do comitê de auditoria, por exemplo, por meio de redes relevantes ([consulte a seção 3.9](#)). Isso é especialmente relevante quando alguns membros são nomeados como representantes de grupos específicos de partes interessadas e selecionados a partir de seus quadros, por exemplo, a força de trabalho.

Como os membros do comitê de auditoria estão mantendo suas habilidades atualizadas? Como eles estão determinando quais habilidades futuras o comitê pode precisar à luz das circunstâncias em transformação da empresa, seu modelo de negócios, riscos e setor?

## 4.2 Estruturas – termos de referência

Os termos de referência, também conhecidos como estatuto do comitê de auditoria, documentam as principais considerações sobre como o comitê de auditoria está estruturado e como funciona.

### 4.2.1 Definir e reavaliar periodicamente as principais responsabilidades

Os termos de referência devem estabelecer as principais responsabilidades do comitê de auditoria. Eles precisam fornecer clareza sobre o escopo de responsabilidades do comitê e proteger o comitê de auditoria caso o escopo se desvie ou de se tornar o comitê padrão para lidar com todos os novos assuntos que surgirem. Eles também precisam ser adaptados à empresa, especialmente em relação a quaisquer requisitos específicos do setor e, quando relevantes, obrigações de listagem.

Ao mesmo tempo, os termos de referência não podem ser tão prescritivos, detalhados ou exaustivos que criem uma mentalidade de conformidade que possa limitar a independência do comitê de auditoria na maneira como ele escolhe lidar com as questões.

Os termos de referência precisam ser revisados regularmente para garantir que permaneçam adequados à finalidade e se adaptem às mudanças nos regulamentos e no contexto da empresa. Da mesma forma, os comitês de auditoria podem querer refletir periodicamente as responsabilidades que o comitê assumiu na prática, para garantir que os termos de referência reflitam com precisão a extensão do que o comitê faz. Uma revisão anual é uma obrigação em muitas jurisdições.



Como o comitê de auditoria garante que seus termos de referência sejam mantidos atualizados para que reflitam não apenas as responsabilidades obrigatórias do comitê, conforme especificado em regulamentos ou orientações, mas também as suas de fato?

### 4.2.2 Interações com outros comitês

Uma consideração importante é garantir que os termos de referência claramente delineiem o papel do comitê de auditoria do de outros comitês e do conselho. Conforme discutido no [ponto 7.2.3](#), no contexto da sustentabilidade, há uma sobreposição crescente entre os tópicos abordados por vários comitês. Portanto, os termos de referência precisam ser claros sobre quais aspectos de um tópico estão dentro da competência do comitê de auditoria e quais elementos cabem a outros comitês.

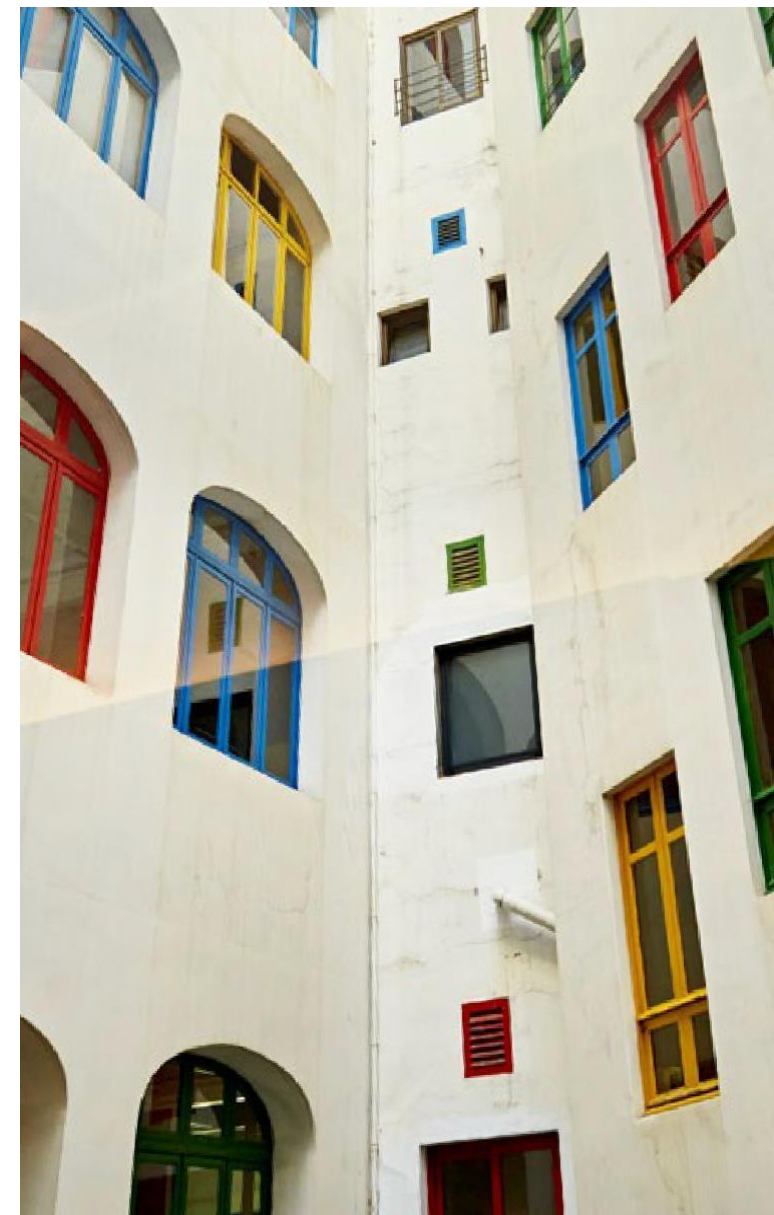
Outro exemplo diz respeito à remuneração. O comitê de remuneração ou compensação supervisiona planos de incentivo, mas os planos de incentivo têm impacto nas finanças e também se baseiam em uma variedade de métricas financeiras e não financeiras, cuja precisão é frequentemente supervisionada pelo comitê de auditoria. Onde houver sobreposição, deve-se tomar cuidado para garantir que as atividades sejam coordenadas e que não haja duplicação ou lacunas desnecessárias.



Quão claros são os protocolos de interação do comitê de auditoria com outros comitês do conselho sobre tópicos sobrepostos, por exemplo, onde as métricas de capital humano afetam a remuneração dos executivos?

Outra área em que as responsabilidades podem ser divididas diz respeito ao risco. Isso é predominante nos serviços financeiros, onde não é incomum que haja uma exigência, ou orientação de boas práticas, de que o conselho estabeleça um comitê de risco separado. Isso é discutido mais adiante no [ponto 6.2.3](#).

Quando houver sobreposição, o presidente do comitê de auditoria precisa garantir que o trabalho seja coordenado entre os comitês. Isso pode ser alcançado, por exemplo, por meio de discussões entre presidentes, atuação cruzada de membros em comissões ou pela realização periódica de reuniões conjuntas.





### 4.3 Fornecimento de informações

Os conselheiros não executivos dependem muito das informações compartilhadas com eles por seus colegas executivos e do momento dessas informações. Os comitês de auditoria exigem informações de alta qualidade que sejam priorizadas e filtradas, mas não higienizadas, e compartilhadas no momento certo para permitir intervenções significativas. Não é incomum que o(a) CFO assuma um papel de liderança na prestação de apoio administrativo ao comitê de auditoria nesse sentido. No entanto, há um benefício claro para o(a) Governance Officer envolvido. O(a) Governance Officer da empresa tem visibilidade das atividades dos outros comitês, pode aconselhar sobre tendências e mudanças de governança e é menos provável que seja tendencioso em relação às informações fornecidas.

As referências ao(a) Governance Officer que se seguem devem ser consideradas como se referindo a quem está fornecendo apoio de secretariado ao comitê de auditoria.

#### 4.3.1 Calendários, frequência e horário das reuniões

O termo calendarização refere-se à fixação de agendas futuras para o próximo ano, refletindo a estrutura do plano de trabalho anual do comitê de auditoria. Uma calendarização tenderá a cobrir os assuntos estabelecidos nos termos de referência, com foco no cumprimento de todos os requisitos regulamentares e de conformidade, e refletir questões de rotina. Normalmente, os comitês de auditoria planejam entre três a seis reuniões por ano.

O cronograma proposto para as reuniões normalmente será alinhado ao ciclo de relatórios de uma empresa e vinculado ao momento das apresentações do presidente do comitê de auditoria para todo o conselho. Uma calendarização destacará se a frequência das reuniões é apropriada para permitir um intervalo suficiente para que as ações acordadas sejam abordadas e entregues. Por exemplo, o momento da reunião em que o comitê de auditoria discutirá o relatório anual e as contas precisa ser planejado com antecedência suficiente de

aprovações finais para permitir que quaisquer ações decorrentes sejam tomadas. Caso contrário, isso pode criar um senso de urgência e, portanto, pressão que pode resultar em preocupações identificadas não sendo tratadas adequadamente.

Criar uma calendarização ajuda a garantir que todas as atividades conhecidas estejam sendo realizadas no momento certo e dentro do prazo pretendido, e equilibrar a carga de trabalho conhecida nas reuniões planejadas. Se uma agenda futura parecer muito pesada desde o início, é improvável que seja flexível o suficiente para abordar questões ad hoc que possam surgir e que devam ser retrabalhadas. Se parecer leve, pode criar uma oportunidade de incorporar uma sessão de aprofundamento.



Como o comitê de auditoria desafia a calendarização para garantir que o número de reuniões planejadas permita que todos os tópicos e questões materiais sejam debatidos de forma robusta?

#### 4.3.2 Pré-discussões e calls informativos do comitê de auditoria

Uma quantidade significativa de esforço é necessária para garantir que os assuntos atuais e ad hoc encontrem seu espaço na agenda e sejam adequadamente abordados. Muito importante, quaisquer preocupações que o auditor externo possa ter em relação aos controles internos e relatórios financeiros precisam ser levadas ao conhecimento do comitê de auditoria antes da reunião.

O comitê de auditoria deve se envolver regularmente com a administração, auditoria interna e auditoria externa entre as reuniões oficiais do comitê. Além disso, podem ser necessárias reuniões individuais com os envolvidos na apresentação, para informá-los sobre os tipos de perguntas e desafios que devem esperar para que possam estar bem preparados.

As discussões pré-reunião são frequentemente realizadas pelo presidente do comitê de auditoria, dando-lhes a oportunidade de obter um conhecimento mais profundo das áreas a serem discutidas. Nas reuniões oficiais do comitê, o presidente do comitê de auditoria deve estar consciente de não entrar em assuntos que outros membros podem não ter um entendimento semelhante.

#### 4.3.3 Agendas com tempo para outros tópicos e aprofundamentos

Dada a natureza cada vez maior das obrigações regulatórias e requisitos de monitoramento regulares, pode ser fácil toda a duração de uma reunião do comitê de auditoria ser tomada por questões puramente rotineiras estabelecidas apenas pela calendarização.

No entanto, as atividades relacionadas à conformidade que cabem ao comitê de auditoria não podem ter precedência sobre questões de importância estratégica. Conforme discutido no [ponto 4.3.1](#), as agendas de reuniões oficiais precisam refinar o calendário para incluir problemas específicos que tenham surgido e responder a tópicos críticos. Isso pode exigir o adiamento de assuntos de prioridade mais baixa e calendarizados.

As agendas precisam ser definidas pelo presidente do comitê de auditoria. A administração desempenha um papel dominante na preparação das informações apresentadas aos não executivos, portanto, o CFO ou outros membros da administração devem contribuir para o processo. O presidente do comitê de auditoria precisa conduzir as prioridades, no entanto, e ser proposital em não permitir que o tempo seja ocupado desnecessariamente.

O posicionamento dos temas na pauta deve levar em consideração sua prioridade e a disponibilidade dos apresentadores.

#### 4.3.4 Duração das reuniões

Após finalizar a agenda, o(a) Governance Officer deve entrar em contato com os apresentadores para determinar quanto tempo eles precisam e, em seguida, manter o apresentador no espaço designado. Para que as reuniões funcionem de forma eficiente, não se deve esperar que os apresentadores resumam seus trabalhos – eles precisam ser lidos para permitir tempo suficiente para uma discussão robusta.

É preciso encontrar um equilíbrio entre reconhecer que reuniões breves podem não permitir que o comitê de auditoria chegue ao cerne de um assunto específico e que os níveis de energia, a capacidade de atenção e a capacidade de se envolver significativamente diminuirão em reuniões excessivamente longas. Não é incomum que as reuniões durem até quatro horas.

O presidente do comitê de auditoria desempenha um papel importante na aplicação dos prazos acordados. Isso inclui manter a discussão focada e não permitir que o comitê fique de fora. De tempos em tempos, o presidente do comitê de auditoria pode precisar recomendar que uma discussão mais aprofundada ocorra em uma reunião subsequente ou sugerir que um tópico específico seja debatido por todo o conselho.



Como o comitê de auditoria verifica se a calendarização da reunião permitirá tempo para outros tópicos e aprofundamentos sem tornar as reuniões excessivamente longas?

#### 4.3.5 Formato das reuniões

Idealmente, haveria tempo suficiente entre a reunião do comitê de auditoria e a reunião do conselho para permitir que fosse feito progresso pelo menos nas ações-chave que surgiram durante a reunião do comitê. As empresas podem, no entanto, ser confrontadas com uma necessidade imperativa de agrupar todos os comitês e reuniões do conselho ao mesmo tempo, muitas vezes em dias consecutivos, para minimizar o tempo e os custos de viagem dos conselheiros. As interações online que se tornaram predominantes durante a pandemia de COVID-19 removeram essa consideração. As reuniões virtuais podem tornar o trabalho entre comitês mais fácil e, em alguns casos, mais eficaz, uma vez que as ações de um comitê que se enquadram no mandato de outro comitê poderiam ser abordadas se suas reuniões fossem espaçadas. No entanto, elas criam o risco de reduzir as visitas ao local e a conexão pessoal entre os membros.

Se permitido pelos requisitos locais e pelos termos de referência, o presidente do comitê de auditoria deve considerar uma combinação de reuniões virtuais, presenciais ou híbridas que corresponda às necessidades do ciclo anual.

Também pode ser benéfico realizar periodicamente reuniões presenciais fora da sede, em localidades regionais, permitindo que o comitê de auditoria interaja com diferentes partes interessadas.

#### 4.3.6 Material de pré-leitura oportuno e focado

Familiarizar-se com todo o material de leitura antes das reuniões é uma responsabilidade fundamental para todos os membros do comitê de auditoria. A qualidade do pacote de informações e/ou material ao comitê de auditoria é fundamentalmente importante para sua capacidade de se preparar efetivamente para as reuniões.

O objetivo de incluir e apresentar todos os detalhes do material precisa ser evidente. Os membros do comitê de auditoria devem ser claros se uma pré-leitura é apenas para informação, se o assunto está aberto a debate geral ou se suas opiniões estão sendo buscadas sobre assuntos ou aspectos específicos do tópico. Deve haver clareza de que os documentos compartilhados apenas para informação não recebem aprovação tácita do comitê de auditoria apenas em virtude de ter sido incluído no pacote. Outros documentos precisam definir claramente as perguntas e pedidos do comitê de auditoria.

Quando os documentos estiverem sendo compartilhados apenas para fins informativos, o presidente do comitê de auditoria deve contestar sua relevância geral para o comitê e o nível de detalhes que está sendo fornecido. Por exemplo, se a administração considerar importante informar o comitê de auditoria sobre uma nova política que foi emitida, um resumo das principais mudanças pode ser suficiente em vez de compartilhar toda a política.



Os documentos precisam ser fornecidos em tempo hábil, permitindo que todos os membros tenham tempo suficiente para lê-los antes da reunião. Isso significa que os apresentadores podem assumir que todos os documentos sejam lidos e que as principais questões e preocupações podem ser levantadas com antecedência.

Para que isso seja viável, os documentos não podem ser excessivamente longos ou complexos. Não basta que haja um sumário executivo, seguido de resmas de detalhes. Os documentos precisam fornecer a granularidade apropriada para a função de supervisão exercida pelo comitê de auditoria e não se desviar para o território da administração. Eles precisam incluir informações, não dados brutos, e não devem incluir jargão que impeça a compreensão. O(a) Governance Officer da empresa deve garantir que os documentos sejam fornecidos em um formato consistente e padronizado.

Se os materiais de pré-leitura não foram disponibilizados com antecedência suficiente para permitir que os membros tenham tempo para se preparar, o presidente do comitê de auditoria precisa considerar se uma reunião agendada deve ser adiada.

Com que frequência o comitê de auditoria recebe o material pré-leitura em tempo suficiente para permitir que os membros leiam e analisem o conteúdo, venham preparados para discussão ativa e tenham reuniões orientadas para a ação?

Até que ponto as informações empacotadas para as reuniões permitem que o comitê de auditoria conteste as opiniões da administração?

Em tópicos novos, críticos e particularmente desafiadores, o presidente do comitê de auditoria pode precisar se envolver antecipadamente com os responsáveis pela preparação das pré-leituras, a fim de comunicar claramente expectativas e necessidades do comitê e garantir que os documentos sejam adequadamente direcionados.

#### 4.3.7 Presença de não membros

Os não membros participam da reunião a convite do comitê de auditoria. Alguns convidados estão presentes durante toda a reunião, ou na sua maior parte. Outros são convidados a contribuir apenas para tópicos específicos. É importante, no entanto, que os membros do comitê de auditoria também tenham tempo para se reunir sozinhos, sem a presença de outros.



Como o comitê de auditoria intervém se a maneira pela qual os participantes presentes não facilita o debate e a discussão eficazes sobre questões materiais ou se o debate e a discussão são impedidos pela presença de algum não membro?

##### 4.3.7.1 Presença de conselheiros não executivos que não sejam membros do comitê de auditoria

Devido à importância dos tópicos na pauta, os conselheiros que não são membros muitas vezes fazem questão de participar das reuniões do comitê de auditoria. A presença do conselho completo pode ter algumas consequências negativas, no entanto, isso pode inibir a capacidade do comitê de auditoria de funcionar de forma eficaz, especialmente se o presidente do conselho inadvertidamente assumir um papel de liderança na reunião, resultando em influência indevida sobre o trabalho independente do comitê de auditoria.

Além disso, quando o presidente do comitê de auditoria apresenta as conclusões do comitê ao conselho, essas conclusões são novamente passíveis de debate potencial por todo o conselho. Uma consequência frequentemente negligenciada de todos os conselheiros estarem presentes nas reuniões do comitê de auditoria é que o "double-challenge regime" é removido.

A dinâmica saudável entre o presidente do comitê de auditoria e o presidente do conselho é fundamental para a qualidade da governança e a eficácia geral do conselho. É preciso haver uma comunicação clara, aberta e oportuna entre os dois presidentes e colaboração com base no respeito mútuo e confiança. Isso requer clareza sobre os papéis e responsabilidades uns dos outros e uma vontade de se envolver na resolução construtiva de quaisquer divergências que possam surgir.

##### 4.3.7.2 Diretores executivos e outros membros da administração

É comum que o(a) CFO (ou equivalente) tenha um convite permanente para reuniões do comitê de auditoria. O(a) CFO geralmente permanecerá por toda a duração, exceto pelo tempo alocado especificamente para que o comitê se reúna sem a presença da administração. Isso reflete a importância contínua dos tópicos relacionados a finanças para o pauta do comitê. Também não é incomum que o(a) CEO participe de grandes partes da reunião – especialmente quando os riscos e as atividades de auditoria interna estão sendo discutidos. No caso de uma estrutura de conselho duplo, as reuniões do comitê de auditoria às vezes podem contar com a participação de todo o conselho de administração.

Outros membros da administração tendem a ser convidados apenas para sessões específicas – como parte de um aprofundamento ou de uma apresentação tópica. Os convidados podem incluir o(a) responsável pela função de risco,

o(a) Chief Information Officer (CIO) e o(a) responsável por sustentabilidade. Em algumas jurisdições, há um direito juridicamente vinculativo para alguns diretores de funções-chave participarem do comitê de auditoria.

O presidente do comitê de auditoria deve estar ciente das linhas de subordinação entre a administração que fornece informações ao comitê de auditoria e os diretores executivos que podem estar presentes. Embora existam alguns tópicos permanentes em que o comitê de auditoria se reúne sem a presença da administração (por exemplo, com o auditor externo), o presidente do comitê de auditoria precisa considerar se a presença do(a) CFO ou CEO pode comprometer a disposição dos membros da administração de falar livremente e trazer preocupações ao comitê de auditoria.

#### 4.3.7.3 Auditores e especialistas externos

Dar acesso à toda a reunião do comitê de auditoria fornece ao auditor externo visibilidade sobre áreas do negócio que são fundamentalmente importantes para a realização de uma auditoria de alta qualidade. Também sinaliza para outros participantes a força do relacionamento entre o comitê de auditoria e o auditor externo. Considerações semelhantes se aplicam ao responsável pela auditoria interna.

O comitê de auditoria também pode querer buscar opiniões de especialistas sobre assuntos específicos e convidar especialistas no assunto, internos ou externos, para participar da reunião e fornecer um briefing temático aos membros.



Por quais meios o comitê de auditoria obtém insights independentes sobre tópicos específicos para permitir um desafio robusto da administração?

#### 4.3.7.4 Sessões fechadas ou executivas

Uma sessão fechada ou executiva faz parte da reunião do comitê de auditoria que exclui especificamente certos participantes – por exemplo, executivos.

