

A Agenda do Comitê de Auditoria pós-Covid-19

ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance

Identificar as prioridades de uma densa pauta de trabalho, como a do Comitê de Auditoria, nunca é tarefa fácil. E, em meio aos reflexos imprevisíveis de uma crise de saúde global, a missão torna-se ainda mais desafiadora. O Comitê de Auditoria está atuando dentro de um contexto de volatilidade global constante, com bastante incerteza econômica e política. Somam-se a esse panorama macroeconômico a crescente demanda dos investidores por transparência e dúvidas sobre o futuro do modelo de negócios, que tem sido fortemente afetado pela disrupção tecnológica, pelo crescente arcabouço regulatório e pelos efeitos da pandemia. Neste momento, há mais dúvidas do que certezas sobre como se desenhará a “nova realidade.”

Com base em nossas pesquisas recentes e interações com diversos membros do ACI Institute no Brasil e no mundo, assinalamos sete assuntos que entendemos ser prioritários na agenda pós-pandemia dos Comitês de Auditoria:



Manter o controle da agenda do Comitê de Auditoria

- 1 Manter o controle da agenda do Comitê de Auditoria
- 2 Assegurar a qualidade e manter uma comunicação efetiva com a auditoria independente
- 3 Assegurar o reconhecimento dos efeitos da pandemia nas demonstrações financeiras e outras informações financeiras divulgadas
- 4 Redobrar o foco em ética e conduta, no *compliance* e no canal de denúncias
- 5 Entender o impacto da tecnologia sobre o negócio, a efetividade das operações e o gerenciamento de talentos da organização
- 6 Endereçamento dado pela empresa às questões de ESG (Environmental, Social & Governance)
- 7 Garantir o alinhamento entre as atividades da auditoria interna e o gerenciamento de riscos

Em nossa *Global Audit Committee Survey*, de 2019, quase metade dos 1.300 membros de Comitês de Auditoria que participaram da pesquisa disseram que está “cada vez mais difícil” supervisionar a efetividade do processo de gerenciamento de riscos da empresa, além de cumprir as responsabilidades de supervisão da qualidade das demonstrações financeiras, da efetividade dos controles internos e da atuação dos auditores internos e dos auditores independentes. Com a pandemia do novo coronavírus, algo que já era desafiador tornou-se ainda mais complexo. As companhias precisaram tomar decisões de maneira rápida e assertiva e ao mesmo tempo minimizar os riscos correspondentes. E isso incluiu novos itens na agenda de prioridades do Comitê de Auditoria (CoAud), além dos riscos financeiros: proteção de dados e cybersecurity, supply chain, riscos legais e regulatórios e ESG. Diversos profissionais relataram a necessidade de se instalar um comitê de crises, sendo responsabilidade do CoAud acompanhar as decisões e a atuação desse órgão. Ademais, em um cenário extremamente volátil e incerto, foi preciso aumentar a frequência das reuniões. Se antes eram mensais, em muitas companhias passaram a ser quinzenais ou mesmo semanais e todas realizadas em um formato relativamente novo – remotamente, por meio de plataformas digitais. A nova conjuntura política, social e econômica que a Covid-19 deixará como legado certamente exigirá um foco redobrado do Comitê de Auditoria, um olhar atento para identificar os novos riscos que devem emergir e prontidão para mitigá-los. Pondere sobre a permanência do comitê de crises por mais um tempo (por exemplo, mais um ano após o fim da pandemia), ou avalie com seus pares se o órgão deveria ser instalado sazonalmente. Assimile e esteja preparado para reuniões muito mais frequentes, diretas e objetivas, sendo parte delas realizada de forma virtual.



Assegurar a qualidade e manter uma comunicação efetiva com a auditoria independente

A qualidade da auditoria independente é aprimorada por meio de um Comitê de Auditoria que dê o tom, estabeleça expectativas claras e monitore rigorosamente o desempenho do auditor externo através de comunicações e indagações frequentes, combinadas a uma sólida avaliação de desempenho. Questione os auditores sobre o seu processo de qualidade e o uso de tecnologia na realização dos seus trabalhos. Nesse sentido, as circunstâncias atuais exigem – mais do que nunca – que a comunicação seja objetiva e eficiente. Esse tópico, comunicação com a auditoria externa, apareceu como prioritário para 62,5% dos respondentes de uma pesquisa realizada pelo ACI Institute com membros de Comitês de Auditoria. De fato, o Comitê de Auditoria tem um papel crucial também na comunicação entre os auditores independentes e a gestão da companhia, garantindo que a mensagem esteja bastante clara para ambas as partes. Nesse processo, os membros de Comitês de Auditoria que contribuíram com a elaboração deste documento chamaram a atenção para o estreitamento do relacionamento entre todos. Houve uma maior comunicação com a gestão e os auditores independentes para compartilhamento de relatos pontuais e esclarecimentos. Essa interação é de extrema importância e sua manutenção após a crise deve ser considerada. Lembre-se que a qualidade da auditoria independente é resultado do trabalho em equipe, exigindo o comprometimento e envolvimento de todos os participantes do processo: auditor, Comitê de Auditoria e a administração como um todo.



