

Como os auditores internos estão se adaptando aos perfis de risco em transformação



ACI Institute Brasil

Ouvir, Aprender, Compartilhar, Liderar

KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

Enquanto a Covid-19 alterava significativamente o curso normal da vida das pessoas e das empresas ao redor do mundo, os auditores internos rapidamente mudaram o foco dos seus planos de auditoria para os riscos críticos apresentados pela pandemia, identificando e revisando a avaliação da administração acerca desses fatores, bem como dos planos e dos controles de remediação. Os membros de Comitês de Auditoria **entrevistados** ao longo de 2020/2021 disseram que, de maneira geral, a mudança foi bem-sucedida, e que os planos de auditoria interna demonstraram a flexibilidade necessária.

Os auditores internos enfrentam um difícil desafio: identificar os riscos emergentes que sejam críticos para a reputação, para a estratégia e para as operações da empresa, e, simultaneamente, garantir que os planos de auditoria sejam baseados em riscos; flexíveis e dinâmicos em meio à disrupção e à incerteza contínuas. Como o perfil de risco da empresa está mudando diante da Covid-19, da recessão, das tensões comerciais e geopolíticas, e de outras megatendências?

Avaliar essas questões requer:

- um sólido entendimento da estratégia corporativa, das operações ao longo de todos os níveis da organização e das expectativas dos principais *stakeholders*.
- um processo permanente de avaliação de risco, no lugar de avaliações anuais ou semestrais.
- a coordenação e a colaboração entre auditor interno, *Chief Risk Officer*, e demais lideranças do negócio.

Para ajudar a estruturar e a focar o seu trabalho, os auditores internos devem avaliar:

- o que mudou no ambiente operacional?
- quais os riscos apresentados pela transformação digital da empresa e pela aquisição de produtos e de serviços, pela terceirização, pelas vendas e pelos canais de distribuição?
- a empresa é sensível aos primeiros sinais de alerta relacionados à segurança, à qualidade do produto e ao *compliance*?
- qual é o impacto de longo prazo que as megatendências terão no ambiente de risco e de novos negócios?

Com base em pesquisas e discussões com membros de Comitês de Auditoria e auditores internos, identificamos riscos emergentes que devem estar no radar desses executivos

conforme adaptam os planos de auditoria para os próximos meses. São eles:

Riscos de segurança cibernética e de governança de dados. Não é de surpreender que a segurança cibernética continue sendo um risco relevante, dadas as mudanças em relação ao trabalho remoto, à transformação digital, ao envolvimento *online* dos clientes, e à sofisticação crescente dos *cyberattackers*, incluindo estados-nação. O ataque cibernético à SolarWinds aumentou a preocupação sobre os riscos apresentados por fornecedores terceiros. Frente a esse cenário, a Auditoria Interna deveria levantar os seguintes questionamentos: o *framework* de governança de dados da empresa torna claro como os dados, e quais deles, estão sendo coletados, armazenados, gerenciados e utilizados? A política da empresa deixa claro quem toma as decisões com relação a essas questões?

Riscos apresentados à cultura corporativa, à ética e ao *compliance*. A Covid-19 aumentou os custos reputacionais de uma falha ética ou de *compliance*, especialmente diante da mudança do ambiente de controles, do aumento dos riscos de fraudes e da pressão sobre a administração para atingir as metas financeiras. “Com a pandemia, muitas empresas precisaram flexibilizar alguns processos e controles internos para garantir mais agilidade no enfrentamento à crise. Foi preciso definir controles mínimos e assumir mais riscos para se adaptar ao novo cenário”, explica Sandro Silva, Sócio de *Risk Advisory Solutions* da KPMG no Brasil. “Nesse contexto, é fundamental manter uma comunicação clara, principalmente com os profissionais, para assegurar a supervisão e o cumprimento dos controles mínimos. É essencial que as mudanças feitas sejam bem comunicadas para evitar falhas nos controles por erros não intencionais e manter a supervisão adequada dos riscos críticos para o negócio mesmo em um ambiente mais suscetível ao aumento de riscos de fraudes e condutas ilícitas”, complementa.