Os comitês de auditoria tendem a realizar sessões fechadas com o auditor externo e interno como forma de reforçar sua independência. As sessões fechadas também devem ser realizadas como acompanhamento de assuntos discutidos durante a reunião principal, se o presidente do comitê de auditoria sentir que a discussão foi inibida e uma interação não filtrada for necessária. Sessões fechadas também podem ser necessárias quando assuntos muito sensíveis estão sendo discutidos.

As sessões executivas podem criar um ar de sigilo, portanto, alocar tempo para elas como parte da calendarização normaliza a prática. Por exemplo, as reuniões com o auditor externo sem a presença da administração devem ser adicionadas como item permanente pelo menos para a reunião do comitê de auditoria durante a qual os resultados do final do ano estão sendo discutidos.

#### 4.3.8 Trabalho e conexão entre reuniões

Nem todo o trabalho do comitê de auditoria pode ser concluído durante as reuniões agendadas. Os membros podem precisar se conectar de forma ad hoc para lidar com questões urgentes que possam surgir. Eles também podem precisar permanecer envolvidos no monitoramento de como as ações acordadas durante uma reunião estão sendo levadas adiante. Isso requer uma comunicação aberta e eficaz com a administração e a capacidade de participar de reuniões informais quando necessário.



O quê: foco em atividades que impactarão positivamente a criação de valor de longo prazo



# 5

## O quê: exemplo que vem de cima e engajamento das partes interessadas

### 5.1 Exemplo que vem de cima - uma cultura de integridade e conformidade

Processos e controles formalizados podem não ser capazes de acompanhar o ritmo cada vez maior de mudanças no ambiente externo. O exemplo que vem de cima e a cultura da empresa, apoiada por um código de conduta (ou equivalente), precisam fornecer uma estrutura para operar.

A cultura corporativa é o reflexo dos valores da organização e dos comportamentos em que esses valores se traduzem. Esses comportamentos, por sua vez, devem subsidiar o alcance dos objetivos estratégicos. As empresas também promoverão uma cultura de conformidade, que atua como um conjunto de barreiras para o que é considerado um comportamento aceitável e ético.

Normalmente, todo o conselho supervisionará a cultura corporativa, mas o comitê de auditoria geralmente será encarregado de supervisionar os aspectos de conformidade da cultura e de promover a importância da gestão de riscos, muitas vezes referida como cultura de risco e consciência de controle.

O comitê de auditoria está em uma posição única para apoiar o conselho com a definição do tom certo no topo, inclusive por meio de sua própria ética, enfatizando a importância da boa governança corporativa. O comitê de auditoria precisa defender uma cultura de integridade,

conformidade e denúncia. Também deve promover um ambiente onde as pessoas possam admitir erros - aprender, não culpar, precisa ser a mentalidade adotada.



Como cada membro do comitê de auditoria defende a integridade e a responsabilidade por meio de suas próprias palavras e ações?

#### 5.1.1 Ética e fazer a coisa certa

O comitê de auditoria deve promover a adesão ao código de conduta da organização. O código não deve apenas ser prontamente acessível em toda a organização, mas ativamente promovido para os funcionários. Os comitês de auditoria geralmente querem ser informados sobre as taxas de conclusão do treinamento ou certificação de conformidade com o código de conduta, quando necessário.

Conforme discutido no [capítulo 6](#), o comitê de auditoria desempenha um importante papel de supervisão em relação à gestão de riscos e controles internos. Isso contribui para criar um ambiente de consciência em torno dos controles e gerenciar os riscos dentro dos níveis de tolerância acordados.



Que visibilidade o comitê de auditoria tem sobre como o código de conduta (ou seu equivalente) é promovido e aplicado em toda a organização?

### 5.1.2 Fraude, suborno, corrupção e uso indevido de dados

A definição de fraude, de acordo com a publicação da *Association of Certified Fraud Examiners* "[Fraud 101: O que é fraude?](#)" é "qualquer atividade que dependa de engano para obter um ganho."<sup>5</sup> A Transparência Internacional [define a corrupção](#) como o "abuso do poder confiado para ganho privado."<sup>6</sup> O suborno é um tipo de corrupção que comumente envolve oferecer, prometer ou dar algo para influenciar um funcionário ou outro indivíduo que detém um dever público ou legal. Muitas vezes, isso está ligado à obtenção ou retenção de negócios. A fraude em larga escala é muito bem pensada e muito difícil de detectar; pode envolver conluio em vários níveis de administração.

O comitê de auditoria precisa entender os incentivos e pressões que podem levar a administração ou funcionários a cometer fraudes, especialmente em relação a relatórios financeiros, ou se envolver em suborno e corrupção. Também precisa entender quais medidas foram implementadas pela administração para prevenir e detectar fraudes.

Ao promover a integridade e reunir insights de vários aspectos de seu trabalho – avaliação de riscos, monitoramento de controles internos, supervisão de denúncias e insights de auditoria externa e interna – o comitê de auditoria cria uma cultura que desencoraja comportamentos negativos.

Na mesma linha, à medida que as empresas coletam quantidades crescentes de dados sobre suas partes interessadas internas e externas, os comitês de auditoria podem precisar prestar mais atenção em como esses dados estão sendo coletados e tratados, bem como a potenciais incentivos para o uso indevido desses

dados. O risco que comportamentos abusivos representam para as organizações aumentou significativamente com a introdução de leis como o Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE (GDPR).



Como o comitê de auditoria analisou os resultados da avaliação de risco de fraude da organização e considerou as implicações para sua competência?

### 5.1.3 Canal de denúncia

Independentemente dos requisitos regulamentares, os comitês de auditoria devem incentivar a empresa a estabelecer acordos que permitam que os indivíduos levantem preocupações sobre comportamento antiético de maneira confidencial, protegidos do risco de retaliação.

Muitas grandes organizações têm linhas diretas oficiais de canal de denúncia, às vezes administradas por terceiros externos. Originalmente, tais acordos foram estabelecidos com o objetivo principal de permitir que os funcionários relatassem alegações de fraude ou corrupção da administração. Como tal, a supervisão da eficácia dos acordos e de como os casos estavam sendo tratados estava naturalmente com o comitê de auditoria. Nos últimos anos, no entanto, cada vez mais denúncias envolvem violações do código de conduta relacionadas a assédio e *bullying*. Embora esses relatórios forneçam informações valiosas sobre a cultura da empresa, eles podem não ser tão diretamente ligado ao mandato do comitê de auditoria como alegações relacionadas a fraude e corrupção.

Os comitês de auditoria precisam concordar com protocolos relativos aos relatórios de casos de denúncia, incluindo os tipos de reclamações que podem exigir relatório imediato.

Os comitês de auditoria também devem supervisionar a eficácia geral dos acordos de denúncia, incluindo a eficácia e a pontualidade do processo de acompanhamento e os meios pelos quais os funcionários e outras partes interessadas são informados sobre os canais de denúncia e incentivados a usá-los.

Resolução CVM 135 - Artigo 32



Como o comitê de auditoria avaliou as implicações dos casos de denúncia nos controles internos e nos relatórios corporativos? Como o comitê de auditoria considerou o que eles podem implicar sobre a cultura da empresa de forma mais ampla e sobre a adesão geral ao código de conduta?

<sup>5</sup> "Fraud 101: What Is Fraud?" Association of Certified Fraud Examiners website, [acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud](https://www.acfe.com/fraud-resources/fraud-101-what-is-fraud).

<sup>6</sup> "What is Corruption?" Transparency International website, [transparency.org/en/what-is-corruption](https://www.transparency.org/en/what-is-corruption).

## 5.2 Engajamento das partes interessadas

Quando as partes interessadas internas ou externas desejam se envolver com o comitê de auditoria, o trabalho normalmente será realizado pelo presidente do comitê de auditoria, especialmente em relação às comunicações formalizadas.

### 5.2.1 Reporte ao conselho

É habitual que as atas das reuniões do comitê de auditoria sejam compartilhadas com todo o conselho. Quando as reuniões do comitê e do conselho são realizadas em conjunto, no entanto, essas atas podem nem sempre estar prontas a tempo.

Mesmo quando as atas estiverem disponíveis, espera-se que o presidente do comitê de auditoria forneça ao conselho um *briefing* oral sobre assuntos significativos que saíram da recente reunião do comitê de auditoria. Embora os conselhos geralmente estejam menos interessados nos aspectos rotineiros do trabalho de seu comitê de auditoria, o nível de detalhe nos relatórios pode precisar ser maior se o trabalho do comitê envolver vários membros que também não são conselheiros da empresa.



Como o presidente do comitê de auditoria mantém o conselho informado sobre as atividades relevantes do comitê de auditoria e suas principais decisões e julgamentos?

### Resolução CVM 135 - Artigo 30

#### 5.2.2 Relatório do comitê de auditoria no relatório anual

Um meio importante de comunicação com as partes interessadas é a inclusão de um relatório do comitê de auditoria no relatório anual, embora em jurisdições de conselho duplo possa haver apenas um único relatório do conselho fiscal cobrindo o trabalho do comitê de auditoria.

Em algumas jurisdições, os reguladores especificam elementos que devem ser incluídos no relatório. Exemplos podem ser questões significativas relacionadas às demonstrações financeiras, uma visão geral de como uma licitação de auditoria externa foi conduzida ou uma explicação de como a função de auditoria interna foi avaliada. Alguns comitês de auditoria optam por expandir seus relatórios além do necessário.

O presidente do comitê de auditoria trabalhará em estreita colaboração com sua equipe para elaborar o relatório do comitê de auditoria, garantindo que ele atenda a quaisquer requisitos obrigatórios e seja um reflexo preciso do trabalho realizado pelo comitê de auditoria ao longo do ano.

### Resolução CVM 135 - Artigo 30

#### 5.2.3 Interações com acionistas

O presidente do comitê de auditoria é responsável por abordar as preocupações dos acionistas de forma eficaz e transparente. Curiosamente, as interações entre comitês de auditoria e acionistas são raras.



### 5.2.3.1 Assembleia Geral Ordinária

O presidente do comitê de auditoria estará presente na assembleia geral/assembleia geral anual para responder às perguntas dos acionistas sobre as atividades do comitê de auditoria. A menos que uma empresa tenha enfrentado problemas de controle interno, problemas financeiros ou irregularidades contábeis, é improvável que muitas perguntas sejam direcionadas ao presidente do comitê de auditoria.

Em uma estrutura de conselho duplo, pode haver restrições regulatórias ao envolvimento do conselho fiscal nas assembleias gerais anuais. Por exemplo, na Alemanha, é o conselho de administração que se dirige aos acionistas. Esse cenário vem evoluindo nos últimos anos, com o presidente do conselho fiscal discutindo temas relacionados à atividade do conselho fiscal, incluindo, se relevante, a atividade do comitê de auditoria.

### 5.2.3.2 Reuniões individuais

O envolvimento direto com investidores em tópicos financeiros é normalmente tratado pelo(a) CFO. Os presidentes dos comitês de auditoria podem ser levados às reuniões para tratar de questões específicas dentro da competência do comitê de auditoria e algumas jurisdições incentivam os comitês de auditoria a se envolverem com os investidores sobre seus pontos de vista em relação à licitação de auditoria externa.

Curiosamente, porém, o diálogo direto entre presidentes de comitê de auditoria e investidores tem sido raro.

Uma avaliação abrangente do estado dos [principais diálogos entre empresas e investidores do Reino Unido](#), realizada em 2023, concluiu que, embora os investidores possam não exigir um diálogo regular sobre auditoria e processos de garantia, eles estão interessados em manter uma linha aberta de comunicação e estão preparados para se envolver quando necessário.<sup>7</sup> Portanto, há valor em se comunicar proativamente a disponibilidade de presidentes de comitês de auditoria para discussão.

### 5.2.4 Contato com o regulador

Os presidentes dos comitês de auditoria podem ser obrigados a interagir com os reguladores quando houver uma inspeção do relatório anual ou se a auditoria externa estiver em andamento. As interações podem variar desde o envio de uma resposta por escrito às consultas levantadas até a realização de chamadas individuais para fornecer opiniões sobre o auditor externo.

Um diálogo formal com o regulador sobre questões de política é normalmente realizado por meio de uma rede de presidentes de comitês de auditoria criada em uma determinada jurisdição ou por meio do envolvimento do comitê de auditoria nas respostas de consulta enviadas pela empresa.

### 5.2.5 Interações da força de trabalho

O comitê de auditoria naturalmente interage com uma amostra representativa de funcionários devido ao amplo espectro de apresentadores em suas reuniões. O comitê também pode considerar a realização de visitas estruturadas a diferentes partes do negócio, incluindo locais internacionais. As visitas podem ajudar o comitê a obter uma melhor compreensão dos riscos, bem como construir relacionamentos em toda a organização que incentivem uma cultura de manifestação.

## 5.3 Supervisão e remuneração da estratégia

A estratégia está firmemente sob a alçada do conselho. Ao supervisionar a precisão das informações financeiras, no entanto, o comitê de auditoria permite que o conselho e a administração tomem decisões estratégicas informadas. O comitê de auditoria também pode supervisionar a confiabilidade de outras métricas não financeiras que acompanham o progresso em relação à estratégia. Os resultados financeiros e outras métricas muitas vezes alimentam a remuneração dos executivos.



Como o comitê de auditoria tem buscado entender os efeitos dos planos de remuneração sobre os comportamentos da administração?

<sup>7</sup> Shaping Tomorrow's Dialogues: Bridging the Gap between Companies & Investors, The Investor Forum, 2024.

# 6

## O quê: supervisão da gestão de riscos e controles internos



Organizações de todo os tipos e tamanhos enfrentam fatores e influências internas e externas que tornam incerto se e quando atingirão seus objetivos. O efeito que essa incerteza tem nos objetivos de uma organização é "risco".

**A Organização Internacional de Normalização (ISO), Norma ISO 31000 sobre gestão de riscos<sup>8</sup>**

Existem várias definições de risco. Por isso, é importante distinguir entre o conceito de risco em si e a avaliação da quantidade desse risco que uma empresa está disposta a assumir para atingir seus objetivos. Essa atitude em relação a um risco específico é conhecida como apetite ao risco.

Em um alto nível, o gerenciamento de riscos envolve os seguintes componentes principais:

- ▶ Primeiro, os riscos precisam ser **identificados**.
- ▶ Em seguida, sua **gravidade é avaliada**, muitas vezes por referência ao impacto e à probabilidade de manifestação do risco, e os riscos são priorizados.
- ▶ Em seguida, **respostas** aos riscos precisam ser desenvolvidas. Isso pode envolver mitigar, evitar, transferir ou aceitar os riscos.
- ▶ Uma vez que os planos de resposta são implementados, esses planos precisam ser **monitorados** para garantir que estejam funcionando conforme o pretendido. Para aumentar a confiança no processo, pode-se buscar garantia adicional sobre a eficácia das respostas.
- ▶ Os resultados do monitoramento e garantia precisam ser **comunicados e relatados** aos responsáveis pela gestão de riscos e ao órgão de governança relevante, com clareza sobre quaisquer melhorias que possam ser necessárias.

<sup>8</sup> "ISO 31000:2018(en) Risk management – Guidelines," International Organization for Standardization website, [iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en](https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en)

## 6.1 O Modelo das Três Linhas

Em 2013, o Instituto de Auditores Internos projetou o Modelo das Três Linhas de Defesa para fornecer uma estrutura padronizada de governança corporativa e gerenciamento de riscos para o setor de serviços financeiros. Em 2020, a estrutura recebeu uma reformulação. Agora chamado de **Modelo de Três Linhas**, destina-se mais amplamente a ajudar todas as organizações a implementar a gestão de riscos.<sup>9</sup>

O modelo original via a gestão de riscos como sendo focada em proteger o negócio de ameaças externas através da criação de três barreiras distintas. A abordagem atualizada não é apenas sobre defesa, mas também sobre como o valor pode ser adicionado por meio da gestão de riscos. Concentra-se menos em barreiras distintas e mais sobre princípios de gestão de riscos. Um resumo dos seis princípios do modelo é fornecido para contextualização.

### 6.1.1 Princípios 1 e 2: governança e funções do órgão diretivo

O corpo diretivo define a direção, determinando o apetite da organização pelo risco. Delega o alcance dos objetivos organizacionais, incluindo a gestão de riscos à administração (primeira e segunda linhas de defesa). Além disso, estabelece e supervisiona uma função de auditoria interna (terceira linha de defesa).

Para exercer a supervisão e o alcance de seus objetivos, pelos quais é responsável perante as partes interessadas, o corpo diretivo conta com relatórios da administração, auditoria interna e outros.

### 6.1.2 Princípio 3: gestão e funções de primeira e segunda linha

Em organizações mais maduras (especialmente aquelas em setores altamente regulamentados), as funções de primeira e segunda linha serão claramente separadas. Em organizações menos maduras, é mais comum encontrar sobreposição entre a primeira e a segunda linhas.

A primeira linha consiste na administração operacional, que é responsável por identificar riscos, avaliá-los e implementar respostas, que serão uma combinação de controles e outras ações mitigadoras. Ela fornece atestados sobre os resultados planejados, reais e previstos relacionados ao risco. A primeira linha também opera controles internos, que são projetados para gerenciar riscos dentro da organização.

A segunda linha tem vários recursos que variam entre as organizações:

- ▶ Fornece gerenciamento de risco complementar e experiência em controle interno para a primeira linha.
- ▶ Monitora os controles implementados e operados pela primeira linha e fornece um grau de garantia de gerenciamento (não independente) sobre sua eficácia.
- ▶ Engloba a função de risco, que é responsável por compilar o registro de riscos de uma empresa. Um registro de riscos lista os riscos de uma empresa, juntamente com seus níveis, aloca os proprietários de riscos responsáveis e especifica as principais ações que estão sendo tomadas em resposta. O líder da função de risco é muitas vezes referido como *chief risk officer* (CRO).

Os proprietários de riscos responsáveis podem estar dentro da primeira ou segunda linha.

### 6.1.3 Princípios 4 e 5: papéis de terceira linha e independência de terceira linha

A auditoria interna constitui a terceira linha da organização e seu papel, entre outros, é fornecer garantia independente sobre a eficácia da primeira e da segunda linhas.

A auditoria interna não toma decisões nem participa da gestão de riscos como tal. Conforme discutido na [seção 6.6](#), a auditoria interna é principalmente responsável perante o órgão diretivo, embora isso possa diferir entre as jurisdições.

Devido à independência da auditoria interna em relação à administração, a garantia interna que ela fornece carrega o mais alto grau de objetividade e confiança. Outras garantias independentes também podem ser obtidas de fornecedores externos.

### 6.1.4 Princípio 6: criar e proteger valor

O corpo diretivo, a administração e a auditoria interna têm suas responsabilidades distintas, mas todas as atividades precisam estar alinhadas com os objetivos da organização.

É apenas com todas as funções trabalhando de forma colaborativa, e em alinhamento com os interesses das partes interessadas, que esse valor é protegido e criado.

<sup>9</sup> The IIA's Three Lines Model: An update of the Three Lines of Defense, The Institute of Internal Auditors, 2020.



## 6.2 Alocação da supervisão de risco ao órgão diretivo

O Modelo de Três Linhas deixa claro que o corpo diretivo não está envolvido na gestão diária de riscos. Em vez disso, ele precisa estar ativamente envolvido em sua supervisão e fornecer informações de cima para baixo em seus componentes. Para isso, as responsabilidades devem ser adequadamente alocadas entre o conselho e seus comitês.

### 6.2.1 Papel do conselho

Afastar-se da mentalidade de que a gestão de riscos é predominantemente sobre a proteção do negócio contra ameaças fortalece a ligação crítica entre risco e estratégia. Portanto, é geralmente aceito que é o conselho que precisa ser responsável por definir a estratégia de risco. O conselho precisa estabelecer seu apetite por grandes riscos e traduzir isso em níveis de tolerância ao risco. Para riscos não financeiros, a definição de limites quantificados pode não ser possível, e orientação qualitativa, detalhada e direcional será necessária.

O conselho precisa estar convencido de que as políticas e procedimentos de gerenciamento de risco implementados pela administração são eficazes, ou seja, que a empresa está operando dentro dos níveis designados de apetite e tolerância ao risco, e que uma cultura em toda a empresa que apoia a conscientização apropriada sobre riscos foi incorporada.

A amplitude e a gama de riscos que os conselhos devem supervisionar estão crescendo, assim como a interconectividade desses riscos. Além disso, os limites do risco estão se expandindo para incluir riscos de terceiros, principalmente impactos ambientais e sociais dentro da cadeia de suprimentos e riscos cibernéticos apresentados pelo uso de prestadores de serviços. O conselho como um todo é responsável pelo acompanhamento da execução

da estratégia. Consequentemente, deve determinar quais riscos precisam ser discutidos por todo o conselho, levando em consideração a magnitude da exposição da organização a esses riscos e seu potencial para interromper a estratégia. Também deve determinar quais riscos podem ser delegados aos subcomitês, com o conselho, no entanto, mantendo a responsabilidade geral.



Com que clareza os termos de referência do comitê de auditoria delineiam suas responsabilidades em relação à gestão de riscos a partir das do conselho completo e de outros comitês?

### 6.2.2 Papel do comitê de auditoria

Tradicionalmente, os comitês de auditoria estavam preocupados com a supervisão dos riscos relacionados aos relatórios financeiros e dos controles internos relacionados aos relatórios financeiros.