Assegurar o reconhecimento dos efeitos da pandemia nas demonstrações financeiras e outras informações financeiras divulgadas

O papel estratégico que o Comitê de Auditoria já tinha na intermediação entre os auditores independentes, os gestores, o Conselho de Administração e o Conselho Fiscal se intensificou no cenário pós-pandemia. Em meio às incertezas e mudanças inesperadas, o Comitê de Auditoria deve se organizar para evitar surpresas ao longo do processo. Antecipe os temas considerados mais difíceis, neste momento, com relação ao processo de elaboração das demonstrações financeiras e das próprias demonstrações financeiras em si, incluindo as notas explicativas e divulgações ao mercado. Assegure um diálogo produtivo e transparente com a gestão, para que esses assuntos sejam debatidos antes do auditor colocá-los na mesa. Alguns itens a se considerar como consequência da crise provocada pela pandemia:

- **Analisar a questão do *impairment* dos ativos**, com foco nas expectativas de perdas futuras, projeção do fluxo de caixa, possível redução no valor recuperável dos ativos da companhia, bem como o quanto isso se refletirá nas informações que serão divulgadas ao mercado.
- **Foco nas contingências**, especialmente nos aspectos legais e trabalhistas, que podem gerar processos judiciais devido a diversas situações desencadeadas pela pandemia. Idem para eventuais disputas e litígios com fornecedores, arrendadores, clientes e instituições financeiras.

- **Continuidade operacional (*going concern*)**: realizar quaisquer projeções no cenário atual será especialmente desafiador e, mesmo que sejam feitas, essas projeções podem ser distorcidas. Em uma situação de estresse, a avaliação de *going concern* deve adotar um perfil mais conservador. Considere a probabilidade de acesso ao mercado de capitais e às linhas de crédito, entre outros. Alguns desses itens talvez tenham que ser descontados da projeção do fluxo de caixa, para avaliar se, após essa projeção, a companhia ainda possui caixa suficiente para operar num período de pelo menos 12 meses, mesmo sem contar com os valores não comprometidos.
- **Covenants**: se as projeções indicam uma quebra de *covenants* nos próximos 12 meses, considere esse fato na avaliação de *going concern*. Isso porque, se a companhia perder o direito incondicional de pagar a dívida e ela se tornar exigível ao longo dos próximos 12 meses, isso deve contar como uma saída planejada do fluxo de caixa e, portanto, a avaliação de *going concern* mudaria significativamente, já que o fluxo de caixa deveria considerar essa dívida como sendo de curto prazo.
- **Divulgação de informações**: as demonstrações financeiras do primeiro trimestre não capturaram os efeitos integrais da crise. No Brasil, foi só a partir da segunda quinzena de março que alguns Estados começaram a considerar medidas de isolamento social e, posteriormente, o *lockdown*. Portanto, o segundo trimestre é que trouxe realmente os reflexos da pandemia nos números das empresas. É responsabilidade da companhia divulgar informações que podem ser relevantes para os investidores de forma contínua (por meio de fatos relevantes e comunicados), principalmente para os setores mais afetados pela pandemia. Nesse sentido, o Comitê de Auditoria possui um papel relevante na atuação com a administração e os auditores para avaliar os riscos e a relevância das informações que devem ser divulgadas, seu próprio formato e contexto.



Redobrar o foco em ética e conduta, no *compliance* e no canal de denúncias

O rápido desenrolar da crise levou as companhias a relevar alguns riscos e, ao mesmo tempo, minimizar o nível de efetividade dos controles internos para possibilitar respostas rápidas, com o intuito de obter um melhor controle da situação e fazer o possível para evitar danos mais profundos. Inevitavelmente, a consequência é um aumento dos riscos do negócio, incluindo erros e fraudes, ou mesmo a falta de cumprimento das regras e regulamentos resultantes da falta ou da ação inefetiva dos controles internos. O problema é que os custos de reputação decorrentes de uma falha ética ou de *compliance* estão cada vez mais altos. Isso é particularmente verdade em um ambiente de negócios instável, na medida em que as empresas avançam para se recuperar dos efeitos da Covid-19, reunindo esforços para inovar, identificar oportunidades em novos mercados, alavancar novas tecnologias e ajustar o relacionamento com fornecedores. Essa nova realidade está forçando as empresas a desenvolverem estratégias para dar continuidade às suas operações – desde reavaliar o risco de

