

Comitê de Auditoria Prioridades para a agenda de 2020

Board Leadership Center



Priorizar uma densa pauta de trabalho como a do Comitê de Auditoria nunca é uma tarefa fácil, e em 2020 será particularmente desafiador. O Comitê de Auditoria está trabalhando em um contexto de volatilidade global e de incerteza econômica, como por exemplo: crescentes tensões comerciais, dívidas recorrentes, uma iminente correção do mercado, tensões geopolíticas, modelos de tecnologia e negócios disruptivos, exames regulatórios minuciosos, demandas dos investidores por transparência, impasse político nos E.U.A., no Reino Unido, e mundo afora.

Com base nos insights de nosso trabalho de pesquisa mais recente, e em interações com os membros dos Comitês de Auditoria, assinalamos sete questões que os Comitês de Auditoria devem ter como prioridade para suas agendas de 2020:

- Manter (ou recuperar) o controle da pauta do comitê.
- Reforçar a qualidade da auditoria e estabelecer expectativas claras para o auditor externo.
- Monitorar de perto a evolução da Administração na implementação da nova norma do FASB (Conselho de Normas Contábeis Financeiras) de perda de crédito.
- Redobrar o foco da empresa nos programas de ética, *compliance* e denúncia.
- Entender como a tecnologia está impactando os talentos, a eficiência e o valor agregado da organização financeira.
- Reavaliar o escopo e a qualidade dos relatórios e das divulgações ambientais, sociais, de governança (ASG) e de sustentabilidade.
- Ajudar a garantir que os olhos e os ouvidos do auditor interno estejam focados nos principais riscos, além da emissão de relatórios financeiros.



Mantenha (ou recupere) o controle da pauta do comitê.

Esse tópico foi prioridade número um ano passado e se mantém ativo para 2020. Em nossa Global Audit Committee Survey de 2019, quase metade dos 1.300 membros de Comitê de Auditoria que participaram da pesquisa disseram que está “cada vez mais difícil” supervisionar os principais riscos da agenda do Comitê de Auditoria, além de cumprir as responsabilidades de supervisão do comitê propriamente ditas (preparação e divulgação de informações financeiras e controles internos relacionados, e supervisão dos auditores internos e externos). Além de *novos* itens na agenda, os riscos que muitos Comitês de Auditoria tiveram que lidar por algum tempo, por ex.: riscos financeiros, riscos de segurança cibernética e de TI; riscos ambientais, sociais e de governança (ASG); de terceiros, de cadeia de suprimentos, e de *compliance* regulatório—se tornaram mais complexos. Reavalie se o comitê tem a experiência e o tempo necessários para supervisionar os riscos cujo acompanhamento lhes foi atribuído. A governança de risco cibernético e de dados requer uma maior atenção do conselho inteiro—ou talvez um comitê específico para o assunto? Manter a pauta do Comitê de Auditoria focada — e permanecer alerta aos eventos que acontecem ao seu redor — exigirá disciplina e cautela em 2020.



Reforce a qualidade da auditoria e estabeleça expectativas claras para o auditor externo.

A qualidade da auditoria é aprimorada por meio de um Comitê de Auditoria que defina o exemplo a ser seguido, estabeleça expectativas claras para o auditor externo e monitore rigorosamente o desempenho do auditor através de comunicações frequentes e de qualidade, e de uma sólida avaliação de desempenho. (Veja a [Ferramenta de Avaliação do Auditor Externo do Centro para a Qualidade da Auditoria](#) divulgada em abril de 2016.) Fique atento às ações de controle de qualidade do Conselho de Supervisão Contábil das Empresas de Capital Aberto (PCAOB), já que o corpo funcional do PCAOB anunciou que está desenvolvendo uma divulgação conceitual para a avaliação do conselho e poderá fazer alterações nas normas de controle de qualidade do PCAOB. Questione a firma de auditoria sobre os seus sistemas de controle de qualidade com o intuito de endereçar uma auditoria de maior qualidade e mais sustentável—incluindo a implementação e utilização de novas tecnologias.