Hoje, no entanto, o papel de muitos comitês de auditoria se estende além disso, com o comitê de auditoria assumindo um papel mais significativo do que o desempenhado por outros comitês do conselho. Tanto que muitos comitês de auditoria são, de fato, chamados de “comitê de auditoria e risco”. No entanto, se o comitê de auditoria assumir a supervisão de muitos riscos além daqueles diretamente relacionados aos relatórios, ele pode ter dificuldade em cumprir adequadamente suas outras funções principais.

Por esse motivo, a supervisão de alguns riscos pode ser delegada pelo conselho a outros comitês. Mesmo nessas situações, o comitê de auditoria normalmente atuará como o integrador da maioria, se não de todos os riscos. Isso reflete o fato de que todos os principais riscos podem potencialmente impactar nos resultados financeiros e na viabilidade do negócio.

Isso também se alinha com o papel que o comitê de auditoria desempenha em relação à auditoria interna ([consulte a seção 6.6](#)) e à asseguuração de forma mais ampla.

Para se manter informado sobre o universo de risco, o comitê de auditoria pode ocasionalmente realizar reuniões conjuntas com os outros comitês, organizar aprofundamentos conjuntos em uma determinada área de risco e recomendar ao conselho que os membros sobrepostos sejam nomeados para os comitês relevantes.

### 6.2.3 Comitê de risco separado

Os órgãos de supervisão do setor de serviços financeiros, especialmente relacionados ao setor bancário, podem exigir ou recomendar que os conselhos criem comitês de risco separados. Um comitê de risco pode reduzir a carga sobre o comitê de auditoria e concentrar toda a sua atenção na supervisão de riscos, com os membros tendo um conjunto de habilidades mais estreito do que o exigido do comitê de auditoria.

O mandato e o funcionamento de um comitê de risco são menos universalmente consistentes do que o de um comitê de auditoria, uma vez que não é um dos comitês predominantemente mandatados. Os comitês de risco não são comuns fora dos serviços financeiros, embora às vezes sejam estabelecidos em outras organizações com mercado complexo, crédito, liquidez, precificação de commodities e riscos regulatórios - por exemplo, empresas ou organizações de energia ou do setor de saúde.

Mais criticamente, o comitê de risco se concentrará em entender como os riscos operacionais da organização se manifestam e seu impacto na estratégia, com o objetivo de garantir que a abordagem do risco não seja apenas reativo. O comitê de risco será responsável pela compreensão do risco inerente,

concordando com o nível de risco residual que se conjugará com o apetite de risco acordado e desafiar se as atividades de mitigação propostas atingirão esse nível de risco residual.

Normalmente, o comitê de risco se concentrará na primeira e segunda linha, com o comitê de auditoria mantendo o relacionamento com a auditoria interna. O comitê de auditoria, portanto, desafiará o plano de auditoria interna, certificando-se de que ele esteja alinhado aos principais riscos. Também considerará a asseguração obtida da auditoria interna no contexto do cenário de asseguração mais amplo. Como tal, o comitê de risco pode confiar no comitê de auditoria para supervisionar a eficácia do ambiente de controle geral.



Onde há um comitê de risco separado, quão clara é a divisão de responsabilidades entre o comitê de auditoria e o comitê de risco?

Resolução CVM 135 - Artigo 30

### 6.3 Supervisão da identificação de riscos e avaliação

Os riscos podem ser amplamente categorizados naqueles que ocorrem no nível do processo e nos riscos corporativos que podem impactar no nível do modelo de negócios e da estratégia.

Os riscos em nível de processo normalmente serão capturados em registros de riscos de processo ou funcionais, com vários riscos em nível de processo frequentemente se acumulando em um único risco corporativo.

Dado que os riscos estão em constante mudança, eles precisam ser reavaliados de forma contínua dentro da primeira e da segunda linha. O comitê de auditoria deve atuar como um ponto de apoio entre o conselho e a administração, entendendo os resultados das avaliações de risco de baixo para cima e sobrepondo-os com uma visão de cima para baixo sobre a evolução dos objetivos estratégicos, bem como sobre os riscos empresariais atuais e emergentes. Ao fazer isso, o comitê de auditoria precisará desafiar a priorização de riscos. Os comitês de auditoria também podem incentivar a administração a realizar análises de cenários para entender o impacto ampliado dos riscos correlacionados.



Com que regularidade o comitê de auditoria interage com o chefe da função de risco? Até que ponto isso é ocasionalmente complementado com relatórios de outros representantes da primeira e da segunda linha, por exemplo, quando o comitê de auditoria comissiona um aprofundamento em uma área de risco específica?

### Perspectivas diferentes nos comitês de risco

Vários membros com experiência em comitês de risco separados disseram que eles devem ser considerados apenas quando as circunstâncias realmente o exigirem. Eles citaram desafios com sobreposição. "Questões de risco e auditoria estão inextricavelmente ligadas", disse um deles. Outro aconselhou: "Você quer ser muito cuidadoso sobre a formação de um comitê de risco e pensar sobre qual seria o escopo do comitê, para que não seja excessivamente duplicado com o comitê de auditoria e evite a sobreposição com o conselho como um todo. É complicado. Tenho algum cuidado ao criar um em uma instituição não financeira. Pude ver isso em uma empresa com um ambiente complexo e global de fabricação e cadeia de suprimentos, onde o comitê de risco poderia estar muito focado." Um membro declarou: "Temos comitês suficientes e, praticamente, as necessidades de informação são cobertas por um ou outro. Por que a auditoria e o risco devem ser separados?"

Outros membros apoiaram mais o estabelecimento de um comitê de risco separado e apontaram os benefícios que ele pode proporcionar. Observou-se que as discussões de risco exigem uma mentalidade diferente das questões de auditoria tradicionais, explicando: "Há uma diferença fundamental entre o comitê de auditoria, que está lá para supervisionar os relatórios sobre o que aconteceu, e o comitê de risco, que está olhando para o futuro e o planejamento de cenários. Isso ajuda cada comitê a se concentrar em sua responsabilidade principal e ajuda os membros relevantes do comitê a tomar decisões embasadas. O pensamento, a análise e a precisão das informações são diferentes nos dois comitês."

Tapestry Networks, dezembro de 2023<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Audit Committees in a dynamic era of risk, Tapestry Networks, December 2023.

### 6.3.1 Riscos principais

Os riscos empresariais identificados como sendo de maior prioridade tendem a ser referidos como riscos principais. Muitas jurisdições exigem a divulgação pública dos principais riscos ([ver ponto 7.2.1](#)).

O comitê de auditoria precisará dedicar tempo para entender o perfil dos principais riscos, como vários riscos estão interconectados e como as conexões estão sendo rastreadas. Não só o impacto de múltiplos riscos interconectados convergentes pode exceder a soma de cada parte, mas a interconectividade também pode acelerar a velocidade com que os riscos se materializam.

? Quão confiante está o comitê de auditoria de que entende tanto a evolução dos principais riscos quanto sua interconectividade?

### 6.3.2 Riscos emergentes

Riscos novos ou futuros, com um impacto potencial que ainda não é compreendido ou conhecido de forma confiável, mas onde a avaliação indica que pode ser alto, são frequentemente referidos como “riscos emergentes”. As implicações dos riscos emergentes são difíceis de avaliar, e a expectativa é que eles evoluam com o tempo. Eles podem se dissipar completamente, podem exacerbar os principais riscos existentes ou podem evoluir para riscos independentes. Os horizontes temporais para riscos emergentes podem mudar rapidamente e também são muito voláteis, com mudanças significativas possíveis em um período relativamente curto.

As empresas precisam implementar processos específicos para identificar riscos emergentes e monitorar sua evolução. Muitas vezes, isso envolve a varredura do horizonte pela segunda linha e o uso de cenários de retrocesso. Membros do comitê de auditoria,

em virtude de não estarem incorporados ao negócio, podem trazer novas perspectivas para a avaliação de riscos emergentes.

? Como o comitê de auditoria garante que a discussão dos principais riscos deixa tempo suficiente para debater os emergentes?

### 6.3.3 Risco de fraude

O impacto da fraude na economia é significativo. De acordo com o [Relatório às Nações de 2022 da Association of Certified Fraud Examiners](#), as organizações perdem 5% de sua receita com fraudes a cada ano.<sup>11</sup> Projetado em relação ao produto mundial bruto de 2021 (US\$ 94,94 trilhões, de acordo com o relatório), isso representa uma perda global anual de mais de US\$ 4,7 trilhões.

A magnitude da perda, combinada com o contexto fornecido na [seção 5.1](#) e o crescente escrutínio sobre atividades fraudulentas por parte de investidores, reguladores e outras partes interessadas, tem implicações para os comitês de auditoria. Os comitês de auditoria devem garantir que, além de uma avaliação geral de risco, a administração tenha realizado uma avaliação específica de risco de fraude.

Resolução CVM 135 - Artigo 30

## 6.4 Supervisão das respostas ao risco

Parte do papel do comitê de auditoria é supervisionar as respostas aos riscos implementadas pela administração. O comitê de auditoria deve questionar a administração sobre se, à luz de quaisquer mudanças na natureza e extensão dos riscos, as respostas aos riscos permanecem apropriadas para garantir que a empresa esteja operando dentro do apetite ao risco estabelecido pelo conselho. Para permitir isso, o comitê de auditoria deve supervisionar se a administração identificou métricas relevantes para rastrear os riscos e estabeleceu uma responsabilidade clara, identificando os proprietários dos riscos.

Quando o projeto das respostas ao risco for adequado, o comitê de auditoria deve se certificar de que eles estão operando como pretendido. Deve receber relatórios regulares da administração sobre os resultados de seu monitoramento de respostas a riscos e solicitar garantias internas e externas sobre as conclusões da administração. Periodicamente, também pode desejar obter benchmarking das práticas em relação às normas ou pares da indústria.

### 6.4.1 Mitigação de riscos e operação de controles internos eficazes

A mitigação de riscos consiste em aceitar um risco, mas realizar ações para reduzir sua gravidade a níveis toleráveis (dentro do apetite de risco).

A mitigação eficaz de riscos precisa ser fundamentada na cultura certa, sustentada pela estrutura certa e executada pelas pessoas certas que operam com base em políticas e processos relevantes para o contexto da organização.

A cultura geral da organização e seu foco na integridade e conformidade é uma das mitigações de risco mais importantes. Conforme discutido na [seção 5.1](#), o comitê de auditoria tem um papel importante a desempenhar na promoção de uma cultura consciente do risco e do controle.

<sup>11</sup> Occupational Fraud 2022: A Report to the Nations, Association of Certified Fraud Examiners, 2022.



A mitigação de riscos empresariais variará dependendo da natureza do risco. Por exemplo, os riscos externos que estão fora do controle direto da organização podem ser mitigados garantindo que a continuidade efetiva dos negócios, a recuperação de desastres e os planos de gerenciamento de crises estão em vigor. Os riscos negativos, quando limitados a nenhum apetite por risco, serão gerenciados por meio de políticas, procedimentos e sistemas de controle interno, incluindo controles no nível da entidade, conforme discutido na [seção 6.5](#).

No nível do processo, a principal forma de mitigação de riscos é por meio da operação de um sistema de controles internos eficazes. O papel do comitê de auditoria na supervisão dos controles internos também é discutido na [seção 6.5](#).

#### 6.4.2 Outras respostas ao risco

Quando os riscos foram transferidos em vez de mitigados, o comitê de auditoria pode ocasionalmente pedir para receber atualizações da administração sobre os principais programas de seguro.

Alguns riscos não podem ser mitigados ou seguros com sucesso de maneira econômica. Nesses casos, o comitê de auditoria pode precisar recomendar ao conselho uma retirada ordenada de certas atividades. Quando isso não for uma opção, o comitê de auditoria pode exigir que a administração forneça confirmações mais frequentes e detalhadas de que os planos de contingência e recuperação de desastres estão sendo mantidos atualizados.

### 6.5 Controles internos

Os controles internos são frequentemente categorizados como:

- ▶ Controles no nível da entidade – são controles que afetam de forma generalizada o ambiente e as operações de uma entidade. Eles incluem regras, padrões de conduta, políticas

e procedimentos. Esses controles são a base que permite que todos os outros controles, processos e programas funcionem de forma eficaz e incluirão, entre outros controles, alguns dos aspectos discutidos na [seção 5.1](#), como o código de conduta.

- ▶ Controles em nível de transação – são controles incorporados a processos individuais e podem ser manuais, dependentes de tecnologia da informação (TI) ou automatizados.
- ▶ Controles gerais de TI – esses controles fornecem um conjunto de diretrizes para controlar como as soluções, sistemas e recursos de TI são usados e gerenciados.

O comitê de auditoria considera a avaliação da administração sobre se o ambiente dos controles é eficaz e solicita relatórios para avaliar se esses controles foram implementados e estão funcionando. Deve entender quaisquer falhas ou fraquezas identificadas durante um determinado período e responsabilizar a administração pela remediação em tempo hábil. O comitê de auditoria deve ter interesse especial em quaisquer casos de substituição de controles.

Quais relatórios o comitê de auditoria recebe para que possa desafiar a visão da administração sobre o design e a eficácia operacional dos controles internos em suas áreas de responsabilidade? Este relatório é suficientemente regular e oportuno?

#### 6.5.1 Controles internos sobre relatórios financeiros

Controles internos eficazes sobre relatórios financeiros são fundamentais para produzir relatórios financeiros precisos e confiáveis. Ao avaliar os controles internos sobre relatórios financeiros, o comitê de auditoria precisa considerar todas as categorias de controles. Também deve entender o papel de quaisquer acordos terceirizados, como folha de pagamento, e o papel de quaisquer funções internas de serviço compartilhado.

Para criar um ponto de referência para construir uma imagem do que é bom e julgar a eficácia, o comitê de auditoria pode optar por se referir a uma estrutura de controles internos reconhecida. Um exemplo é a chamada [estrutura COSO](#), desenvolvida pelo Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway.<sup>12</sup>

O comitê de auditoria deve solicitar informações regulares sobre o funcionamento dos controles internos sobre os relatórios financeiros da equipe financeira, da auditoria interna e, potencialmente, do(a) CEO. Também deve obter opiniões do auditor externo e entender especificamente se o auditor está adotando uma confiança nos controles ou uma abordagem substantiva na auditoria e, se relevante, por que uma abordagem de controles não pode ser adotada.

Os deveres do comitê de auditoria podem ser definidos mais especificamente quando a legislação que exige atestados formais da administração sobre controles internos sobre relatórios financeiros estiver em vigor.

Quando a administração é obrigada a atestar a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros, quão satisfeito está o comitê de auditoria com os relatórios que recebe daqueles dentro da segunda linha que testam os controles de primeira linha?

Quando a administração não é obrigada a fazer tal atestado, que evidência o comitê de auditoria recebe para entender se a administração implementou controles internos eficazes sobre os relatórios financeiros? Quais ações o comitê de auditoria tomou como resultado?

<sup>12</sup> Internal Control – Integrated Framework, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013.

### 6.5.2 Políticas e procedimentos para prevenir e detectar fraudes

O risco de fraude é normalmente abordado por um híbrido de diferentes funções como compras, recursos humanos e conformidade. Como resultado, a supervisão pode ser bastante desafiadora. O comitê de auditoria deve garantir que a administração tenha estabelecido programas e políticas para prevenir e detectar fraudes e tem protocolos claros sobre o que fazer se uma possível fraude for detectada.

Ao desafiar a administração sobre a adequação de seus programas antifraude, o comitê de auditoria deve se basear nos insights obtidos a partir de temas de monitoramento decorrentes de acordos de denúncia, discutidos na [seção 5.1](#).

### 6.5.3 Controles sobre outras áreas de risco

O trabalho do comitê de auditoria em relação aos controles em nível de entidade, como parte dos controles internos sobre a supervisão dos relatórios financeiros, será relevante para muitas outras áreas de risco, dado o impacto predominante que esses controles têm sobre a empresa. Da mesma forma, a supervisão dos controles gerais de TI também contribuirá para a supervisão dos controles relacionados a aspectos do risco cibernético.

Para obter evidências adicionais sobre controles sobre outras áreas de risco, o comitê de auditoria pode querer falar com os proprietários de riscos específicos, ter interações regulares com o(a) *chief risk officer* e solicitar garantias específicas da auditoria interna. O comitê de auditoria também pode optar por receber relatórios sobre o status de quaisquer certificações ou afirmações fornecidas pelos proprietários de risco, se relevante. Quando riscos específicos tiverem sido alocados a outros comitês, o comitê de auditoria poderá se basear em seu trabalho e pontos de vista. Será necessária uma estreita cooperação para garantir que o trabalho não esteja sendo duplicado e que nenhuma área de risco material passe despercebida.

## 6.6 Auditoria interna

Não existe um requisito universal para que as empresas tenham uma função de auditoria interna. No entanto, como o papel da auditoria interna é avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gestão de riscos, controles internos e governança, uma função bem implementada é um grande trunfo para um comitê de auditoria. Não só o comitê de auditoria pode usar as garantias fornecidas no cumprimento de suas funções, a auditoria interna também é muitas vezes os olhos e ouvidos do comitê de auditoria no local, capaz de trazer *insights* culturais de toda a organização. Quando tal função existe, uma boa relação de trabalho entre o comitê de auditoria e a auditoria interna é de fundamental importância e o comitê de auditoria é comumente responsável por supervisionar a auditoria interna.



Onde não existe função de auditoria interna, quais fontes alternativas de informação o comitê de auditoria obtém para efetivamente cumprir sua supervisão do gerenciamento de riscos e controles internos?

As seguintes considerações são aplicáveis a organizações que têm uma função de auditoria interna.

### 6.6.1 Função de auditoria interna

Existem três modelos principais de terceirização da função de auditoria interna: interna, terceirizada ou coparticipação. Inevitavelmente, há compromissos associados às escolhas. Uma função com recursos internos provavelmente será uma solução de baixo custo, com os funcionários tendo uma compreensão completa do negócio, mas provavelmente uma amplitude mais estreita de experiência. A terceirização completa pode dar acesso

a um grupo melhor de especialistas, mas isso pode ter um preço. A empresa também terá poder discricionário limitado sobre os membros individuais da equipe, embora isso naturalmente aumente sua independência. Uma abordagem híbrida pode ser o melhor dos dois mundos.



Como o comitê de auditoria garante que os acordos de fornecimento de auditoria interna permaneçam apropriados para o contexto organizacional e permitam adaptabilidade e capacidade de resposta?

Em qualquer caso, o comitê de auditoria precisará estar confortável com o número e a qualidade da equipe de auditoria interna - suas habilidades, competência, educação continuada e experiência profissional, bem como com sua objetividade. Também precisará questionar se têm um orçamento adequado e acesso às ferramentas e tecnologias certas para realizar um trabalho de alta qualidade. O comitê de auditoria deve promover uma relação construtiva entre a auditoria interna e o auditor externo, reconhecendo que o grau de coordenação entre os dois variará dependendo do contexto jurisdicional.



Quais informações o comitê de auditoria recebe que lhe permitem avaliar o calibre dos recursos de auditoria interna - tanto de equipe quanto de tecnologia?

### 6.6.2 Chefe de auditoria interna

A atividade de auditoria interna é gerenciada por um diretor ou outro executivo de auditoria interna. Embora essa função possa ser terceirizada em alguns casos, mantê-la internamente proporciona maior controle sobre a auditoria interna e maior responsabilidade.

Não é incomum que essa função tenha uma linha de subordinação dupla – principalmente para o comitê de auditoria, com uma linha pontilhada para o(a) CEO.

Em uma estrutura de conselho de dois níveis, como na Holanda e na Alemanha, não é incomum que o auditor interno se reporte à administração, com o conselho fiscal ou o comitê de auditoria como a relação de subordinação secundária. Isso potencialmente dá aos comitês de auditoria menos influência sobre a função de auditoria interna. Mudanças na legislação societária na Alemanha garantiram que o presidente do comitê de auditoria possa se aproximar diretamente do chefe de auditoria interna, mas o conselho de administração deve ser informado.

O presidente do comitê de auditoria deve estar envolvido não apenas na seleção do chefe de auditoria interna, mas também em sua avaliação e rescisão ou substituição.

Certos fatores podem ter um impacto real ou percebido na independência do chefe de auditoria interna. Por exemplo, em algumas organizações, o chefe de auditoria interna também desempenha um papel conjunto como CRO. As **Normas Globais de Auditoria Interna** recomendam que, nesses casos, as responsabilidades, a natureza do trabalho e as salvaguardas devem ser documentadas no estatuto

de auditoria interna e processos alternativos para obter garantia sobre o trabalho da função de risco devem ser estabelecidos.<sup>13</sup> O comitê de auditoria precisará avaliar a adequação das salvaguardas e dos processos de garantia alternativos. Um modelo híbrido pode ser útil em tais circunstâncias.

Diferentemente do sócio responsável pela auditoria externa, que está sujeito a rodízio obrigatório, não há limite regulatório para a posse do chefe de auditoria interna. O comitê de auditoria pode desejar implementar tal limite, no entanto. A prática comum é basear os limites naqueles aplicáveis ao auditor externo, ou seja, cinco a sete anos.



Quão confiante está o comitê de auditoria de que o chefe de auditoria interna levará todos os possíveis assuntos significativos envolvendo a administração ao seu conhecimento?