disrupção na cadeia de suprimentos e estabelecer planos para mitigá-lo até garantir segurança e confiabilidade para as reuniões virtuais, validando assinaturas e aprovações em formato 100% digital. Nesse novo cenário, é interessante avaliar um escopo de trabalho integrado entre o Comitê de Auditoria, a área de Tecnologia da Informação (TI) e a área de Compliance. Enquanto a TI faz a análise e validação das ferramentas mais seguras, o Compliance atua na validação da documentação e das evidências nos aspectos legais e regulatórios (focados em direito digital) – com o Comitê de Auditoria atuando na supervisão do processo. É importante para o Comitê de Auditoria assegurar que todas as denúncias foram endereçadas e que levaram a decisões e resultados esperados. Voltar aos trilhos com a mesma segurança dos tempos pré-pandemia será um obstáculo e tanto, que certamente precisará incluir as pessoas. Por isso, é fundamental estabelecer o *tone at the top* certo e uma cultura organizacional cuja estratégia de negócios esteja comprometida e alinhada com os valores éticos da empresa e conformidades regulatórias e legais.



Entender o impacto da tecnologia sobre o negócio, a efetividade das operações e o gerenciamento de talentos da organização

Ao colocar em destaque a crescente dependência com relação à conectividade digital, a crise desencadeada pelo novo coronavírus evidenciou, também, as deficiências na capacidade e velocidade da infraestrutura de internet de alguns países. Isso deve incentivar muitas nações a voltar seus esforços para a digitalização. Em Singapura, por exemplo, o governo investirá 2,5 bilhões de dólares em digitalização – incluindo *datacenters* e serviços em nuvem, inteligência artificial e análise de dados - e um adicional de 359 milhões de dólares para apoiar a transformação digital nos negócios. No Brasil, o impacto da tecnologia sobre os negócios já é considerado prioridade máxima para a maioria dos membros de Comitês de Auditoria (62,5%), segundo pesquisa global do ACI Institute. Uma das mudanças mais significativas foi a transição da força de trabalho para o sistema *home office*. Isso mudou completamente os formatos das reuniões, incluindo as do Comitê de Auditoria, que passaram a ser feitas com maior frequência e em formato virtual. Depoimentos dos membros do ACI Brasil apontam que as reuniões digitais se mostraram extremamente pontuais, objetivas e produtivas, pois não há necessidade de se deslocar entre uma reunião e outra. Ao mesmo tempo, foi relatado um aumento da preocupação com o risco de segurança cibernética – relacionado à segurança da plataforma virtual escolhida, à instabilidade do sistema, ao afrouxamento de controles internos, entre outros – que se estende a toda a companhia. Apesar dos riscos, o *home office* deve se transformar numa realidade em todas as empresas, mesmo quando a pandemia for superada. Na *pesquisa Covid-19: A atuação do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria*, elaborada pelo ACI Institute Brasil, 50% dos respondentes afirmaram que os gestores das empresas em que atuam planejam rever a política de *home office* com o objetivo de instaurar uma política formalizada em toda a companhia e 33% planejam ampliar a política de *home office* já existente. O trabalho remoto certamente fará parte dessa nova realidade e os Comitês de Auditoria devem estar preparados para discutir as oportunidades e dificuldades emergentes, seja no endereçamento dos riscos de *cyber security* ou em relação aos desafios de se lidar com os funcionários à distância. Para esse último caso, torna-se importante um alinhamento e integração das atividades com o Comitê de Pessoas ou Conselho de Administração.



Endereçamento dado pela empresa às questões de ESG

Como resultado da crescente exigência por transparência, possibilitada pelas mídias e redes sociais, a cultura, os valores da empresa, seu compromisso com a integridade, com a conformidade legal e com a reputação da marca estão expostos como nunca. Essa transparência se intensificou ainda mais pelo aumento do uso da internet e das redes sociais durante o isolamento social. A epidemia do novo coronavírus criou uma conjuntura política, social e econômica muito propícia para o avanço das questões ambientais, sociais e de governança (na sigla em inglês, ESG) – especialmente os assuntos relacionados ao “S”, de social. Depoimentos de membros do ACI que atuam em Comitês de Auditoria evidenciam a preocupação constante com a saúde e o bem-estar dos funcionários no processo de retorno aos escritórios.