Riscos em transformação da Covid-19. As lideranças estão enfrentando dificuldades com a reabertura segura de suas empresas, a gestão de um ambiente de trabalho remoto — ou híbrido —, a construção de cadeias de suprimento mais resilientes e o fortalecimento das relações com os clientes. Entender e aprender a lidar com a incerteza exigirá um maior foco nas pessoas, na liquidez, nos riscos operacionais e nas contingências, sem perder de vista o cenário geral dos negócios.

Riscos de longo prazo apresentados pelas megatendências e o novo normal. Desde o risco climático até as ameaças cibernéticas, o planejamento de cenários será um pilar crítico na transição das empresas para o novo normal. Segundo Sandro Silva: “o auditor interno tem o papel de avaliar a efetividade dos controles necessários para suportar as transformações do negócio e as inovações que serão colocadas em prática e identificar os possíveis riscos dessas transformações antes que eles aconteçam, auxiliando a empresa no processo de mitigação dos impactos negativos”. Torna-se essencial que a Auditoria Interna tenha um lugar garantido na mesa do Conselho. “A Auditoria Interna atua como uma área de apoio ao Comitê de Auditoria na avaliação da qualidade dos controles internos e na avaliação dos riscos críticos para o negócio. Para assegurar o sucesso na adaptação da empresa à nova realidade dos negócios, é fundamental que os controles internos sejam definidos ao mesmo tempo em que se discutem novas estratégias corporativas”, acrescenta.

Riscos ESG. A Covid-19 está acelerando mudanças no posicionamento dos *stakeholders* com relação ao desempenho corporativo, à supervisão e à divulgação de riscos ESG. A Auditoria Interna deve entender a estratégia ESG da empresa para prestar assecuração e aconselhar sobre controles.

Risco de mudanças climáticas. “As mudanças climáticas são uns dos maiores desafios enfrentados pelo planeta atualmente e acreditamos que as empresas são uma parte essencial da solução”, disse Doug McMillon, presidente e CEO da Walmart Inc., e *Chairman* da *Business Roundtable*.¹ Em sua carta de 2020 para os CEOs, o *Chairman* e CEO da BlackRock, Larry Fink, caracterizou as mudanças climáticas como um “fator decisivo nas perspectivas das empresas a longo prazo” e previu que “estamos à beira de uma mudança estrutural nas finanças” à medida que os investidores buscam “entender tanto os riscos físicos associados às mudanças climáticas, como também as formas pelas quais as regulamentações climáticas terão impacto nos preços, custos e demanda em toda a economia”². O governo Biden fez do clima uma prioridade na sua pauta de políticas e a Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos (SEC) tornou os requisitos de divulgações corporativas relacionadas às mudanças climáticas uma prioridade³, por meio da criação de uma força tarefa focada nas questões climáticas e de ESG.⁴ No Brasil, a CVM

está em processo de aprimorar as instruções sobre a divulgação de riscos climáticos pelas empresas abertas nos Formulários de Referência⁵, e a B3 aprovou novas regras para o ISE de maneira a aumentar a objetividade e a transparência sobre informações de sustentabilidade e ESG⁶. Nesse ambiente, a Auditoria Interna deverá priorizar o risco climático e avaliar se os processos de ERM da administração incluem um foco adequado sobre os riscos que as mudanças climáticas apresentam à estratégia, às operações, e à reputação da empresa. “Até então, o papel do auditor sempre foi mais voltado à conformidade com relação a regras e regulamentos, principalmente contábeis, mas isso vem mudando”, acrescenta Sandro Silva. “À medida que as empresas e o mercado se adaptam a novas exigências de *stakeholders*, é preciso pensar em um novo perfil do auditor. O novo profissional de Auditoria precisa se capacitar para agregar novos conhecimentos relativos a ESG, novas tecnologias e segurança de dados, por exemplo, para permitir a avaliação adequada dos riscos e dos controles internos necessários para o mercado atual”, diz.