### 6.6.3 Atividades de auditoria interna

Dada a confiança que o comitê de auditoria deposita na auditoria interna, é fundamental que ele entenda adequadamente quais atividades são realizadas pela auditoria interna e como ela as realiza. As Normas Globais de Auditoria Interna permitem uma auditoria interna eficaz e servem de base para avaliar e elevar a qualidade da função de auditoria interna. Se o comitê de auditoria não exigir que os processos e práticas de auditoria interna se alinhem a essas normas, ele precisará considerar em que base avaliará a eficácia da função.

Mesmo quando as normas são cumpridas, os níveis de testes e metodologias subjacentes não são necessariamente

equivalentes à auditoria externa. Portanto, o comitê de auditoria precisa ser claro sobre o nível de garantia que deseja. Os mapas de garantia interna precisam ser minuciosamente avaliados e é preciso haver clareza sobre quais evidências o comitê de auditoria espera ver.

### 6.6.4 Plano de auditoria interna

O comitê de auditoria deve avaliar criticamente o escopo do mandato de auditoria interna e se ele tem acesso irrestrito em toda a organização. Um plano de auditoria interna precisa abordar os principais riscos de negócios e controles relacionados por meio da combinação certa de avaliação da confiabilidade das observações de monitoramento da administração e execução de suas próprias atividades de assecuração. O comitê de auditoria deve avaliar o escopo e a cobertura do plano, a rotação de atividades e o alinhamento das atividades com as necessidades de garantia de risco de maior prioridade da organização.

O uso eficaz dos recursos disponíveis requer uma reavaliação periódica do equilíbrio entre as atividades de assecuração interna e externa que podem ter sido estratificadas ao longo do tempo. Isso pode potencialmente permitir a liberação da capacidade de auditoria interna e sua realocação para outras necessidades de garantia de risco.

O comitê de auditoria precisa garantir que haja recursos adequados e orçamento suficiente para cumprir o plano.



Quão bem o comitê de auditoria entende os níveis de garantia fornecidos pelas atividades de auditoria interna ao longo do ano e a cobertura de risco que elas alcançaram?

<sup>13</sup> “Complete Global Internal Audit Standards,” The Institute of Internal Auditors website, [theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/free-documents/complete-global-internal-audit-standards](https://theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/free-documents/complete-global-internal-audit-standards)



### 6.6.5 Relatórios de auditoria interna

O comitê de auditoria precisa ter confiança de que as descobertas relatadas pela auditoria interna não foram de forma alguma filtradas pela administração. Os relatórios devem incluir uma escala de classificação clara e definir as possíveis consequências dos resultados. Eles devem incluir uma análise de causa raiz em relação às descobertas e fazer recomendações práticas para abordar os problemas que surgiram. Além disso, eles devem permitir ao comitê de auditoria concluir se a empresa está operando dentro dos níveis de tolerância ao risco que estão alinhados com o apetite ao risco definido pelo conselho.

O comitê de auditoria deve monitorar o progresso em relação às recomendações, com ênfase específica em quaisquer assuntos observados como sinais de alerta. A pontualidade das ações que estão sendo tomadas é um importante indicador de cultura e evidência do compromisso da administração com a melhoria da gestão de riscos.

Como salvaguarda adicional, o comitê de auditoria precisa realizar sessões executivas separadas com o chefe de auditoria interna (ver ponto 4.3.7.4) e pode querer considerar o envolvimento direto com os membros da equipe de auditoria interna.



O que a atitude da administração em relação às recomendações de auditoria interna informa ao comitê de auditoria sobre a cultura de risco dentro da organização?

Como o comitê de auditoria responsabiliza a administração pela pronta execução das recomendações da auditoria interna?

### 6.6.6 Avaliação da qualidade do trabalho de auditoria interna

O comitê de auditoria precisa avaliar regularmente a qualidade do trabalho realizado pela auditoria interna. Ao fazê-lo, deve considerar o seguinte, entre outras considerações:

- ▶ Como o plano de auditoria atende às necessidades de garantia do comitê, considerando o uso eficaz dos recursos;
- ▶ Como os auditores internos são designados para tarefas e projetos e também supervisionados;
- ▶ Aderência a padrões e políticas reconhecidas, usando metodologias atualizadas e inovadoras, incluindo análise de dados e métricas;
- ▶ Entrega conforme o planejado e clareza dos relatórios escritos e recomendações de relevância.

Periodicamente, o comitê de auditoria também pode desejar encomendar uma avaliação externa de qualidade. Isso pode incluir uma avaliação de conformidade com as Normas Globais de Auditoria Interna. Ressalta-se que as Normas Globais de Auditoria Interna foram atualizadas recentemente, com as novas normas entrando em vigor a partir de janeiro de 2025. De acordo com as normas atualizadas, as funções de auditoria interna devem ser avaliadas em relação à Estrutura Internacional de Práticas Profissionais.<sup>14</sup>



Como o comitê de auditoria avaliou a qualidade do trabalho de auditoria interna? Como está monitorando se alguma recomendação está sendo implementada adequadamente?

O presidente do comitê de auditoria desempenha um papel fundamental na resolução de conflitos que possam surgir entre gestão e auditoria interna – especialmente com respeito às solicitações orçamentárias ou de recursos e a avaliação da magnitude e prioridade das constatações. A força do relacionamento do presidente com o(a) CEO ou CFO e o(a) chefe de auditoria interna é fundamental nesse contexto.

Resolução CVM 135 - Artigo 33

<sup>14</sup> “Complete Global Internal Audit Standards,” The Institute of Internal Auditors website, [theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/free-documents/complete-global-internal-audit-standards](https://theiia.org/en/standards/2024-standards/global-internal-audit-standards/free-documents/complete-global-internal-audit-standards).

# 7

## O quê: supervisão de relatórios corporativos

Todas as informações corporativas públicas devem ser confiáveis. Entretanto, o alcance do que as empresas publicam é muito amplo, e engloba vários documentos voluntários dos quais as partes interessadas externas dependem – nem todos podem estar sujeitos ao mesmo nível de supervisão e escrutínio.

O relatório anual é provavelmente o documento de comunicação mais importante e abrangente para qualquer empresa aberta. Em muitas jurisdições, é composto por duas seções distintas – o comentário narrativo sobre o negócio e seu desempenho e as demonstrações financeiras. A amplitude das informações incluídas em um relatório anual, juntamente com o status auditado das demonstrações financeiras, faz com que seja a única versão da verdade que deve fornecer a base e os trilhos de orientação para todas as outras comunicações.

A supervisão das demonstrações financeiras auditadas é um aspecto central da competência de cada comitê de auditoria, muitas vezes se estendendo a aspectos das divulgações narrativas incluídas no relatório anual. Os termos de referência do comitê de auditoria precisam ser muito claros sobre se o mandato do comitê também abrange qualquer relatório além do relatório anual, como anúncios preliminares e relatórios intermediários à bolsa de valores.

A Securities and Exchange Commission dos EUA recomenda que as empresas criem comitês de divulgação de nível administrativo com a responsabilidade de considerar a materialidade das informações e determinar as obrigações de divulgação em tempo hábil. Como está implícito na seção 302(a)(4) da Lei Sarbanes-Oxley, tal comitê se reportaria à alta administração, incluindo os principais executivos e diretores financeiros, que têm a responsabilidade expressa de projetar, estabelecer, manter, revisar e avaliar os controles de divulgação do emissor e procedimentos.

Quando um comitê de divulgação tiver sido constituído, é comum que ele relate ao comitê de auditoria sobre suas reuniões e atividades. Em alguns casos, o presidente do comitê de auditoria é convidado a participar das reuniões do comitê de divulgação.

## 7.1 Relatório anual

Para os fins deste guia, o relatório anual engloba as demonstrações financeiras auditadas no relatório anual (e anúncio preliminar, quando relevante) e os anúncios trimestrais e/ou semestrais à bolsa de valores.

Resolução CVM 135 - Artigo 30

### 7.1.1 Processo de relatório anual

A administração prepara as demonstrações financeiras (e quaisquer outras informações financeiras). O papel do comitê de auditoria é supervisionar o processo de relatório anual e, ao fazê-lo, fornecer ao conselho a confiança de que as demonstrações financeiras são verdadeiras e precisas e que apresentam o desempenho dos negócios de maneira justa e equilibrada. O processo de relatório anual consiste em:

- ▶ O lançamento de transações individuais de acordo com as normas contábeis e políticas adotadas
- ▶ Aplicação de julgamento e cálculo de estimativas
- ▶ Preparação de demonstrações financeiras, que incluem demonstrações financeiras primárias (por exemplo, demonstração da posição financeira, demonstração do resultado) e notas de divulgação

Todos os itens acima, conforme discutido no [ponto 6.5.1](#), são sustentados por controles internos sobre relatórios financeiros: processos contábeis, sistemas de TI e controles internos.



Como o comitê de auditoria desafiou a administração sobre quaisquer mudanças voluntárias nas políticas contábeis, prontidão para futuras mudanças obrigatórias nas normas contábeis e a contabilização de qualquer transação material única ou incomum, se relevante?

Quais informações, incluindo fontes externas, quando relevantes, o comitê de auditoria usou para desafiar a administração sobre os julgamentos que sustentam as estimativas materiais? Isso pode incluir informações de especialistas independentes.

#### 7.1.1.1 Políticas contábeis

Para fins de elaboração e apresentação das demonstrações financeiras, as empresas devem adotar um conjunto de princípios contábeis geralmente aceitos (GAAP) permitidos em sua jurisdição. Por exemplo, nas últimas duas décadas, as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (IFRS) tornaram-se amplamente adotadas nos mercados de capitais em todo o mundo e agora são uma estrutura contábil globalmente reconhecida. Muitas jurisdições que mantêm seus GAAP locais baseiam-se nas IFRS. Como tal, a abordagem abaixo baseia-se em conceitos incorporados nas IFRS.

Como premissa geral, todo o objetivo do GAAP é especificar as políticas contábeis, apresentação e divulgação exigidas. No entanto, julgamento está envolvido em várias circunstâncias:

- ▶ Uma política contábil pode estar relacionada a uma área em que uma entidade é obrigada a fazer julgamentos ou premissas significativas na aplicação dessa política (além daquelas que envolvem estimativas).
- ▶ Algumas normas permitem uma escolha de política contábil.
- ▶ Quando há uma escolha, uma entidade pode ser autorizada a alterar voluntariamente sua política contábil se resultar em demonstrações financeiras fornecendo informações confiáveis e mais relevantes.
- ▶ Na ausência de uma norma que se aplique especificamente a uma transação, outro evento ou condição, a administração terá que usar seu julgamento no desenvolvimento e aplicação de uma política contábil que resulte em informações relevantes e confiáveis. Em primeira instância, isso envolve considerar os requisitos do GAAP aplicado que lidam com problemas semelhantes ou relacionados. Em segundo lugar, a administração deve olhar para as definições, critérios e conceitos da Estrutura Conceitual GAAP para Relatórios Financeiros (se disponível). Na medida em que não entrem em conflito com essas fontes, também podem ser considerados pronunciamentos de outros órgãos de definição de padrões e práticas aceitas do setor.

A seleção e aplicação de políticas contábeis é crucial para a preparação das demonstrações financeiras. As políticas contábeis devem ser selecionadas e aplicadas de forma consistente para transações semelhantes, outros eventos e condições, a menos que uma norma contábil



exija ou permita especificamente a categorização de itens para os quais diferentes políticas possam ser apropriadas. As entidades precisam divulgar informações relevantes sobre políticas contábeis, incluindo as escolhas e os julgamentos aplicados.

Os comitês de auditoria precisam avaliar a adequação geral das políticas contábeis, especialmente quando a administração aplicou julgamento, desafiando quaisquer desvios dos GAAP e das normas do setor. Qualquer mudança voluntária nas políticas contábeis precisa ser examinada. Em sua função de supervisão, o comitê de auditoria deve se concentrar nas políticas mais relevantes para as demonstrações financeiras e naquelas relacionadas a julgamentos e estimativas.

O comitê de auditoria também deve garantir que a administração avalie o impacto de quaisquer mudanças futuras e necessárias nos GAAP com antecedência suficiente para garantir uma implementação tranquila de quaisquer mudanças resultantes.

De acordo com as IFRS, uma entidade alcança uma apresentação adequada pelo cumprimento das normas aplicáveis em praticamente todas as circunstâncias. Pode ser permitido afastar-se dos requisitos de uma norma apenas em casos extremamente raros, quando a administração conclui que a conformidade seria tão enganosa que o resultado relatado não representaria fielmente as transações, outros eventos e condições que ele pretende. Alguns marcos regulatórios podem proibir completamente essas saídas. Os comitês de auditoria devem desafiar fortemente a administração sobre essas conclusões e esperar que o auditor e os reguladores façam o mesmo.

Finalmente, os comitês de auditoria devem garantir que as divulgações apropriadas sejam fornecidas sobre as políticas contábeis relevantes.

### 7.1.1.2 Estimativas

Uma política contábil pode exigir que os itens sejam mensurados por valores monetários que não podem ser observados diretamente e devem, em vez disso, ser estimados de uma maneira que envolva incerteza de mensuração. O desenvolvimento de tais estimativas contábeis envolve uma série de julgamentos:

- ▶ Selecionar e aplicar um método ou modelo para calcular o valor monetário
- ▶ Identificar e/ou desenvolver premissas e insumos para uso no método ou modelo, com base nas informações mais recentes disponíveis e confiáveis
- ▶ Selecionar e interpretar dados para desenvolver as premissas e insumos, que podem ser de natureza especializada, muitas vezes não financeira

Dependendo da extensão do julgamento envolvido, as estimativas contábeis terão graus variados de incerteza, complexidade e subjetividade. Por sua própria natureza, eles estarão propensos ao viés de gestão. O viés intencional pode ser impulsionado por pressões ou incentivos para alcançar certos resultados e pode levar à fraude; vieses não intencionais podem ser o resultado de otimismo da administração ou excesso de confiança.

Como as estimativas contábeis são aproximações, elas precisarão ser revisadas e potencialmente atualizadas à medida que informações adicionais se tornarem conhecidas, as circunstâncias em que se baseiam mudarem, surgirem novos desenvolvimentos ou mais experiência for adquirida. Por sua natureza, uma mudança em uma estimativa contábil não se relaciona a períodos anteriores e não é uma correção de um erro.

Para estimativas relevantes, o comitê de auditoria precisará entender os julgamentos feitos pela administração ao chegar à medição proposta e controles internos. Ao fazer isso, o comitê de auditoria deve, entre outras considerações, permanecer ciente dos fatores de fraude e viés, garantir que os julgamentos ou premissas sejam baseados nas informações mais recentes disponíveis e confiáveis, usar pontos de dados externos objetivos e confiáveis quando disponíveis e verificar se a administração solicitou a contribuição de um especialista apropriado, se relevante. O comitê de auditoria também deve entender como a administração revisou o resultado de estimativas contábeis anteriores e respondeu aos resultados dessa revisão.

Finalmente, os comitês de auditoria devem garantir que as divulgações apropriadas sejam fornecidas sobre as premissas feitas sobre o futuro e outras principais fontes de incerteza de estimativa que tenham um risco significativo de resultar em um ajuste relevante nos valores contábeis de ativos e passivos no próximo exercício financeiro.

### 7.1.1.3 Outras questões contábeis complexas e implicações de risco principal

Geralmente, o comitê de auditoria não examinará a contabilização de transações regulares e eventos de negócios como de costume, contando com a força dos controles internos sobre os relatórios financeiros. Assuntos com impactos materiais que provavelmente exigirão a supervisão do comitê de auditoria incluem:

- ▶ Contabilização de eventos pontuais, como aquisições ou alienações ou outros itens não recorrentes.
- ▶ Transações incomuns, com uma estrutura ou lógica complexa de negócios.
- ▶ Acordos fora do balanço ou entidades de propósito específico.

Os comitês de auditoria também precisam garantir que a administração tenha refletido adequadamente até que ponto os principais riscos afetam as demonstrações financeiras.



Como o comitê de auditoria se convenceu de que a administração contabilizou adequadamente questões contábeis complexas, principais implicações de risco e itens não recorrentes?

Uma área em evolução de implicações de risco está relacionada ao impacto dos riscos ambientais. Conforme explicado na publicação da EY, [Relatórios financeiros conectados : Considerando as Mudanças Climáticas](#), não há uma única norma explícita sobre questões relacionadas ao clima de acordo com as IFRS.<sup>15</sup> No entanto, o risco climático e outras questões relacionadas ao clima podem afetar várias áreas da contabilidade. Embora o impacto imediato nas demonstrações financeiras possa não ser necessariamente quantitativamente

significativo, as partes interessadas esperam cada vez mais que as entidades expliquem como os assuntos relacionados ao clima são considerados na preparação de suas demonstrações financeiras, na medida em que sejam relevantes de uma perspectiva qualitativa. As partes interessadas também esperam divulgações robustas sobre as premissas, estimativas e julgamentos mais significativos relacionados às mudanças climáticas.



Como o comitê de auditoria avaliou a congruência entre qualquer narrativa sobre mudanças climáticas e os impactos das mudanças climáticas contabilizados nas demonstrações financeiras?

### 7.1.2 Narrativa financeira fora das demonstrações financeiras

A seção narrativa do relatório anual geralmente inclui uma revisão do desempenho financeiro e uma variedade de métricas – medidas GAAP e não GAAP. O comitê de auditoria deve ler essas áreas do relatório e, com o contexto obtido por meio de sua supervisão do processo de relatório financeiro, aconselhar o conselho se o tom e as mensagens são consistentes com seu próprio entendimento e com as informações contidas nas demonstrações financeiras.

#### 7.1.2.1 Medidas de desempenho não GAAP ou alternativas (APMs)

Autoridade Europeia dos Valores Mobiliários e dos Mercados (ESMA) define medidas alternativas de desempenho (APMs) como medidas financeiras de desempenho financeiro histórico ou futuro, posição financeira ou fluxos de caixa, exceto uma medida financeira definida ou especificada na estrutura de relatório financeiro aplicável.<sup>16</sup> Os APMs são geralmente derivados pela adição ou subtração de certos valores dos valores apresentados nas demonstrações financeiras.

A Organização Internacional das Comissões de Valores Mobiliários (IOSCO) define uma medida financeira não GAAP como uma medida numérica do desempenho financeiro atual, histórico ou futuro, posição financeira ou fluxo de caixa de um emissor que não é uma medida derivada dos princípios contábeis geralmente acordados (GAAP).<sup>17</sup>

Os APMs são diferentes de métricas físicas ou não financeiras, como número de funcionários ou número de assinantes, e de medidas sociais e ambientais, como emissões de gases de efeito estufa e divisão da força de trabalho por diversidade demográfica.

Essas medidas modificadas de desempenho financeiro, frequentemente apresentadas na seção narrativa do relatório anual ou em outras comunicações, podem ser úteis para emissores e investidores. Na verdade, elas são frequentemente usadas como indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o progresso em relação aos objetivos estratégicos. Por exemplo, é comum ver um ajuste nos lucros para remover impactos materiais pontuais, a fim de apresentar um lucro subjacente que é considerado um reflexo do "business as usual". Como essas medidas não são padronizadas, elas podem criar problemas, no entanto. Quando inadequadamente definido, apresentado de forma inconsistente, ou dado destaque indevido sobre medidas baseadas em princípios contábeis, elas podem resultar em mensagens enganosas. Usando o exemplo anterior, como não há acordo universal sobre quais ajustes são apropriados para chegar ao lucro subjacente, determinar os valores a serem excluídos pode ser propenso a viés ou manipulação direta.

Para lidar com esse risco, a ESMA emitiu [diretrizes sobre APMs](#) e a IOSCO publicou sua [Declaração sobre Medidas Financeiras Não-GAAP](#), com o objetivo de ajudar os emissores a fornecer divulgações claras e úteis que sejam compreensíveis e confiáveis.

<sup>15</sup> Applying IFRS – Accounting for Climate Change (Updated August 2023), EY, 2023.

<sup>16</sup> "ESMA updates its Q&A under the Alternative Performance Measures guidelines," European Securities and Markets Authority website, [esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-updates-its-qa-under-alternative-performance-measures-guidelines](https://esma.europa.eu/press-news/esma-news/esma-updates-its-qa-under-alternative-performance-measures-guidelines).

<sup>17</sup> Statement on NON-GAAP Financial Measures, International Organization of Securities Commissions, 2016.

Os comitês de auditoria desempenham um papel importante na supervisão de como essas medidas são selecionadas, calculadas e exibidas. Eles também devem questionar se seu uso, de fato, melhora a transparência e contribui para apresentar uma visão equilibrada do desempenho da empresa.

Os comitês de auditoria devem estar cientes de que a Norma Contábil IFRS 18 Apresentação e Divulgação nas Demonstrações Financeiras, em vigor a partir de 1º de janeiro de 2027, estabelece novos requisitos gerais para apresentação e divulgações nas demonstrações financeiras, o que afetará a apresentação das APMs.



Como o comitê de auditoria desafiou a administração em sua seleção e uso de medidas não GAAP?

### 7.1.3 Competência e força da função financeira

Os controles internos sobre os relatórios financeiros são fundamentais para produzir relatórios financeiros precisos e confiáveis. No entanto, mesmo os sistemas e processos mais sofisticados não podem operar de forma eficaz sem uma função financeira competente e com recursos adequados.