Nos EUA, uma empresa alimentícia está sendo alvo de três ações judiciais movidas pelos familiares de funcionários que morreram após contraírem a Covid-19 no ambiente de trabalho. Eles alegam que a empresa sabia dos riscos, mas foi negligente em implementar medidas de proteção para os colaboradores, além de ter afirmado que a fábrica era segura. É imprescindível que os funcionários se sintam confortáveis e tenham a certeza de que estão trabalhando em um local seguro. É importante, também, que se estabeleça um planejamento robusto que inclua estratégias para mitigar os riscos e medidas de modo a garantir a segurança dos funcionários. Nesse quesito, uma alternativa pode ser o trabalho em *home office*. Uma pesquisa realizada com 1.300 trabalhadores pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo apontou que 70% gostariam de continuar trabalhando em *home office*, 19% não gostariam e 11% disseram-se indiferentes. Deve-se ponderar, ainda, a gestão acerca da manutenção dessa nova forma de trabalho, investindo em treinamentos tanto para funcionários quanto para gestores, sobre como administrar as equipes remotamente.

Outros temas relacionados ao ESG têm se tornado mais significativos ou surgido nas vozes dos *stakeholders*: diversidade, remuneração dos administradores e dos acionistas em comparação à dos funcionários, ações sociais e comunitárias, ética e conduta e conflito de interesse vão se somando às discussões e indagações sobre questões ambientais envolvendo as empresas.

O Comitê de Auditoria deve manter no radar a demanda crescente por informações e dados ambientais, sociais e de governança corporativa mais transparentes, claros e de qualidade. Atualmente, quase todas as 500 empresas listadas na S&P disponibilizam alguma forma de relatório ESG ou de sustentabilidade. Apesar disso, muitos *stakeholders* têm demonstrado preocupação crescente com relação à qualidade, à comparabilidade, à confiabilidade e à utilidade desses relatórios. Se essa preocupação já existia antes, deve ser potencializada pelos reflexos da pandemia. Nesse cenário, o Comitê de Auditoria pode atuar como um catalisador, recomendando que o Conselho estimule a gestão a reavaliar o escopo, as métricas utilizadas e a qualidade dos relatórios e das divulgações ESG da empresa.



Garantir o alinhamento entre as atividades da auditoria interna e o gerenciamento de riscos

Na situação atual, esta é a prioridade máxima para 57% dos membros de Comitês de Auditoria, segundo uma pesquisa realizada pelo ACI Institute, no começo de julho. Rever a matriz de riscos não só é primordial, como inevitável para assegurar a estabilidade da companhia no pós-crise. Explore as melhores alternativas para que a auditoria interna continue seus trabalhos à distância e estimule a área a revisar seu plano anual focando nos novos riscos emergentes. Uma boa estratégia pode ser solicitar que a empresa se estruture de forma a endereçar esses riscos, separando os riscos atrelados às pessoas, ao caixa e à resiliência financeira, aos clientes (inadimplência) e a imagem e reputação. Esses últimos devem ser tratados com especial atenção, visto que as doações e ajudas humanitárias feitas durante a pandemia podem estar atreladas a riscos significativos para a imagem e reputação da companhia, dependendo dos beneficiários. É importante assegurar que elas seguiram as políticas internas da empresa, ou estabelecer uma, caso ela não exista. Nesse sentido, é essencial que o Comitê de Auditoria não perca o foco na gestão de riscos e controles internos, agora, sob a ótica dos reflexos advindos da pandemia. Qual o novo cenário de riscos no ambiente pós-pandemia? Os modelos estão adaptados para essa nova realidade? Quais são os desafios provenientes das mudanças nas operações e nos modelos de negócio? A matriz de riscos foi devidamente calibrada? Tenha em mente que aqueles riscos que eram de baixo impacto, no início do ano, podem agora ter ganhado corpo e destaque. E o plano de auditoria foi adaptado a essas mudanças na matriz de riscos? Os recursos são suficientes, no aspecto de pessoas (quantidade e *skill*), de ferramentas ou tempo, de modo a assegurar que os controles existentes para mitigar os riscos significativos sejam efetivos, incluindo os riscos emergentes da pandemia?

Contato

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil
Sócio de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute Brasil e de Markets da KPMG
Tel: (11) 3940-1500
acibrasil@kpmg.com.br



#KPMGTransforma



Baixe o APP
KPMG South America

kpmg.com.br



/kpmgbrasil

© 2020 KPMG Auditores Independentes, uma sociedade simples brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.

** Agradecemos a colaboração dos seguintes membros do ACI Institute Brasil, atuantes em Comitês de Auditoria, que contribuíram com percepções valiosíssimas para a atualização deste documento: Leonardo Pereira, Ana Carracedo, Carlos Sá, João Verner Juenemann, Carla Trematore, Fabrício Gomes, Flávia Mouta, Luciana Dias, Luiz Cláudio Ligabue e Renê Sanda.*