Em suma, para além da conformidade com as regulações, o auditor precisa ser capaz de compreender as exigências de investidores e da sociedade em geral, quanto à qualidade das divulgações corporativas relacionadas a ESG e como as informações publicadas se conectam com o engajamento prático da empresa nessas questões.

Riscos de gestão do capital humano. A Covid-19 e seus impactos sociais amplificaram a importância da gestão do capital humano (HCM) para o desempenho e a imagem de uma empresa. Isso levou à cobrança por uma melhor divulgação de como o Conselho supervisiona os programas de atração e desenvolvimento de talentos, assim como sua conexão com a estratégia corporativa.

Preparação para a crise. Os planos de resposta à crise das empresas deverão focar em resiliência — mantendo operações sólidas no caso de um desastre. Quão robustos são os planos da administração? A organização está preparada para os cenários mais pessimistas? Por exemplo, períodos estendidos de interrupção de atividade da cadeia de suprimentos, redução substancial sustentada em vendas e em receita, perda dos principais profissionais?

Ao avaliar esses e outros riscos, os detalhes e os dados são críticos. Mas, dada a complexidade sem precedentes, e as incertezas à nossa frente, nunca foi tão importante para a Auditoria Interna ajudar a compor um quadro holístico das vulnerabilidades e das oportunidades da empresa para ajudar a manter a visão geral dos negócios, agindo como os olhos e os ouvidos do Comitê de Auditoria.

¹ Painel de negócios: Soluções baseadas no mercado. Melhor abordagem para combater as mudanças climáticas, nota de imprensa do Painel de Negócios, 16 de setembro, 2020.

² Carta de 2020 de Larry Fink para os CEOs. BlackRock, Inc., 2020.

³ Declaração sobre a Revisão da Divulgação relacionada ao clima, Chair interino da SEC, Allison Herren Lee, 24 de fevereiro de 2021.

⁴ A SEC anuncia a aplicação da força tarefa focada em questões do clima e ESG, 4 de março de 2021.

⁵ Instrução CVM 480. Disponível em: <http://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/instrucoes/inst480.html>

⁶ Novo questionário ISE B3 - Visão Geral. Disponível em: https://iseb3-site.s3.amazonaws.com/Visao_geral_do_novo_questionario_ISE_B3_-_Consulta_Publica_-_maio2021.pdf

O ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute, em parceria com o *Board Leadership Center*, tem o propósito de disseminar a importância das boas práticas de governança e de estimular a discussão sobre um tema tão relevante para o desenvolvimento da economia e dos negócios. Presente em 37 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 17 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Brasil já promoveu mais de 70 mesas de debate — os eventos acontecem a cada três meses em São Paulo e, anualmente, em diferentes estados do País. Os mais de 600 membros do ACI recebem, mensalmente e em primeira mão, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, **compliance** e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute Brasil e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Saiba mais em <https://home.kpmg/br/pt/home/servicos/aci-institute-brasil.html>

Fale com nosso time

Sandro Silva

Sócio de Risk Advisory Solutions

sfrodrigues@kpmg.com.br

Sidney Ito

CEO do ACI Institute e do Board Leadership Center do Brasil e sócio em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Sócia-diretora do ACI Institute, do Board Leadership Center Brasil e de Markets da KPMG no Brasil

fallegretti@kpmg.com.br



Ser criativo
transforma negócios.

#KPMGTransforma



Baixe o
nosso APP

kpmg.com.br



© 2021 KPMG Auditores Independentes Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. Printed in Brazil.

O nome KPMG e o seu logotipo são marcas utilizadas sob licença pelas firmas-membro independentes da organização global KPMG.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de um indivíduo ou entidade específicos. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia sobre a exatidão das informações na data em que forem recebidas ou em tempo futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender ação alguma sem orientação profissional qualificada e adequada, precedida de um exame minucioso da situação concreta.

Projeto Gráfico e diagramação: Gaudi Creative Thinking.