Para supervisionar a precisão dos relatórios financeiros, o comitê de auditoria deve entender o modelo de recursos financeiros da organização e garantir que haja orçamento adequado para pessoas e infraestrutura.

O comitê de auditoria precisa recorrer a uma variedade de fontes para formar sua avaliação, bem como à competência financeira de seus membros. O auditor externo pode fornecer vários insights – por exemplo, produzindo

análise personalizada sobre o volume de lançamentos contábeis tardios postados pela administração. Da mesma forma, discutir ajustes de auditoria, incluindo aqueles registrados pela administração, pode ser um ponto de referência útil. O comitê de auditoria também deve buscar feedback específico da auditoria interna como parte de suas sessões executivas.



Em quais fontes de feedback o comitê de auditoria baseou sua avaliação da força geral da função financeira?

Em conjunto com o comitê de nomeação, o comitê de auditoria também deve monitorar se os planos de sucessão estão em vigor, não apenas para o(a) CFO, mas também para, pelo menos, um nível abaixo.

### 7.1.4 Inspeções regulatórias

Os reguladores realizam inspeções das demonstrações financeiras das empresas no âmbito das suas competências de supervisão. Normalmente, o presidente do conselho e/ou o presidente do comitê de auditoria serão informados da revisão e receberão uma carta de consulta estabelecendo as perguntas iniciais do regulador.

O presidente do comitê de auditoria precisará estar envolvido no grupo de trabalho que responde à consulta do regulador. O grupo de trabalho normalmente reunirá membros da equipe financeira e do auditor externo.

Após o recebimento das respostas, o regulador provavelmente emitirá sua carta de conclusões. Dependendo da gravidade das constatações e dos poderes estatutários do regulador,

a empresa pode ser solicitada a melhorar suas divulgações em anos futuros ou, no caso de descumprimento mais grave, remediar o relato por meio de reapresentações. O comitê de auditoria precisará considerar as implicações mais amplas de tais descobertas, incluindo a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros e a abordagem da administração aos julgamentos e estimativas.

## 7.2 Relatórios não financeiros

Os relatórios não financeiros englobam relatórios narrativos e métricas não financeiras. Esses aspectos são tipicamente entrelaçados para fornecer uma narrativa holística sobre o negócio de uma maneira que seja interessante e útil para uma variedade de partes interessadas.

### 7.2.1 Relatórios narrativos

As empresas e seus conselhos usam o relatório anual como uma oportunidade para contar sua história – muitas vezes estabelecendo o modelo de negócios, estratégia, tendências de mercado etc. A extensão da narrativa incluída pode refletir uma combinação de divulgações voluntárias e obrigatórias. Por exemplo, algumas jurisdições exigem que a narrativa no relatório anual descreva os principais riscos da empresa e/ou a abordagem à gestão de riscos.

Como grande parte da narrativa fornece contexto para os resultados financeiros da empresa, os membros do comitê de auditoria devem examinar todo o relatório anual para garantir que não haja inconsistências com premissas embutidas nas demonstrações financeiras.

O comitê de auditoria deve prestar especial atenção às divulgações que abordam suas áreas de supervisão e avaliar se a narrativa é consistente com seu próprio entendimento, obtido como parte de seu papel.



Algumas jurisdições designam o comitê de auditoria como responsável pela revisão de certas áreas de relatórios obrigatórios.

O Código Finlandês de Governança Corporativa sugere que as funções do comitê de auditoria podem incluir revisar a declaração de governança corporativa e propô-la ao conselho para aprovação. Enquanto isso não é obrigatório, é uma prática comum para os comitês de auditoria finlandeses.

Onde houver requisitos obrigatórios de divulgação, o comitê de auditoria precisa ser claro se seu mandato envolve supervisionar a integridade de divulgações associadas.

Após ler a narrativa no relatório anual, quais potenciais inconsistências com as informações contidas nas demonstrações financeiras, ou com a imagem da empresa que lhe foi apresentada ao longo do ano, o comitê de auditoria consultou a administração?

### 7.2.2 Métricas não financeiras

Métricas não financeiras são aquelas divulgações numéricas que não são derivadas dos registros financeiros de uma empresa, por exemplo, métricas operacionais. Algumas delas, como medidas de satisfação do cliente (Net Promoter Score), podem ser independentes do setor. Outros, como volumes de reservas e recursos para empresas de mineração, podem ser específicos do setor.

Os comitês de auditoria precisarão ser claros sobre se o conselho espera que o comitê de auditoria supervisione a precisão das métricas não financeiras, incluindo métricas sobre tópicos ambientais e sociais. O conhecimento geral do comitê de auditoria dos conceitos de assegurar o torna bem posicionado para apoiar o conselho a esse respeito, mas a proliferação das métricas incluídas nos relatórios anuais pode tornar essa tarefa muito demorada.



Até que ponto o nível de supervisão que o comitê de auditoria tem sobre a precisão de métricas não financeiras proeminentes é proporcional à confiança depositada nessas métricas pelas partes interessadas?

Como o comitê de auditoria considerou a adequação da garantia sobre essas métricas?

### 7.2.3 Relatórios ambientais e sociais

Os relatórios ambientais e sociais (E&S) são uma combinação de métricas narrativas e não financeiras. Nos últimos anos, a prevalência de relatórios sobre tópicos de E&S vem se expandindo. Isto é tanto em resposta às expectativas dos investidores e outras partes interessadas, bem como em resposta aos requisitos regulatórios de relatórios.

Embora as questões de E&S sejam cada vez mais exploradas no relatório anual, muitas empresas desenvolveram um conjunto completo de relatórios focados na sustentabilidade. Alguns deles são dedicados a um único tópico e alguns, muitas vezes referidos como relatórios de sustentabilidade, cobrem todos os assuntos da E&S considerados materiais.

As práticas de governança sobre assuntos de E&S vêm evoluindo há vários anos, sem requisitos regulatórios específicos. Normalmente, o conselho completo ou um dedicado comitê de sustentabilidade será responsável por determinar a materialidade de um tópico E&S, selecionando métricas para acompanhar o progresso, definindo metas e estabelecendo planos para atingir essas metas. Quanto mais importância os conselhos atribuírem às estratégias de negócios sustentáveis, mais o ambiente de controle que sustenta a produção de métricas e metas de E&S precisará se tornar tão forte quanto os controles internos sobre relatórios financeiros. A experiência dos comitês de auditoria em riscos de negócios, sistemas de gerenciamento de riscos, processos de relatórios e garantia os coloca em posição única para supervisionar:

- ▶ Se os processos de coleta de dados que sustentam os relatórios são robustos e levam a relatórios confiáveis e de qualidade (a estrutura do COSO foi atualizada em 2023 para abordar o controle interno sobre relatórios de sustentabilidade - [ICSR](#))<sup>18</sup>
- ▶ Proveniência dos dados;
- ▶ A razoabilidade das premissas subjacentes;
- ▶ Que garantia externa, se houver, pode ser apropriada.

A importância dessas considerações não pode ser subestimada. Consumidores, investidores e reguladores estão cada vez mais exigindo práticas comerciais éticas e sustentáveis. Os benefícios comerciais que podem ser obtidos ao atender a essa demanda também podem levar as empresas a retratar serviços e produtos como "verdes", mesmo que as atividades comerciais subjacentes não justifiquem estritamente essas reivindicações.

<sup>18</sup> Achieving Effective Internal Control over Sustainability Reporting (ICSR), Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2023.

*Greenwashing* pode ser definido como o ato de fazer afirmações imprecisas, enganosas ou infundadas sobre os benefícios de sustentabilidade de produtos ou serviços oferecidos, ou sobre as aspirações e ações estratégicas de uma empresa.

Existe um alinhamento entre esta definição e a definição de fraude de acordo com a *Association of Certified Fraud Examiners* (ver ponto 5.1.2). Quando uma empresa faz tais alegações, isso pode ser considerado como fazer uma representação falsa ou deixar de divulgar a verdadeira natureza dos aspectos sustentáveis do produto ou serviço.

Resolução CVM 193, que adota normas do International Sustainability Standards Board (ISSB) para prevenção do *greenwashing*

Além disso, os comitês de auditoria devem considerar se:

- ▶ Todos os requisitos regulatórios de relatórios foram cumpridos.
- ▶ A interconectividade entre estes tópicos e as demonstrações financeiras, e a integração entre as considerações ambientais e sociais e os relatórios financeiros – por exemplo, o impacto dos riscos de transição climática na recuperabilidade de certos ativos (conforme observado no ponto 7.1.1.3).



Quão clara é a divisão de responsabilidades entre o comitê de auditoria e qualquer outro comitê relevante em relação à supervisão de relatórios narrativos, inclusive em questões ambientais e sociais?

### A Diretiva de Relatórios de Sustentabilidade Empresarial da UE (CSRD)

A CSRD da UE introduz requisitos legislativos para os comitês de auditoria de empresas dentro do escopo de aplicação. Eles devem supervisionar os relatórios de sustentabilidade da empresa de acordo com as Normas Europeias de Relatórios de Sustentabilidade (ESRSs), bem como os processos relacionados e a garantia relacionada. Os termos de referência dos comitês de auditoria precisarão refletir os requisitos para:

- ▶ Monitorar os relatórios de sustentabilidade da empresa e os processos relacionados, incluindo o processo para identificar as informações relatadas de acordo com os padrões relevantes de relatórios de sustentabilidade.
- ▶ Apresentar recomendações para garantir a integridade das informações de sustentabilidade.
- ▶ Explicar como o comitê contribuiu para a integridade dos relatórios de sustentabilidade e qual foi seu papel nesse processo.
- ▶ Monitorar a eficácia dos sistemas de controle interno e gestão de riscos da empresa, e sua função de auditoria interna, particularmente em relação aos riscos de fraude e *greenwashing*.
- ▶ Monitorar a asseguarção de relatórios anuais e consolidados de sustentabilidade.
- ▶ Informar o órgão administrativo ou de supervisão da empresa sobre o resultado da asseguarção do relatório de sustentabilidade.
- ▶ Revisar e monitorar a independência dos auditores estatutários e das empresas de auditoria.

### Diretiva de Due Diligence de Sustentabilidade Corporativa (CSDDD)

A CSDDD da UE exigirá que as empresas dentro do escopo de aplicação implementem atividades de *due diligence* destinadas a abordar os impactos adversos reais e potenciais de suas atividades nos direitos humanos e no meio ambiente. A *due diligence* precisará abranger não apenas as operações próprias das empresas, mas se estender por todas as suas cadeias de valor, abrangendo as relações comerciais diretas e indiretas.

Os comitês de auditoria precisarão considerar como essas atividades se encaixam na estrutura mais ampla de gerenciamento de riscos e, portanto, o papel que o comitê de auditoria precisará desempenhar no apoio ao processo da administração para conformidade com o CSDDD.

### 7.3 Etiquetagem eletrônica

Em termos simples, a etiquetagem eletrônica é a comunicação eletrônica de dados comerciais estruturados, fornecendo uma etiqueta legível por máquina. As etiquetas permitem que as informações sejam lidas e compreendidas por um computador, permitindo comparações rápidas e eficazes entre pares, revisões de dados ou séries temporais para padrões ou variações, atualizando previsões com informações conforme relatado e muito mais. Relatórios gerados a partir de informações marcadas são usados por reguladores, empresas, governos, provedores de dados, analistas, investidores e contadores.

O *eXtensible Business Reporting Language* (XBRL) é um padrão internacional aberto para a marcação de informações financeiras e não financeiras em formato digital. É usado em mais de 50 países.

A conversão de informações em XBRL envolve a marcação dos chamados "conceitos". Esses conceitos são definidos em uma taxonomia que funciona como um dicionário. Uma vez que as jurisdições nacionais têm diferentes requisitos subjacentes, elas desenvolveram taxonomias para atender às suas diferentes necessidades de relatórios. Uma taxonomia comumente usada, baseada nas IFRS e aplicável aos emissores da UE, é o *European Single Electronic Format (ESEF)*, desenvolvido em 2019 pela ESMA.

O escopo e a extensão dos requisitos para a marcação XBRL variam entre as jurisdições. Em muitos países, como a Índia, a apresentação de relatórios anuais usando o XBRL é obrigatória para algumas empresas, mas não para todas. Nos Emirados Árabes Unidos, todas as empresas listadas são obrigadas a apresentar relatórios financeiros em um formato legível por máquina. Dentro da UE, o CSR

exige que as empresas marquem digitalmente as informações divulgadas de sustentabilidade no formato XBRL, com base em uma taxonomia sendo desenvolvida pelo European Financial Reporting Advisory Group.

Para garantir a precisão da etiquetagem XBRL, é necessário ter uma compreensão das etiquetas disponíveis dentro da taxonomia relevante e do próprio relatório anual. Marcação personalizada desnecessária reduz a comparabilidade dos dados, enquanto o uso de tags incorretas é enganoso. Apesar disso, a garantia sobre a marcação não é universalmente necessária. Na maioria dos estados membros da UE, o auditor independente fornece uma opinião sobre se as demonstrações financeiras estão em conformidade com os RTSS da ESEF. Além disso, parece que esta limitado ao envolvimento dos comitês de auditoria na supervisão da precisão da etiquetagem eletrônica.





# 8

## O quê: supervisionar a auditoria externa



Os acionistas e outras partes interessadas usam informações fornecidas em relatórios anuais ao tomar decisões econômicas. O objetivo principal de uma auditoria externa é fornecer garantia independente, com base em normas, de que as demonstrações financeiras de uma empresa estão livres de distorção relevante, oferecem uma representação justa de seu desempenho e posição financeira e, portanto, são uma boa base para a tomada de decisões.

Fundamental para esse objetivo é a independência do auditor externo, o que exige uma linha direta de reporte entre o auditor e o comitê de auditoria. O comitê de auditoria, não o(a) CFO, possui o relacionamento com o auditor externo e é responsável pela nomeação, remuneração e supervisão do auditor externo.

Para possibilitar uma auditoria eficaz e de qualidade, o comitê de auditoria deve definir o tom adequado no topo, estabelecendo a expectativa de comunicação aberta, franca e direta entre a administração, o auditor externo e o comitê de auditoria, bem como garantir o acesso irrestrito às informações relevantes para a execução da auditoria.

Resolução CVM 135 - Artigo 30

## Auditorias conjuntas

Desde 1966, os regulamentos franceses obrigam as empresas com contas consolidadas a serem sujeitas a uma auditoria conjunta. Alguns países exigem auditorias para indústrias ou setores específicos. Na África do Sul, por exemplo, as auditorias conjuntas são obrigatórias para os grupos bancários.

Uma auditoria conjunta é quando mais de um auditor é conjunta e solidariamente responsável pela opinião de auditoria. A responsabilidade conjunta decorre da aceitação dos auditores de sua nomeação conjunta, conforme evidenciado pela carta de compromisso de auditoria.

Existem disposições especiais em caso de desacordo entre as empresas de auditoria quanto à formulação do seu parecer conjunto de auditoria.

Isso é diferente de uma auditoria compartilhada, que envolve o auditor principal subcontratando partes de uma auditoria de grupo para uma ou mais empresas que relatam seus resultados, com o auditor principal assinando sozinho o parecer de auditoria do grupo.

“

**Em auditorias conjuntas, duas (ou mais) empresas de auditoria são nomeadas para compartilhar responsabilidade por um único trabalho de auditoria e produzir um único relatório de auditoria. As auditorias conjuntas geralmente envolvem planejamento conjunto, trabalho de campo alocado entre as empresas e uma revisão cruzada por cada empresa do trabalho da outra. As empresas se reportam conjuntamente ao comitê de auditoria e são ambas partes do relatório de auditoria.**

Federação Internacional de Contadores<sup>19</sup>

Ao lidar com auditorias conjuntas, os comitês de auditoria precisam estar cientes da maior complexidade de lidar com os requisitos de independência e gerenciar a rotação. Na UE, o Regulamento e Diretiva de Auditoria (ARD) incentivou a adoção de auditoria conjunta, permitindo um mandato máximo de auditor de 24 anos sem necessidade de licitação, em comparação com auditorias únicas sujeitas a licitação após 10 anos e um mandato máximo de 20 anos. Não é comum rotacionar os auditores conjuntos ao mesmo tempo.

Em relação à interação do auditor, representantes de todas as empresas envolvidas participam de reuniões críticas, incluindo todas as reuniões do comitê de auditoria, e comunicações por escrito também serão emitidas em conjunto. Os comitês de auditoria podem, no entanto, ser confrontados com discordâncias entre os auditores conjuntos, embora isso seja uma ocorrência rara. A capacidade de comparar o desempenho dos auditores conjuntos pode fornecer ao comitê de auditoria uma referência em tempo real que pode ajudar na avaliação da eficácia do auditor e da qualidade da auditoria.

<sup>19</sup> Joint Audit: The Bottom Line – The Evidence is Unclear, International Federation of Accountants, 2020.

## 8.1 Independência e objetividade

Para ter confiança na opinião de auditoria, as partes interessadas querem saber se o trabalho foi realizado de acordo com os padrões apropriados. Elas também querem ter certeza de que foi fornecido por um terceiro totalmente independente e, portanto, objetivo e imparcial. Por essas razões, os auditores externos estão sujeitos a leis ou normas profissionais relativas à independência. O Código de Ética do Conselho de Normas Internacionais de Ética para Contadores (IESBA) fornece uma referência global para a independência e uma base para muitos requisitos locais.<sup>20</sup>

Questões comuns que podem afetar a independência incluem a prestação de certos tipos de serviços não relacionados à auditoria, o valor relativo dos honorários obtidos com serviços diferentes da auditoria, as relações entre o auditor e a organização e a duração do envolvimento da empresa de auditoria e dos membros individuais da equipe de auditoria no trabalho específico.

O auditor deve ser independente de fato, bem como na aparência. Não basta que o auditor cumpra todos os requisitos de independência de fato estabelecidos na legislação e nas normas profissionais. O auditor também precisa evitar quaisquer ações que possam criar uma percepção de que a independência pode ter sido prejudicada. Enquanto o ônus de policiar sua própria independência é do auditor externo, o comitê de auditoria tem um papel crucial a desempenhar ao desafiar e apoiar como o auditor faz isso.

### 8.1.1 Serviços não relacionados à auditoria

Quaisquer serviços prestados pelo auditor, além da auditoria externa, são referidos como serviços não relacionados à auditoria. Eles normalmente se enquadram em três categorias, da seguinte forma:

- ▶ O auditor externo não está proibido de realizar certos serviços que não sejam de auditoria, mas igualmente estes podem ser prestados por outros.
- ▶ O auditor externo pode ser proibido de prestar determinados serviços. Por exemplo, é universalmente inaceitável que o auditor esteja envolvido na concepção ou implementação de controles internos sobre relatórios financeiros, uma vez que estaria marcando sua própria lição de casa ao testar esses controles como parte da auditoria.
- ▶ Alguns serviços só podem ser razoavelmente fornecidos pelo auditor externo devido à sobreposição com os procedimentos que fazem parte da auditoria das demonstrações financeiras, por exemplo, a revisão de informações financeiras intermediárias publicamente disponíveis (ver ponto 8.5.1).

Os comitês de auditoria de entidades de interesse público são obrigados a aprovar serviços que não sejam de auditoria a serem executados pelo auditor. É uma boa prática que todos os comitês de auditoria tenham uma política que reflita os requisitos locais e reconheça a necessidade de manter a percepção da independência do auditor. Tal política normalmente estabelecerá os tipos de serviços que o auditor pode ser autorizado a executar, os limites de valor para aprovação e as circunstâncias em que a pré-concordância ou pré-aprovação é necessária. Como a permissibilidade por si só não é suficiente para justificar a concessão de trabalhos que não sejam de auditoria ao auditor externo, a política pode estabelecer os critérios para a concessão de trabalhos ao auditor quando puderem ser razoavelmente realizados por outro fornecedor.

Como qualquer serviço de não-auditoria permitido tem o potencial de afetar a independência do auditor, o auditor deve avaliar as ameaças à independência decorrentes de tais serviços e quais salvaguardas devem ser implementadas para mitigar essas ameaças. O comitê de auditoria deve considerar a natureza do potencial serviço para garantir que ele esteja dentro de sua política e não comprometa a independência do auditor externo. O comitê de auditoria pode solicitar que o auditor prepare uma avaliação por escrito para apoiar sua considerações.

Uma consideração importante da avaliação geral não é apenas a natureza dos serviços, mas também seu valor individual e cumulativo. Se uma alta proporção dos honorários gerais recebidos pela empresa de auditoria for de serviços não relacionados à auditoria, isso por si só pode criar a percepção de independência prejudicada, com base no fato de que o auditor pode não estar disposto a desafiar fortemente a administração durante a auditoria por medo de perder oportunidades lucrativas não relacionadas à auditoria. O comitê de auditoria deve, portanto, monitorar de perto o nível de receitas não relacionadas à auditoria auferidas pelo auditor.

Na UE, a ARD limita os honorários totais que uma empresa de auditoria pode receber de uma entidade de interesse público por serviços que não sejam de auditoria a 70% da média dos honorários de auditoria recebidos dessa empresa nos últimos três anos.

Algumas jurisdições introduziram índices relacionados a honorários de auditoria e não-auditoria em um único ano. Essas podem exigir considerações adicionais de independência.

<sup>20</sup> International Code of Ethics for Professional Accountants, International Ethics Standards Board for Accountants website, [ethicsboard.org/iesba-code](https://ethicsboard.org/iesba-code).



Mesmo quando um serviço está dentro dos limites da política e das taxas, o comitê de auditoria deve dar um passo atrás e perguntar como o serviço concedido pode ser percebido por uma pessoa razoável olhando de fora.



Quão abrangente é a política que cobre a concessão de serviços que não sejam de auditoria ao auditor externo?

### 8.1.2 Relações financeiras, comerciais e de emprego

Os regulamentos de auditoria aplicam restrições aos investimentos realizados por profissionais empregados pela empresa de auditoria em uma entidade auditada. É responsabilidade da empresa de auditoria e dos indivíduos envolvidos garantir o cumprimento de tais restrições.

Da mesma forma, as relações comerciais diretas e, em alguns casos, indiretas relevantes – como investimentos e alianças conjuntas, patrocínios e outras atividades de entrada no mercado, ou outras relações comerciais cooperativas – são restritas. A compra de bens e serviços como consumidor pode ser permitida se for no curso normal dos negócios, mas é necessário considerar a frequência e a natureza gerais de tais compras.

O comitê de auditoria deve obter uma compreensão de como o auditor gerencia a adesão aos requisitos de independência pessoal e de sua abordagem para rastrear e avaliar as relações comerciais. O comitê também deve ter conhecimento dos sistemas do auditor que sustentam esses processos.

Além disso, existem diferentes restrições de emprego a familiares próximos e diretos dos profissionais empregados pelo auditor, bem como períodos de carência para ex-membros da equipe de trabalho de auditoria. O comitê de auditoria deve garantir que a empresa tenha políticas de contratações relevantes que reflitam essas considerações.

#### 8.1.3 Rotação de sócios e de membros-chave da equipe de trabalho

A longa associação do pessoal da equipe de auditoria com a entidade também pode ser considerada uma ameaça à independência. Por um lado, a continuidade melhora a compreensão da equipe de auditoria sobre o negócio, mas, por outro, pode criar um nível de familiaridade que impede um desafio robusto.

Por esse motivo, e para atualizar periodicamente as perspectivas, o sócio-líder da auditoria e alguns outros membros-chave da equipe de trabalho estão sujeitos a requisitos de rotação. Estes diferirão por tipo de envolvimento e tipo de entidade. Após um membro da equipe ser desligado, ele estará sujeito a um período de carência antes de poder voltar a integrar a equipe.

O comitê de auditoria deve monitorar os relatórios do auditor sobre a adesão a esses requisitos e discutir periodicamente os planos de sucessão que a equipe implementou. Isso é mais importante em relação ao sócio-líder da auditoria e o comitê de auditoria pode querer avaliar a lista de candidatos em potencial com antecedência. Embora a entidade não possa decidir sobre a mudança do sócio-líder da auditoria, a sua contribuição para o processo de seleção do sócio-líder pode, em grande medida, espelhar a abordagem adotada como parte de uma proposta de auditoria (ver ponto 8.2.3.2), com entrevistas, contribuições da administração e obtenção de referências.

## 8.2 Licitação e nomeação do auditor

É comum que a legislação local exija a licitação para a auditoria legal das entidades de interesse público. Onde tal requisito não existe, ainda assim é considerado uma boa prática.

Os comitês de auditoria estão mais diretamente envolvidos em licitações do que os conselheiros não executivos normalmente estão em qualquer outro negócio da empresa e, a esse respeito, exercem autoridade sobre a administração. Dada a natureza de longo prazo do relacionamento com o auditor, aconselhar sobre a nomeação do auditor externo é uma das tarefas mais importantes do comitê de auditoria.

Consulte o Apêndice B para fontes de requisitos do Brasil em relação à licitação de auditoria.

Os presidentes dos comitês de auditoria normalmente têm responsabilidade individual por aspectos de um processo de licitação e lideram o processo.

Embora os comitês de auditoria liderem a licitação, o papel da administração é vital para o sucesso final do projeto e vai além das tarefas administrativas. Os executivos, incluindo o(a) CFO e, muitas vezes, a função financeira mais ampla, devem estar envolvidos na recomendação de critérios e na realização de suas próprias avaliações.

Ao final do processo de licitação, espera-se que o comitê de auditoria apresente ao conselho duas escolhas e sua preferência.

### 8.2.1 Quando mudar de auditor

O mandato máximo de um auditor externo e, portanto, a exigência de quando a auditoria precisa ser licitada e rotacionada, varia entre as jurisdições e dependerá do tipo e tamanho da empresa e se há ou não uma auditoria conjunta em vigor.

Resolução CVM 23 - Artigos 31 e 31-A

Nada proíbe uma empresa de licitar ou mudar de empresa de auditoria antes de ser legalmente obrigada a fazê-lo. Na verdade, os comitês de auditoria devem considerar ter um conjunto de gatilhos potenciais a serem considerados fora do ciclo de rotação, como qualidade de auditoria inadequada, violações de independência ou fusões significativas com uma empresa auditada por outra empresa. Outros eventos podem acelerar um cronograma alinhado aos requisitos legais - por exemplo, uma mudança do presidente do comitê de auditoria, a rotação do sócio-líder de auditoria ou a aposentadoria antecipada do CFO. Quando uma organização tem várias entidades de interesse público, pode ser preferível alinhar a atividade de licitação entre os vários comitês de auditoria.

### 8.2.2 Quando executar o processo de licitação

Os comitês de auditoria precisam determinar o ano em que desejam que o novo auditor esteja no local. Eles também podem querer considerar com que antecedência dessa data eles querem que o processo seja executado, a fim de gerenciar a independência e outras relações com fornecedores.

Executar a licitação com antecedência permite que as empresas concorrentes que prestam serviços proibidos concluam ou rescindam os contratos de forma ordenada. Certos serviços estão sujeitos a um período de carência. Normalmente, isso significa que um novo auditor externo não pode ter prestado esses serviços nos 12 meses anteriores ao início do primeiro período para o qual é auditor externo.

No Reino Unido, os seguintes serviços estão sujeitos a um período de carência de 12 meses: implementação de procedimentos de controle interno ou gerenciamento de riscos relacionados à preparação ou controle de informações financeiras; concepção e implementação de sistemas de tecnologia da informação financeira; e auditoria interna.

Os comitês de auditoria também podem querer considerar o cenário mais amplo de licitações. Em alguns setores e países, pode haver um número limitado de auditores com a experiência e as habilidades necessárias para realizar uma auditoria em um setor específico. Por isso, os comitês de auditoria às vezes consideram quando outra empresa alternará sua auditoria ao desenvolver seus cronogramas.



Qual é o prazo indicativo do comitê de auditoria para quando o próximo processo de licitação de auditoria será executado e para qual fim de ano fiscal?

Como o comitê de auditoria está supervisionando as maneiras pelas quais a administração está levando em consideração a independência ao conceder contratos de serviços a potenciais futuros provedores de auditoria externa?

### 8.2.3 Cronograma da licitação

Uma vez que um comitê de auditoria tenha optado por lançar uma licitação, o primeiro passo é concordar com um cronograma geral. O cronograma deve permitir tempo suficiente para uma avaliação completa, mas não deve ser tão longo a ponto de criar uma distração contínua para a administração e o comitê de auditoria. O planejamento adequado é necessário para minimizar o cronograma.

O cronograma de uma licitação consiste em duas fases principais:

- ▶ Fase 1: atividades internas realizadas antes de a empresa emitir o pedido oficial de licitação;
- ▶ Fase 2: atividades pós-emissão.

#### 8.2.3.1 Considerações da Fase 1

Como parte da fase 1, o comitê de auditoria deve estabelecer a abordagem de governança e gerenciamento de partes interessadas para a licitação e determinar os critérios de seleção a serem usados de forma consistente ao avaliar as empresas participantes em todos os componentes do processo.

Os critérios de seleção podem ser divididos em critérios essenciais e preferenciais e podem incluir:

- ▶ Capacidade técnica de contabilidade e auditoria, combinada com experiência na indústria;
- ▶ Presença geográfica;
- ▶ Aplicação de avanços tecnológicos à metodologia de auditoria;
- ▶ Qualidade dos propostos sócios-líderes e equipes de trabalho, considerando competência e entrosamento;
- ▶ Custo-benefício.

Uma vez estabelecidos, uma solicitação inicial de manifestação de interesse pode ser feita a potenciais empresas de auditoria, solicitando uma confirmação de capacidade, competências e habilidade para se tornar independente no momento da nomeação.

Os critérios de seleção podem ser usados posteriormente no processo de avaliação contínua da eficácia e qualidade da auditoria, discutido na [seção 8.4](#).

#### 8.2.3.2 Opções da Fase 2

As opções a serem consideradas como parte da fase 2 podem incluir:

- ▶ Entrevistas com sócios (pelo comitê de auditoria e pela administração);
- ▶ Visitas a locais pelos licitantes participantes;
- ▶ Reuniões com a administração na sede;
- ▶ Desafio técnico;
- ▶ Submissões escritas;
- ▶ Apresentações orais.

Uma vez que uma solicitação de licitação tenha sido emitida e as empresas de auditoria participantes tenham assinado um acordo de confidencialidade, elas devem ter acesso a um *data room*, com informações sobre a empresa, para permitir que elas enviem uma proposta personalizada. Isso pode incluir relatórios do auditor em exercício.

O presidente do comitê de auditoria deve trabalhar com a administração para decidir quais informações as empresas de auditoria podem acessar para garantir que as empresas em potencial tenham uma compreensão adequada dos negócios.

Muitos presidentes de comitês de auditoria se reúnem com os sócios-líderes de auditoria das empresas participantes no início de um processo de licitação. Eles também pegam referências sobre o sócio-líder de auditoria do trabalho e sócios de auditoria em cada região geográfica principal. As empresas de auditoria também devem se reunir com as partes interessadas relevantes dentro do negócio. As visitas aos locais-chave apoiam o desenvolvimento da abordagem de auditoria proposta e permitem feedback para que as empresas participantes possam refinar suas propostas. Desde a pandemia de COVID-19, as visitas aos locais têm sido cada vez mais realizadas virtualmente, especialmente em relação aos locais no exterior. Na sede, as visitas ao local podem ser organizadas na forma de reuniões sequenciais por razões de eficiência. Com as reuniões sequenciais, todas as principais partes interessadas são reunidas em um dia, com as empresas alternando entre as reuniões. Esta é uma oportunidade tanto para as empresas de auditoria aprenderem sobre o negócio quanto para a administração observar os possíveis auditores.

Testes técnicos, ou workshops, também podem ser uma parte valiosa do processo e fornecer um meio prático de demonstrar como a equipe principal de auditoria proposta trabalhará com especialistas e administração. Tópicos de exemplo podem incluir uma avaliação de desafio e ceticismo profissional por meio de um workshop sobre uma auditoria histórica ou questão contábil. Um desafio de dados pode envolver fornecer às empresas acesso a dados financeiros e perguntar quais conclusões podem ser tiradas ou quais perguntas precisam ser feitas. Ao definir tais desafios, o comitê de auditoria precisa estar ciente de quaisquer consequências potenciais caso a contabilidade anterior seja considerada incorreta. Também deve estar atento às percepções de que isso pode ser visto como "compra de opinião" pelo auditor em exercício.

O comitê de auditoria e a administração avaliam as submissões escritas e, em seguida, normalmente selecionam dois candidatos para apresentar ao comitê de auditoria, muitas vezes com a presença do(a) CFO. A apresentação oral é a oportunidade para as empresas participantes

apresentarem sua proposta e responderem às perguntas do comitê de auditoria. Apesar dos avanços na tecnologia de reuniões virtuais, a visão atual predominante é que ainda há uma forte preferência pela apresentação oral final em formato presencial.

Com base nesta apresentação oral, o comitê de auditoria tomará uma decisão e normalmente apresentará duas empresas e sua preferência ao conselho completo.

### 8.3 Ciclo anual de auditoria

Um ciclo de auditoria típico envolve as seguintes etapas principais: planejamento; execução de procedimentos provisórios, incluindo a consideração de processos e testes de controles, quando relevante; testes de final de ano, incluindo procedimentos relacionados ao relatório anual; e compartilhamento de observações sobre as áreas para melhorias potenciais observadas durante a auditoria, incluindo aquelas relacionadas a controles internos sobre relatórios financeiros.

#### 8.3.1 Planejamento da auditoria e o escopo da auditoria

O processo de auditoria começa com um planejamento detalhado. Durante esta fase, a equipe de auditoria realizará várias avaliações de risco para desenvolver a estratégia de auditoria que determina o escopo do trabalho e os procedimentos necessários para chegar ao parecer de auditoria.

Ao examinar o plano de auditoria, o comitê de auditoria deve, entre outras considerações, garantir que:

- ▶ Os motivos para qualquer divergência entre a avaliação do auditor sobre o perfil de risco da empresa e o próprio entendimento do comitê de auditoria são explicados claramente e nenhum risco de preocupação para o comitê de auditoria foi perdido.



- ▶ Em comparação com o ano anterior, o plano evoluiu adequadamente em resposta às mudanças nos negócios;
- ▶ A alocação de recursos do trabalho pressupõe envolvimento dos membros da equipe executiva;
- ▶ Haverá envolvimento suficiente de especialistas e o comitê de auditoria terá acesso aos especialistas que desejar ouvir diretamente;
- ▶ O cronograma proposto para os procedimentos permite que os problemas sejam relatados com antecedência suficiente para permitir sua resolução ordenada.

Separadamente, o comitê de auditoria deve avaliar a combinação de procedimentos propostos (ou seja, testes de controles, análise de dados, uso de recursos forenses etc.) e locais onde estes serão realizados. Embora esses procedimentos sejam projetados para obter as evidências necessárias para chegar ao parecer de auditoria, o comitê de auditoria pode solicitar que eles sejam expandidos para abordar também questões em que o comitê de auditoria valorizaria insights.

Algumas jurisdições recomendam que o presidente do comitê de auditoria obtenha opiniões das partes interessadas, principalmente dos acionistas, sobre o plano de auditoria.



Como o comitê de auditoria supervisionou o plano de auditoria para garantir que ele facilitaria a entrega de uma auditoria de alta qualidade, eficaz e eficiente?

Como o comitê de auditoria avaliou se a taxa de auditoria é compatível com o esforço planejado?

### 8.3.2 Procedimentos provisórios

Procedimentos provisórios referem-se a atividades realizadas pelo auditor antes do final do exercício financeiro da empresa. Comumente, os procedimentos provisórios incluem trabalho relacionado à compreensão de processos e testes de controles internos sobre relatórios financeiros como parte da fase intermediária. Os auditores também estão aplicando cada vez mais análises para testar populações de dados no meio do ano e completando os procedimentos posteriormente.

Os procedimentos provisórios reduzem a quantidade de trabalho a ser realizado no final do ano e ajudam a identificar possíveis problemas com antecedência, permitindo mais tempo para sua resolução ordenada. A realização de alguns procedimentos de auditoria no início do ciclo de auditoria pode minimizar o risco de quaisquer atrasos na finalização da auditoria. Distribuir a carga de trabalho também pode ser benéfico para a equipe financeira. O comitê de auditoria deve se envolver com o auditor na auditoria de transações pontuais significativas antes do final do ano.



Como o comitê de auditoria responsabilizou a administração por abordar quaisquer descobertas da fase intermediária da auditoria em tempo hábil e antes do final do ano? Que relatórios recebeu sobre ajustes feitos no plano de auditoria em resposta a tais descobertas?

### 8.3.3 Procedimentos de fim de ano

Independentemente da quantidade de trabalho concluído com antecedência, o esforço necessário para finalizar a auditoria, uma vez que os livros tenham sido fechados no final do ano, é substancial e normalmente pressionado pelo tempo.

O presidente do comitê de auditoria deve manter linhas abertas de comunicação com o CFO e o sócio-líder do trabalho de auditoria durante a execução da auditoria de final de ano para garantir que quaisquer questões sejam discutidas e, esperançosamente, resolvidas antes da reunião do comitê de auditoria.

O auditor comunicará oficialmente os resultados da auditoria ao comitê de auditoria em um relatório escrito que permanece privado e é apresentado na reunião do comitê de auditoria do final do ano. Este relatório normalmente inclui uma visão geral da execução da auditoria em relação às principais áreas de risco e avaliação da continuidade operacional, bem como quaisquer constatações e conclusões, incluindo diferenças de auditoria.

As diferenças de auditoria são as distorções conhecidas e projetadas identificadas durante o processo de auditoria. Enquanto o impacto individual e combinado dos ajustes não for considerado pelo auditor como resultando em uma distorção relevante das demonstrações financeiras, deixar as diferenças não ajustadas não afetará o parecer de auditoria. O comitê de auditoria deve, no entanto, contestar a administração quanto ao motivo pelo qual optou por não processar todas as distorções identificadas pelo auditor e considerar seu impacto em sua própria conclusão sobre as demonstrações financeiras.

Quaisquer diferenças que permaneçam não ajustadas são refletidas pelo auditor na chamada carta de representação. Esta carta é fornecida ao auditor pela administração, confirmando que a administração cumpriu sua responsabilidade pela elaboração e apresentação adequada das demonstrações financeiras e pela integridade das informações fornecidas ao auditor. O auditor também pode solicitar que a carta inclua

representações em apoio a outras evidências de auditoria relevantes para as demonstrações financeiras ou afirmações específicas nas demonstrações financeiras. O comitê de auditoria deve examinar esta carta e entender as razões para quaisquer representações não padronizadas serem solicitadas em um determinado ano.

Se não for incluído no relatório do auditor, o comitê de auditoria também deve pedir para ver uma lista das diferenças que foram refletidas nas demonstrações financeiras. Ele deve entender as razões pelas quais esses erros surgiram e quais etapas a administração tomará para lidar com erros semelhantes no futuro.

O auditor também preparará o "relatório de auditoria" público, que inclui a opinião de auditoria sobre as demonstrações financeiras a serem incluídas no relatório anual. O formato e o conteúdo do relatório são regidos por normas de auditoria e deve aderir a certos requisitos de relatório. Para muitas empresas, este relatório estabelecerá os principais assuntos de auditoria – aqueles que, no julgamento profissional do auditor, foram os mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do período atual. O comitê de auditoria deve entender qualquer divergência entre os principais assuntos de auditoria e seu próprio entendimento das áreas de risco e julgamentos. Deve considerar a interação entre as principais questões de auditoria e os comentários relacionados em seu próprio relatório (ver [ponto 5.2.2](#)), se relevante.



Quão confiante está o comitê de auditoria de que o plano de auditoria foi efetivamente executado e que os procedimentos executados foram suficientes para chegar a um parecer de auditoria?

### 8.3.4 Pontos da carta da administração

Ao longo do ciclo anual, o auditor fará inúmeras observações sobre questões como a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros, a força e a competência da equipe da função financeira, o processo de fechamento das demonstrações financeiras, a preparação para as próximas mudanças nos padrões contábeis e observações qualitativas sobre relatórios narrativos, juntamente com outras observações.

O auditor compartilhará quaisquer observações significativas diretamente com o comitê de auditoria. Além disso, um resumo de outras observações decorrentes da auditoria pode ser incluído em um documento dirigido à administração, muitas vezes referido como o "relatório de pontos da carta de administração". Todos os itens deste documento devem ser claramente classificados, com indicações dos cronogramas de remediação esperados, quando relevante. O comitê de auditoria deve monitorar como a administração aborda as descobertas.



Que papel o comitê de auditoria assume na supervisão da resposta da administração a observações fornecidas pelo auditor externo e quaisquer diferenças de auditoria que foram identificadas?

### 8.4 Monitorar a eficácia do auditor e a qualidade da auditoria

A avaliação da qualidade da auditoria não pode ser um processo puramente formalizado e retrospectivo, conduzido após a conclusão da auditoria. Precisa ser um esforço contínuo para garantir que o comitê de auditoria possa fazer intervenções oportunas. A avaliação deve ser realizada em paralelo com a auditoria e embasada em informações oportunas fornecidas pela administração.

A qualidade da auditoria é difícil de definir e ainda mais difícil de medir. Cabe ao comitê de auditoria decidir quais pontos de dados e outros insumos, comumente referidos como indicadores de qualidade de auditoria (AQIs), deseja considerar na realização de sua avaliação. Conforme estabelecido na ficha informativa de maio de 2022 da [Accountancy Europe](#), existem várias iniciativas globais destinadas a padronizar os AQIs que os comitês de auditoria podem procurar para se inspirar.<sup>21</sup>

Geralmente, os AQIs podem ser divididos entre aqueles que se relacionam com a prática de auditoria da empresa (em alguns casos, no nível da empresa toda) e aqueles que se relacionam com o trabalho específico. Alguns AQIs podem justificar olhar através de ambas as lentes – por exemplo, taxas gerais de rotatividade de pessoal para a empresa e o grau de continuidade da equipe de trabalho.



Que processo o comitê de auditoria implementou para avaliar a qualidade da auditoria ao longo do ano? Quais pontos de dados e outros insumos apoiam a avaliação?

<sup>21</sup> Audit Quality Indicators: A global overview of initiatives, Accountancy Europe, 2022.

#### 8.4.1 Prática de auditoria ou AQIs de toda a empresa

Os AQIs que não são específicos do trabalho só podem estar disponíveis em determinados pontos do ano em que os dados relevantes para a prática de auditoria são compilados e publicados.

Exemplos incluem:

- ▶ Tom no topo determinado pelos resultados da pesquisa da empresa de auditoria;
- ▶ Receita anual por sócio auditor;
- ▶ Níveis de formação e desenvolvimento profissional ;
- ▶ Resultados das inspeções regulatórias;
- ▶ Resultados do teste de independência em toda a empresa;
- ▶ Investimento em tecnologia inovadora.

NBC PA 01 - Gestão de qualidade para firmas de auditores independentes - A30 a A38

##### 8.4.1.1 ISQM 1

A Norma Internacional de Gestão da Qualidade 1 (ISQM 1) do International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB) inclui requisitos robustos para a governança, liderança e cultura de empresas de contabilidade profissional. Também introduz um processo de avaliação de risco para concentrar a atenção da empresa na mitigação de riscos que podem afetar a qualidade do trabalho. Além disso, a norma exige que as empresas monitorem mais extensivamente seu sistema de gestão da qualidade para identificar deficiências que exijam ações corretivas e forneçam uma base para avaliar sua eficácia geral.

O ISQM 1 também exige que as empresas avaliem seu sistema de gestão da qualidade, anualmente. As empresas são obrigadas a tornar público o resultado da avaliação e os comitês de auditoria podem querer entender quaisquer descobertas que tenham surgido durante o ano e suas possíveis implicações no trabalho de auditoria.

Resolução CVM 135 - Artigo 30  
NBC PA 01 - Gestão de qualidade para firmas de auditores independentes - A35 a A47

#### 8.4.2 AQIs de nível de engajamento – indicadores da equipe de trabalho

Os AQIs de nível de engajamento precisam ser acordados entre o comitê de auditoria, o auditor e a administração, estabelecendo claramente as respectivas funções e expectativas de todos. Os critérios de seleção do auditor e outros compromissos acordados como parte do processo de licitação (ver [ponto 8.2.3.1](#)) devem ser considerados na determinação das medidas apropriadas. Estas podem incluir:

- ▶ Perícia técnica em contabilidade e auditoria;
- ▶ Experiência da equipe de trabalho no setor/indústria.

- ▶ Continuidade da equipe de trabalho;
- ▶ Carga de trabalho e capacidade de resposta do sócio;
- ▶ Horas de auditoria por risco, fase de auditoria ou nível de equipe;
- ▶ Entrega de centro de serviços compartilhados offshore como uma porcentagem do total de horas;
- ▶ Tópicos e nível de envolvimento de especialistas;
- ▶ Cronograma da execução da auditoria, incluindo o progresso em relação aos marcos;
- ▶ Uso eficaz da tecnologia;
- ▶ Resultados do controle de qualidade interno ou resultados das inspeções regulatórias da auditoria.

NBC PA 01 - Gestão de qualidade para firmas de auditores independentes - A30 a A38

#### 8.4.3 Outras fontes de informação

Existem várias fontes de informação que o comitê de auditoria pode querer considerar, muitas das quais podem ser bastante subjetivas. Estas incluem:

- ▶ Comunicação oportuna e proativa que evita que os problemas aumentem;
- ▶ Grau de ceticismo e desafio demonstrado pela equipe;
- ▶ Qualidade dos insights fornecidos como parte da auditoria principal.



#### 8.4.4 Papel da administração

Os comitês de auditoria também podem considerar o papel da administração na qualidade da auditoria, avaliando aspectos como:

- ▶ Pontualidade e qualidade dos resultados entregues pela administração ao auditor;
- ▶ A força do controle interno;
- ▶ Remediação de deficiências de controle.

#### 8.5 Escopo de não-auditoria

As informações financeiras podem estar sujeitas a uma auditoria ou a uma revisão. Em contraste com uma auditoria, uma revisão não é projetada para obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante. Seu objetivo é permitir que o auditor expresse uma conclusão sobre se algo chegou ao seu conhecimento que o levou a acreditar que as demonstrações financeiras não foram preparadas, em todos os aspectos relevantes, de acordo com uma estrutura de relatório financeiro aplicável. Isso é alcançado pelo auditor fazendo perguntas, principalmente a pessoas responsáveis por questões financeiras e contábeis, e aplicando procedimentos analíticos e outros procedimentos de nível superior. Ao fornecer um menor nível de segurança do que uma auditoria, um parecer de revisão acrescenta credibilidade.

As informações não financeiras podem estar sujeitas a auditoria limitada ou razoável. A auditoria limitada é o equivalente a uma revisão; a garantia razoável é o equivalente a uma auditoria.

O comitê de auditoria precisa considerar o nível de auditoria interna que existe sobre os relatórios e determinar se qualquer forma de garantia externa, além do que pode ser legalmente exigido, deve ser obtido para atender às expectativas das partes interessadas.

#### 8.5.1 Garantia sobre relatórios financeiros trimestrais ou semestrais obrigatórios

Muitas autoridades de listagem exigem relatórios semestrais ou mesmo trimestrais dos resultados financeiros. Algumas jurisdições exigem que tais relatórios sejam submetidos a uma revisão pelo auditor externo.

Quando uma revisão não é obrigatória, o comitê de auditoria deve considerar se uma deve, no entanto, ser encomendada. Mesmo que seja mais leve do que uma auditoria, uma revisão pode trazer questões significativas que afetam o relatório financeiro intermediário para a atenção do auditor. Quaisquer questões desse tipo podem ser abordadas naquele momento e evitar surpresas no final do ano, como a necessidade de alterar a forma como uma transação foi contabilizada no primeiro semestre do ano ao preparar as demonstrações financeiras do final do ano.

Alternativamente, o auditor pode executar procedimentos direcionados em relação a transações materiais e complexas que foram executadas no período intermediário em que estão sendo relatadas.



O comitê de auditoria considerou minuciosamente a extensão dos procedimentos que o auditor deve realizar sobre as demonstrações financeiras intermediárias, se houver?

#### 8.5.2 Garantia sobre relatórios não financeiros

Conforme observado na [seção 7.2](#), as empresas podem incluir uma quantidade significativa de informações não financeiras importantes em seus relatórios anuais. Isso geralmente é complementado com relatórios independentes adicionais.

Ao determinar a estratégia de garantia mais apropriada, o comitê de auditoria precisará considerar cuidadosamente o quadro regulatório relevante em todos os locais de divulgação, bem como a interconectividade entre elementos das informações não financeiras e as demonstrações financeiras, por exemplo, o impacto dos riscos ambientais nas avaliações e provisões de ativos ([ver ponto 7.1.1.3](#)).



Como o comitê de auditoria considerou as expectativas das partes interessadas externas ao avaliar a adequação da garantia obtida sobre as divulgações não financeiras no relatório e nas contas anuais?

# 9

## O quê: outras áreas de responsabilidade

### 9.1 Condição financeira e projeções

Muitos julgamentos e estimativas, como avaliações de ativos, precisam levar em consideração a condição financeira e as projeções financeiras da empresa. A supervisão desses aspectos dos relatórios financeiros contribuirá para o entendimento do comitê de auditoria sobre os assuntos relacionados à solvência.



Como o comitê de auditoria se convenceu de que, quando relevante e na medida em que isso seja apropriado, há consistência nas projeções e modelos financeiros subjacentes às várias divulgações, tanto nas demonstrações financeiras quanto na seção narrativa do relatório anual?

#### 9.1.1 Considerações sobre continuidade e solvência

As demonstrações financeiras são normalmente preparadas no pressuposto de que a empresa não tem a intenção, nem a necessidade, de entrar em liquidação ou de cessar a negociação. Em vez disso, continuará em operação no futuro previsível e, portanto, será capaz de realizar e quitar seus ativos e passivos no curso normal dos negócios. Isso é chamado de base contábil de “continuidade operacional”.

Pode, no entanto, haver circunstâncias que lançam dúvidas sobre essa suposição e os conselheiros são obrigados a considerar todos os fatos e circunstâncias que podem ser relevantes.

A administração, portanto, prepara uma avaliação de continuidade operacional com detalhes suficientes para explicar a base de sua conclusão com relação à capacidade da entidade de continuar como uma empresa em atividade. O comitê de auditoria deve examinar essa avaliação e considerar fatores, incluindo:

- ▶ A administração preparou previsões mensais de fluxo de caixa e orçamentos mensais por um período de pelo menos 12 meses a partir da data das demonstrações financeiras? Existe algum desafio conhecido logo após o final do período analisado?
- ▶ As premissas que sustentam as previsões e orçamentos mensais são razoáveis e adequadamente apoiadas?
- ▶ As previsões foram testadas por análises de sensibilidade sobre as premissas significativas, particularmente em relação aos níveis de atividade?
- ▶ A gama de resultados razoavelmente possíveis é ampla o suficiente no contexto da volatilidade do mercado?
- ▶ As saídas de caixa refletem com precisão o momento conhecido dos passivos, compromissos e datas de pagamento?
- ▶ Quão viáveis são quaisquer suposições sobre novas fontes de financiamento ou capital? O risco de violação de quaisquer cláusulas de empréstimo foi adequadamente avaliado?
- ▶ Foram considerados quaisquer passivos contingentes ou riscos de alta velocidade que possam se materializar ao longo do período de avaliação?

O comitê de auditoria também terá que garantir que as divulgações no relatório anual e nas contas sejam um reflexo justo da avaliação realizada pela administração e seus resultados, especialmente quando incertezas materiais tiverem sido identificadas.

O Código de Governança Corporativa do Reino Unido exige que o conselho declare se considera apropriado adotar a base contábil de continuidade operacional. O código também exige que o conselho prepare o que é chamado de "declaração de viabilidade". Para preparar essa declaração, o conselho deve explicar no relatório anual como avaliou as perspectivas da empresa, em que período o fez e por que considera esse período apropriado. A maioria dos conselhos escolhe um período de três anos, embora alguns o estendam para cinco ou até sete anos.

O conselho deve declarar se tem uma expectativa razoável de que a empresa será capaz de continuar em operação e cumprir seus passivos à medida que vencem durante o período de sua avaliação, chamando a atenção para quaisquer qualificações ou premissas, conforme necessário.

O comitê de auditoria é responsável por revisar a declaração de viabilidade e desafiar as premissas da administração. Deve estabelecer se houve modelagem de cenários suficientemente severos, mas plausíveis, de riscos principais.



Como o comitê de auditoria desafiou a avaliação da administração sobre a capacidade da empresa de continuar em operação?

### 9.1.2 Financiamento e capacidade de fazer pagamentos de dividendos

A alocação de capital é uma questão estratégica para todo o conselho. No entanto, alguns conselhos contam com a experiência financeira do comitê de auditoria para supervisionar o financiamento e a liquidez. Isso pode envolver avaliar regularmente como a dívida está sendo gerenciada, como o cumprimento dos *covenants* está sendo monitorado e quais opções de financiamento estão sendo consideradas pela administração.

Em outros casos, o conselho pode solicitar ao comitê de auditoria que realize um aprofundamento na tesouraria quando um novo acordo de financiamento material estiver sendo considerado, ou aconselhar o conselho sobre considerações de liquidez como parte de quaisquer propostas de distribuição de dividendos.

O Código Holandês de Governança Corporativa estabelece explicitamente que o comitê de auditoria deve monitorar o conselho de administração em relação ao financiamento da empresa. O Código Finlandês de Governança Corporativa sugere que as funções do comitê de auditoria podem incluir o monitoramento da posição de financiamento da empresa.

## 9.2 Monitoramento de transações com partes relacionadas

O conceito de partes relacionadas nas normas de relatórios financeiros e regulamentos de governança corporativa normalmente abrange:

- ▶ Uma pessoa ou empresa que controla ou tem influência significativa sobre a empresa;

- ▶ Entidades que estão sob o controle da empresa, ou que estão sob controle comum com a empresa, particularmente em estruturas de grupo;

- ▶ Equipe-chave da administração.

A celebração de transações com partes relacionadas não é geralmente proibida, mas as transações com partes relacionadas criam o potencial de abuso, por exemplo, os proprietários controladores que tomam vantagem dos acionistas minoritários extraindo benefícios privados. Os Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE da [Organização](#) para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico<sup>22</sup> estabelecem o monitoramento de transações com partes relacionadas e a gestão de conflitos de interesse como uma importante função do conselho:

**V.D.7. Monitorar e gerenciar potenciais conflitos de interesse da administração, membros do conselho e acionistas, incluindo uso indevido de ativos corporativos e abuso em transações com partes relacionadas.**

**V.E.1. Os conselhos devem considerar a atribuição de um número suficiente de membros independentes do colegiado capazes de exercer julgamento independente para tarefas em que haja potencial para conflitos de interesse. Exemplos de tais responsabilidades-chave são garantir a integridade dos relatórios financeiros e outros relatórios corporativos, a revisão de transações com partes relacionadas e a nomeação e remuneração de membros do conselho e executivos-chave.**

Como isso está consagrado no cenário de governança corporativa varia muito de acordo com a jurisdição e também depende frequentemente da natureza e do limiar de materialidade de uma transação específica. Certas transações com partes relacionadas podem exigir a aprovação do conselho de acordo com a legislação estatutária, outras a aprovação de acionistas (não interessados) de acordo com as regras de listagem.



É reconhecido que a influência dos acionistas controladores sobre o conselho pode limitar a eficácia do papel do conselho no processo. É por isso que muitas jurisdições exigem o envolvimento de conselheiros independentes, incluindo aqueles independentes dos acionistas majoritários, no processo de aprovação de transações com partes relacionadas.

A partir de 2023, o Conselho de Valores Mobiliários da Índia fortaleceu os processos de aprovação e divulgação relacionados a transações com partes relacionadas. As alterações não apenas expandiram o escopo das transações com partes relacionadas, mas também aumentaram significativamente as obrigações dos comitês de auditoria.

Entre outras obrigações, as transações relevantes com partes relacionadas e suas modificações materiais subsequentes agora exigem a aprovação prévia dos membros independentes do comitê de auditoria. Em resposta a escândalos corporativos em que transações materiais fraudulentas com partes relacionadas foram realizadas em nível de subsidiária para escapar do escrutínio regulatório, os comitês de auditoria das entidades listadas têm que aprovar certas transações subsidiárias. Além disso, os conselheiros independentes precisam verificar se a empresa possui um processo robusto para garantir que as transações com partes relacionadas sejam realizadas em condições normais de mercado e no curso normal dos negócios.

Na verdade, em alguns casos, o nível de envolvimento esperado dos conselheiros independentes pode até ser visto como uma substituição do executivo.

O regulamento de transações com partes relacionadas na Itália (emitido pela CONSOB) inclui um procedimento especial para transações com partes relacionadas relevantes, que:

- ▶ Requer o envolvimento de um comitê de conselheiros independentes em sua negociação.
- ▶ Requer a aprovação da transação pelo conselho de administração, sujeito a parecer favorável do comitê acima mencionado.

Essa não é a norma, no entanto, e uma abordagem mais comum é um requisito formal para o comitê de auditoria revisar as transações de RPT. O papel do comitê de auditoria será distinto do papel do conselho, pois será menos focado nos méritos comerciais da transação e mais nos riscos que ela acarreta.

Quando tal requisito não existe, ainda é comum que o conselho busque as opiniões do comitê de auditoria, dada a sobreposição de transações com partes relacionadas com muitos aspectos do trabalho que o comitê de auditoria realiza como algo rotineiro:

- ▶ As transações com partes relacionadas apresentam um risco elevado de fraude. Portanto, como parte de sua supervisão da gestão de riscos e controles internos, o comitê de auditoria deve garantir que existam políticas e procedimentos robustos em vigor que regem as transações com partes relacionadas fora do curso normal dos negócios. Estes precisam cobrir a identificação, avaliação, aprovação e relatórios de transações com partes relacionadas e devem definir os tipos de transações que devem ser revisadas, o cronograma para revisão e o processo para obter aprovações relevantes.

- ▶ Em relação a transações individuais, o comitê de auditoria deve contestar a administração se, entre outras considerações, a transação for excessivamente complexa, tiver termos incomuns, não tiver um motivo comercial lógico aparente ou for processada de maneira incomum. O comitê de auditoria também deve permanecer vigilante sobre o impacto agregado de transações que podem, individualmente, não atender aos limites de materialidade estabelecidos na política relevante.
- ▶ As normas contábeis geralmente exigem a divulgação de transações com partes relacionadas no relatório anual, enquanto o comitê de auditoria supervisiona a integridade e a precisão das divulgações como parte de seu papel em relação às demonstrações financeiras. O comitê de auditoria, portanto, precisa estar confiante de que todas as relações com partes relacionadas foram identificadas e todas as transações relevantes divulgadas. Se a administração declarar que as transações foram realizadas em condições normais de mercado, o comitê de auditoria deve examinar essa afirmação.
- ▶ Além disso, o auditor externo também é obrigado a obter evidência de auditoria apropriada e suficiente sobre se as transações com partes relacionadas foram adequadamente identificadas, contabilizadas e divulgadas nas demonstrações financeiras. Como parte de sua supervisão da auditoria externa, o comitê de auditoria precisa se assegurar de que o plano de auditoria externa seja suficientemente robusto no tratamento de transações com partes relacionadas.
- ▶ O comitê de auditoria também pode direcionar a auditoria interna para revisar a estrutura para transações com partes relacionadas ou para examinar transações específicas.



Quão completa é a compreensão do comitê de auditoria das políticas e procedimentos da administração que sustentam a identificação e divulgação de transações com partes relacionadas?

## 9.3 Áreas temáticas obrigatórias e aprofundamentos

Alguns códigos de governança enumeram tópicos específicos adicionais que devem ser supervisionados pelo comitê de auditoria, incluindo assuntos como:

- ▶ Planejamento ou política tributária, riscos e controles relacionados, contabilidade e divulgações;
- ▶ Monitoramento dos processos e riscos relacionados à segurança de TI, especificamente segurança cibernética;
- ▶ Riscos e oportunidades de tecnologia mais amplos.

Em outras jurisdições, esses tópicos podem ser abordados no nível do conselho ou, alternativamente, cobertos pelo comitê de auditoria por meio de aprofundamentos que podem, com o tempo, se tornar parte da calendarização regular.

### 9.3.1 Tributação

O cenário tributário está sendo impactado por complexidades crescentes nas políticas fiscais globais, incluindo as regras tributárias propostas pela iniciativa de Erosão da Base Tributária e Transferência de Lucros da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico.<sup>23</sup> Também é afetado pelos governos nacionais que procuram novas fontes de financiamento e introduzem novos impostos, como os relacionados ao financiamento de uma transição verde.

“

Uma governança fiscal forte e eficaz tornou-se rapidamente essencial para todas as empresas. Isso ocorre em parte porque as autoridades fiscais em todo o mundo estão usando a ausência ou presença de bons princípios de governança tributária como forma de segmentar os contribuintes em diferentes categorias de risco. Isso também ocorre porque as funções fiscais estão reconhecendo que uma boa estrutura de governança tributária oferece muitas oportunidades para ajudar suas organizações a criar valor de longo prazo para as partes interessadas, inclusive no importante espaço ESG.

Luis Coronado, Líder Global de Controvérsias Fiscais da EY

As questões fiscais, especialmente a estratégia fiscal, são frequentemente uma questão para todo o conselho, embora exista um papel natural para o comitê de auditoria, dadas as consequências da tributação na gestão de riscos e nos relatórios financeiros.

Os comitês de auditoria geralmente se envolvem na análise de alíquotas tributárias efetivas, na supervisão de auditorias fiscais em andamento conduzidas pelas autoridades fiscais e no questionamento sobre as consequências nos relatórios das grandes mudanças nas estruturas tributárias. Esse papel deve se tornar mais oneroso, dadas as expectativas de que, nos próximos anos, as auditorias fiscais se tornarão mais intensas, as solicitações de informações das autoridades mais completas e os requisitos de divulgação mais detalhados.

### 9.3.2 Cibersegurança

A segurança cibernética não é mais vista como um problema de tecnologia da informação. É um risco corporativo generalizado, em rápida evolução e interconectado. Devido à natureza cada vez mais sofisticada dos ataques, a segurança cibernética é agora considerada um risco principal para muitas empresas e uma questão prioritária para as reuniões de conselho, não em pequena parte devido aos danos à reputação que podem surgir de um grande incidente cibernético.

“

Conselhos eficazes abordam a supervisão da segurança cibernética como um problema de gerenciamento de riscos da empresa toda. Embora incluir a segurança cibernética como um item independente nas pautas das reuniões de comitês é agora uma prática generalizada, o tópico também deve ser integrado em uma ampla gama de questões a serem apresentadas ao conselho, incluindo discussões de novos planos de negócios e ofertas de produtos, fusões e aquisições, entrada em novos mercados, implantação de novas tecnologias, grandes decisões de investimento de capital, como expansões de instalações ou atualizações de sistemas de TI e similares. À medida que os ativos corporativos se tornam cada vez mais ativos digitais, praticamente todas as principais decisões de negócios perante o conselho terão componentes de segurança cibernética.

Manual do Conselheiro sobre a Supervisão de Riscos Cibernéticos, Princípio Três: Estrutura de Supervisão do Conselho e Acesso à Experiência

National Association of Corporate Directors and the Internet Security Alliance

<sup>23</sup> “International collaboration to end tax avoidance,” Organisation for Economic Co-operation and Development website, [oecd.org/tax/beps](http://oecd.org/tax/beps).

O risco cibernético tornou-se um elemento fixo na agenda de muitos comitês de auditoria devido ao seu papel de supervisão de riscos. No entanto, algumas organizações estabeleceram um comitê de risco de segurança cibernética independente focado exclusivamente em segurança cibernética, gerenciamento de dados e sistemas de TI.

Para garantir que haja uma responsabilidade clara pelo gerenciamento do risco cibernético e que a abordagem da segurança cibernética não seja isolada, mas incorporada aos processos de negócios relevantes, muitas organizações estabeleceram a posição de diretor de segurança da informação (CISO), que é o executivo responsável pela operação em toda a empresa do gerenciamento de riscos de segurança cibernética.

Nesses casos, o comitê de auditoria deve receber relatórios regulares do CISO sobre o estado da segurança cibernética, as respostas aos riscos e os planos de contingência. Também pode encomendar uma avaliação de classificação de segurança externa de especialistas cibernéticos independentes que poderiam, por um lado descobrir vulnerabilidades anteriormente não detectadas e, por outro lado, fornecer uma referência em relação às melhores práticas e organizações pares. A Estrutura de Cibersegurança do Instituto Nacional de Padrões e Tecnologia é uma das metodologias de pontuação reconhecidas internacionalmente.<sup>24</sup>

A Comissão de Valores Mobiliários (SEC) dos Estados Unidos adotou regras para aprimorar e padronizar as divulgações, exigindo que os registrantes façam relatórios oportunos sobre incidentes de segurança cibernética e descrevam aspectos materiais. Esses aspectos incluem a natureza, o escopo e o momento do incidente e o impacto ou impacto razoavelmente provável na condição financeira e nas operações do registrante.<sup>25</sup>

Os registrantes também precisam fazer divulgações sobre seu gerenciamento, estratégia e governança de riscos de segurança cibernética em relatórios anuais. Os registrantes precisam, entre outras considerações, explicar o papel do conselho ou de seus comitês na supervisão dos riscos de ameaças à segurança cibernética e divulgar processos para avaliar, identificar e gerenciar os riscos de ameaças à segurança cibernética com detalhes suficientes para que um investidor razoável entenda esses processos.

Independentemente do papel do comitê de auditoria, todo o conselho deve receber atualizações regulares sobre o risco cibernético, inclusive sobre o cenário de ameaças, os impactos comerciais de um ataque e o estado do ambiente de controle e respostas de mitigação, de preferência diretamente do CISO. Os conselhos também devem considerar participar de um exercício de teste de violação que simule uma crise.

### 9.3.3 Inteligência artificial

A inteligência artificial (IA) é uma oportunidade potencial e um risco, com a capacidade de transformar completamente os setores em que as empresas operam. Aspectos da IA relacionados à estratégia e à vantagem competitiva serão naturalmente uma questão para todo o conselho. No entanto, os comitês de auditoria estão apoiando cada vez mais os conselhos para lidar com a IA como uma questão de risco.

Os comitês de auditoria precisam considerar os riscos criados pela IA que são externos à organização, bem como os riscos que podem surgir do uso da IA dentro da organização. Muitos desses riscos estão interconectados com áreas em que os comitês de auditoria já estão fortemente envolvidos – fraude, ética, reputação, integridade de dados e segurança cibernética. Alguns aspectos – como o risco de viés dentro de algoritmos usados internamente – são relativamente novos, no entanto. Os comitês de auditoria também precisarão acompanhar os desenvolvimentos em torno do uso da IA em relatórios financeiros e o uso de IA generativa (GenAI) em relatórios narrativos. Outras questões potenciais a serem consideradas incluem modelos de base da GenAI e dados pessoais, e até que ponto uma empresa ajusta e implanta esses modelos de acordo com os regulamentos de proteção de dados.

Alguns comitês de auditoria supervisionam o cumprimento de uma variedade de leis e regulamentos. Os regulamentos sobre o desenvolvimento e a implantação da IA variam entre as jurisdições e o ritmo em que estão sendo introduzidos está se acelerando. Os comitês de auditoria terão um papel a desempenhar na supervisão da conformidade e na medida em que as políticas, procedimentos e sistemas internos estão acompanhando um cenário regulatório internacional complexo e em mudança.

<sup>24</sup> “Cybersecurity Framework,” National Institute of Standards and Technology website, [nist.gov/cyberframework](https://nist.gov/cyberframework).

<sup>25</sup> *Cybersecurity Risk Management, Strategy, Governance, and Incident Disclosure*, Securities and Exchange Commission, 2023.

### 9.3.4 Transações

Geralmente, as transações estratégicas são uma questão para o conselho, com o papel do comitê de auditoria normalmente limitado a supervisionar quaisquer considerações contábeis relacionadas (ver ponto 7.1.1.3). Além disso, os comitês de auditoria podem apoiar o conselho examinando o impacto de possíveis desafios de integração relacionados a grandes aquisições, especialmente aquelas relacionadas à gestão de riscos e controles internos, bem como práticas de divulgação. O comitê de auditoria também pode examinar especificamente quaisquer avaliações recebidas como parte do processo de *due diligence*.

O conselho às vezes atribui ao seu comitê de auditoria a supervisão das sinergias de rastreamento após a aquisição, certificando-se de que as métricas relatadas internamente pela administração sejam confiáveis.

Na Índia, o Conselho de Valores Mobiliários exige especificamente que os comitês de auditoria considerem e comentem a lógica, os custos-benefícios e os impactos de transações como aquisições, fusões ou cisões sobre a entidade listada e seus acionistas. Como tal, os comitês de auditoria têm reuniões dedicadas para abordar considerações relacionadas a transações.

### 9.3.5 Conformidade com outras leis e regulamentos

O comitê de auditoria pode ser encarregado de supervisionar o cumprimento das leis e regulamentos, além dos já discutidos neste guia.

Além disso, o comitê de auditoria deve entender as obrigações impostas ao auditor pelo *International Ethics Standards Board for Accountants' International Code of Ethics for Professional Accountants*. De acordo com o código, o auditor tem obrigações caso tome conhecimento de descumprimento real ou suspeito de leis e regulamentos.





# 10

## Avaliando a eficácia do comitê de auditoria

Independentemente de ser um requisito formal ou uma recomendação, muitos conselhos consideram que passar por uma avaliação regular de desempenho é uma boa prática. Essa avaliação pode ser facilitada interna ou externamente. Não é incomum que a abordagem seja rotativa, com uma avaliação externa realizada a cada dois anos.

O comitê de auditoria também deve realizar uma avaliação periódica da eficácia. Em um sistema de conselho duplo, a avaliação do comitê de auditoria pode ser conduzida como parte da avaliação do conselho fiscal e não de forma independente.

Resolução CVM 135 - Artigo 27

Quando a avaliação é facilitada internamente, ela é comumente administrada pelo Governance Officer ou pelo General Counsel. Quando um facilitador externo é nomeado, isso geralmente será feito como parte dos processos gerais de avaliação do conselho. Uma boa prática é considerar não apenas a competência e a experiência do facilitador externo, mas também sua independência.

O presidente do comitê de auditoria pode ser solicitado a apoiar na avaliação da independência do avaliador externo, dada sua experiência em considerar a independência dos auditores internos e externos.

Geralmente, as considerações sobre a abordagem geral não diferem daquelas relevantes no nível do conselho. Eles incluem assuntos como:

- ▶ Definir objetivos claros para a revisão/avaliação;
- ▶ Estabelecer se a revisão/avaliação cobrirá todos os aspectos do funcionamento do comitê de auditoria ou se, em um determinado ano, ele se concentrará em um aprofundamento específico, como adequação de competências e habilidades;
- ▶ Concordar se a revisão avaliará o desempenho dos membros individuais do comitê, bem como do próprio comitê de auditoria;
- ▶ Definir a quem pedir feedback;
- ▶ Determinar se a revisão será realizada através do uso de formulários de avaliação ou entrevistas, ou uma combinação de ambos;
- ▶ Decidir, no caso de uma revisão/avaliação facilitada externamente, se o facilitador deve participar de uma reunião do comitê de auditoria.


Os principais tópicos a serem considerados como parte da realização da avaliação foram definidos ao longo deste guia. O **Apêndice A** inclui um resumo de todas as perguntas por seção.

Após os processos de avaliação, um resumo da avaliação é normalmente discutido pelos membros do comitê de auditoria em uma sessão privada antes de ser compartilhado com o conselho.

O presidente do comitê de auditoria será responsável por desenvolver um plano para abordar quaisquer descobertas. Com a ajuda do Governance Officer, eles monitorarão se as ações resultantes estão sendo abordadas em tempo hábil.

Em algumas jurisdições, há uma exigência de divulgar os resultados da avaliação no relatório anual.

NBC PA 01 - Gestão de qualidade para firmas de auditores independentes


 Foi realizada uma avaliação anual de desempenho do comitê de auditoria? Foram feitos progressos em relação às recomendações feitas durante a revisão anterior?





# Apêndice A

## Resumo das perguntas de autoavaliação

Seção	Pergunta
3.1	Independência Foi realizada uma avaliação completa para confirmar que todos os membros do comitê de auditoria designados como independentes são independentes, tanto na forma quanto na aparência?
4.1.4	Proporção de conselheiros independentes A proporção de conselheiros independentes é suficiente para desafiar a gestão de forma robusta?
3.3	Compromisso de tempo Cada membro do comitê dedicou tempo adequado para cumprir suas responsabilidades e continua a ter a capacidade de fazê-lo daqui para frente?
4.1.2	Tamanho do comitê O tamanho do comitê de auditoria é ideal para cumprir sua missão? Todos os membros compartilham equitativamente as áreas de supervisão?
3.5	Outras competências e experiência Individualmente e em combinação, os membros do comitê de auditoria têm o nível certo de conhecimento financeiro suficientemente recente e relevante e entendimento do setor? Possuem outro pré-requisito de competência relevante para o contexto da empresa ?
3.8	Integração Algum novo membro recebeu integração apropriada e oportuna que abordou adequadamente tópicos relevantes para sua função no comitê de auditoria?
4.1.6	Habilidades complementares e atualizadas Os membros do comitê de auditoria estão mantendo suas habilidades atualizadas, bem como considerando e se preparando para as habilidades futuras que o comitê precisará?
4.1.1	Pontos de vista discordantes e desafiadores sendo incentivados A dinâmica do comitê de auditoria permite visões divergentes?
4.3.7	Presença de não-membros O debate e a discussão são impedidos pela presença de algum não-membro?
4.2.1	Definir e reavaliar periodicamente as principais responsabilidades Os termos de referência do comitê de auditoria são mantidos atualizados? Eles refletem não apenas as responsabilidades obrigatórias do comitê, conforme especificado em regulamentos ou orientações, mas também suas responsabilidades de fato ?
4.2.2	Interações com outros comitês Existe uma estrutura clara para a interação entre comitês sobre tópicos sobrepostos, por exemplo, onde as métricas de capital humano afetam a remuneração dos executivos?
5.3	Supervisão da estratégia e remuneração O comitê de auditoria conta com informações suficientes vindas dos membros do comitê de remuneração para entender as pressões que os incentivos podem exercer sobre a administração?
6.2.1	Papel do conselho Os termos de referência do comitê de auditoria delineiam claramente suas responsabilidades em relação ao gerenciamento de riscos das responsabilidades do conselho completo e de outros comitês?
6.2.3	Comitê de risco separado Onde há um comitê de risco separado, está a divisão de responsabilidades entre o comitê de auditoria e o comitê de risco claramente definida?
7.2.3	Relatórios ambientais e sociais Existe uma divisão clara de responsabilidades em relação à supervisão de relatórios narrativos, inclusive em questões ambientais e sociais, entre o comitê de auditoria e qualquer outro comitê relevante que trate desses tópicos?
4.3.1	Calendários, frequência e horário das reuniões O comitê de auditoria realizou um número adequado de reuniões para garantir que todos os tópicos e questões materiais fossem abordados com tempo suficiente dedicado a um debate robusto?



Seção	Pergunta
4.3.4	Duração das reuniões O calendário inclui número suficiente de reuniões para permitir tempo para discussões aprofundadas e temas em aberto, sem tornar as reuniões excessivamente longas?
4.3.6	Material de pré-leitura oportuno e focado O pacote de informações para as reuniões é distribuído com antecedência suficiente para permitir que os membros do comitê de auditoria leiam e analisem o conteúdo, venham preparados para discussão ativa e tenham reuniões orientadas para a ação?
4.3.6	Material de pré-leitura oportuno e focado As informações no pacote de informações para as reuniões permitem que o comitê de auditoria conteste as opiniões da administração ? Possuem granularidade e qualidade adequadas sem incluir detalhes operacionais não relevantes para o papel de supervisão do comitê de auditoria?
4.3.7	Presença de não-membros A maneira como os participantes se apresentam no comitê de auditoria facilita o debate e a discussão eficazes sobre questões materiais?
4.3.7.3	Auditores e especialistas externos O comitê de auditoria obtém insights independentes sobre tópicos específicos, por exemplo, de consultores externos, para permitir um desafio robusto da administração?
5.1	Tom no topo Cada membro do comitê de auditoria defende a integridade e a responsabilidade por meio de suas próprias palavras e ações, inclusive ao comparecer às reuniões do comitê de auditoria preparado?
5.1.1	Ética e fazer a coisa certa O comitê de auditoria tem visibilidade suficiente sobre como o código de conduta (ou seu equivalente) é promovido e aplicado em toda a organização?
5.1.2	Fraude, suborno, corrupção e uso indevido de dados O comitê de auditoria tem uma compreensão completa dos resultados da avaliação de risco de fraude da organização e analisou as implicações para o mandato do comitê de auditoria?
5.1.3	Denúncias O comitê de auditoria considerou as implicações dos casos de denúncia nos controles internos e nos relatórios corporativos? Considerou o que eles implicam sobre a cultura da empresa de forma mais ampla e sobre a adesão geral ao código de conduta?
5.2.1	Reporte ao conselho O presidente do comitê de auditoria mantém o conselho informado sobre as atividades relevantes do comitê de auditoria e suas principais decisões e julgamentos? Atas precisas, que abordam de forma concisa o ponto crucial da reunião, são distribuídas em tempo hábil?
6.3	Supervisão da identificação e avaliação de riscos O comitê de auditoria tem interações regulares com o chefe da função de risco? Isso é ocasionalmente complementado com relatórios de outros representantes da primeira e segunda linhas, por exemplo, quando o comitê de auditoria encomenda um aprofundamento em uma área de risco específica?
6.3.2	Riscos emergentes Em vez de ser relegado a uma reflexão tardia após a discussão sobre os riscos principais, está sendo dado tempo e destaque adequados ao debate sobre os riscos emergentes?
6.5	Controles internos O comitê de auditoria recebe relatórios regulares suficientes (por exemplo, da terceira linha) para que possa desafiar a visão da administração sobre o projeto e a eficácia operacional dos controles internos em todas as suas áreas de responsabilidade?
6.5.1	Controles internos sobre relatórios financeiros Quando a administração é obrigada a atestar a eficácia dos controles internos sobre os relatórios financeiros, o comitê de auditoria recebe relatórios regulares daqueles dentro da segunda linha que testam os controles de primeira linha? Quando a administração não é obrigada a fazer tal atestado, o comitê de auditoria recebe evidências suficientes para entender se a administração implementou controles internos eficazes sobre os relatórios financeiros?

Seção	Pergunta	
6.6	Auditoria interna	Quando não existe uma função de auditoria interna, o comitê de auditoria está convencido de que pode efetivamente cumprir sua supervisão da gestão de riscos e controles internos?
6.6.1	Função de auditoria interna	O comitê de auditoria tem a capacidade de influenciar os acordos de terceirização de auditoria interna para garantir que eles permaneçam apropriados para o contexto organizacional e permitam adaptabilidade e capacidade de resposta?
6.6.1	Função de auditoria interna	O comitê de auditoria tem visibilidade suficiente da qualidade dos recursos da auditoria interna - tanto de equipe quanto de tecnologia?
6.6.2	Chefe de auditoria interna	Existe um nível adequado de confiança entre o presidente do comitê de auditoria e o chefe da auditoria interna? O comitê de auditoria tem confiança de que está ciente de todos os potenciais assuntos de importância que envolvem a administração?
6.6.4	Plano de auditoria interna	O comitê de auditoria entende os níveis de garantia fornecidos pelas atividades de auditoria interna ao longo do ano e a cobertura de risco alcançada?
6.6.5	Relatórios de auditoria interna	O comitê de auditoria pode responsabilizar adequadamente a administração pela pronta execução das recomendações da auditoria interna?
6.6.6	Avaliação da qualidade do trabalho de auditoria interna	O comitê de auditoria realizou uma avaliação completa da qualidade do trabalho de auditoria interna? Está satisfeito que as recomendações estão sendo implementadas adequadamente?
7.1.1	Processo de relatório financeiro	O comitê de auditoria questionou de forma exaustiva a administração sobre quaisquer mudanças voluntárias nas políticas contábeis; sobre a prontidão para futuras mudanças obrigatórias nas normas contábeis; e sobre a contabilização de quaisquer transações pontuais ou incomuns, se relevante?
7.1.1	Processo de relatório financeiro	O comitê de auditoria contestou a administração sobre os julgamentos que sustentam as estimativas materiais, inclusive por referência a contribuições de especialistas independentes, quando relevante?
7.1.1.3	Outras questões contábeis complexas e principais implicações de risco	O comitê de auditoria está convencido de que a administração contabilizou adequadamente questões Contábeis complexas, principais implicações de risco e itens não recorrentes?
7.1.1.3	Outras questões contábeis complexas e principais implicações de risco	O comitê de auditoria está convencido de que a administração contabilizou adequadamente os impactos das mudanças climáticas nas demonstrações financeiras e que há congruência entre qualquer narrativa sobre mudanças climáticas e esses impactos?
7.1.2.1	Medidas não-GAAP	O comitê de auditoria desafiou fortemente a administração em sua seleção e uso de medidas não-GAAP?
7.1.3	Competência e força da função financeira	O comitê de auditoria discutiu com o conselho o resultado de sua avaliação da força geral da função financeira?
7.2.1	Relatórios narrativos	O comitê de auditoria leu a narrativa no relatório anual e se certificou de que não há inconsistências com as informações contidas nas demonstrações financeiras ou com a imagem da empresa que lhe foi apresentada ao longo do ano?
7.2.2	Métricas não financeiras	O nível de supervisão que o comitê de auditoria tem sobre a precisão de métricas não financeiras proeminentes é proporcional à confiança depositada nessas métricas pelas partes interessadas? O comitê de auditoria considerou a adequação da garantia sobre essas métricas?

Seção	Pergunta
7.2.3	Divulgações ambientais e sociais
8.1.1	Serviços não relacionados com auditoria
8.2.2	Quando executar o processo de licitação
8.2.2	Quando executar o processo de licitação
8.3.1	Planejamento da auditoria e o escopo da auditoria
8.3.1	Planejamento da auditoria e o escopo da auditoria
8.3.2	Procedimentos provisórios
8.3.3	Procedimentos de fim de ano
8.3.4	Pontos da carta da administração
8.4	Monitorar a eficácia do auditor e a qualidade da auditoria
8.5.2	Garantia sobre relatórios não financeiros
9.1	Situação financeira e projeções
9.1.1	Considerações sobre continuidade
9.2	Monitoramento de transações com partes relacionadas
9.3	Áreas temáticas obrigatórias ou aprofundamentos

## Apêndice B

Legislação, regulamentação,  
regras de listagem e considerações  
sobre códigos relevantes para os  
comitês de auditoria no Brasil



**NBC PA 01** - Gestão de qualidade para  
firmas (Pessoas Jurídicas e Físicas) de  
auditor independentes emitido pelo  
Conselho Federal de Contabilidade

**Resolução CVM 193** emitida pela  
Comissão de Valores Mobiliários

**Resolução CVM 135** emitida pela  
Comissão de Valores Mobiliários

**Resolução CVM 23** emitida pela  
Comissão de Valores Mobiliários



## EY | Building a better working world

A EY existe para construir um mundo de negócios melhor, ajudando a criar valor em longo prazo para seus clientes, pessoas e sociedade e gerando confiança nos mercados de capitais.

Utilizando dados, inteligência artificial e tecnologia como viabilizadores, equipes diversas da EY ajudam clientes a moldar o futuro com confiança e a solucionar as questões mais complexas do mundo atual.

As equipes da EY atuam em todo espectro de serviços em assurance, consulting, tax e strategy and transactions. Impulsionadas pela visão dos setores da indústria, parceiros de diversos ecossistemas e uma rede multidisciplinar e globalmente conectada, as equipes da EY podem fornecer serviços em mais de 150 países.

### Todos juntos para moldar o futuro com confiança.

EY se refere à organização global e pode se referir a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais é uma pessoa jurídica independente. A Ernst & Young Global Limited, uma empresa do Reino Unido limitada por garantia, não presta serviços a clientes. Informações sobre como a EY coleta e usa dados pessoais, bem como a descrição dos direitos dos indivíduos sob a legislação de proteção de dados, estão disponíveis em [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). As firmas-membro da EY não exercem a advocacia onde são proibidas da prática pelas leis locais. Para mais informações sobre a nossa organização, visite [ey.com.br](https://ey.com.br).

Este comunicado foi emitido pela EYGM Limited, integrante da organização global da EY que também não presta serviços a clientes.

©2025 EY Brasil.  
Todos os direitos reservados.

[ey.com](https://ey.com)