Em setembro de 2019, um conselheiro do PCAOB, Duane M. DesParte, fez um discurso com o tema “*Melhorando a Qualidade da Auditoria por meio de um Foco Renovado no Controle de Qualidade*”. Nesse discurso foram destacados elementos fundamentais do sistema de controle de qualidade (CQ) de uma organização, visando a inclusão de “áreas de governança e de estrutura da organização, de avaliação e monitoramento de risco do sistema de CQ, de melhoria contínua, e de transparência.” Nas discussões com o auditor externo sobre o sistema de controle de qualidade interna da organização, considere os resultados do PCAOB e das supervisões e esforços internos para tratar quaisquer deficiências. Lembre-se que a qualidade da auditoria é resultado do trabalho em equipe, exigindo o comprometimento e envolvimento de todos os participantes do processo: auditor, Comitê de Auditoria e Administração.



Monitore de perto a evolução da Administração na implementação da nova norma do FASB (Conselho de Normas Contábeis Financeiras) de perda de crédito.

A norma entra em vigor a partir do dia 1º de janeiro de 2020, para empresas de capital aberto cujo exercício fiscal coincide com o ano calendário. Os esforços de implementação devem estar próximos de sua conclusão. Tanto as empresas de serviços financeiros, quanto as de serviços não-financeiros serão afetadas, uma vez que uma variedade de instrumentos financeiros está inserida no escopo da nova norma. Em face da dimensão do esforço de implementação para muitas companhias, recomendamos que os Comitês de Auditoria foquem seus esforços em duas grandes. Em primeiro lugar, entenda como a Administração determinou o impacto da transição da adoção, que deve ser divulgada no formulário 10-K 2019 da empresa como uma divulgação sobre a transição no Staff Accounting Bulletin (SAB) 74, e o que o auditor externo fez para avaliar o impacto dessa transição. Quais são as recomendações do auditor externo sobre a adequação da divulgação descrita no SAB 74? Em segundo lugar, discuta com a Administração e entenda a prontidão da empresa para atuar e emitir relatórios nos termos da norma em 2020. Tópicos para discussão com a Administração incluem o impacto dos controles internos sobre a emissão de relatórios financeiros; novos requisitos de divulgação

a respeito de premissas, de modelos e de métodos para estimar a provisão para perdas de crédito; e o impacto sobre os controles e os procedimentos de divulgação. Obtenha a opinião do auditor externo sobre o nível de prontidão da empresa, uma vez que o auditor está em posição singular para fornecer insights sobre os processos de preparação e divulgação de informações, e os controles internos da empresa.

Em novembro, o Conselho de Normas Contábeis Financeiras (FASB) emitiu uma Atualização de Norma Contábil (ASU) para atrasar a implementação da norma de perda de crédito para empresas da Comissão de Valores Mobiliários americana (SEC) elegíveis a serem empresas menores que emitem relatórios financeiros, empresas com ações negociadas em bolsa que não sejam cadastrantes à SEC e empresas privadas, incluindo entidades sem fins lucrativos e planos de benefícios a empregados. Aquelas empresas que se beneficiarem do atraso deverão adotar a norma em 2023.

Empresas elegíveis devem aproveitar esse tempo para aprender com as questões de implementação encontradas pelas cadastrantes maiores à SEC, confirmar a prontidão de suas tecnologias e de seus sistemas (ou desenvolver novas soluções) para cumprir os novos requisitos contábeis e de emissão de relatórios, e estabelecer seus processos e controles empresariais sobre a implementação e a subsequente contabilização.



Redobre o foco da empresa nos programas de ética, compliance e denúncia.

Os custos de reputação decorrentes de uma falha ética ou de *compliance* estão mais altos do que nunca. O *tone at the top* certo e uma cultura organizacional que apoie a estratégia da empresa e esteja comprometida com seus valores éticos e conformidades regulatórias e legais, são elementos fundamentais para um programa de *compliance* eficaz. Isso é particularmente verdade em um ambiente de negócios complexo, à medida que as empresas estão avançando rapidamente para inovar, capitalizar oportunidades em novos mercados, alavancar novas tecnologias e dados e interagir com mais fornecedores e terceiros por cadeias inteiras de suprimento cada vez mais extensas e complexas. Em conjunto com um ambiente regulatório global desafiador— a variedade de novos regulamentos de privacidade de dados, meio ambiente, saúde, serviços financeiros e proteção ao consumidor, bem como a Lei Americana sobre Práticas de Corrupção no Exterior (FCPA) e a Lei Britânica Antissuborno (UK Bribery Act) — riscos de *compliance* e vulnerabilidade exigirão disciplina e atenção cuidadosa. Monitore de perto o *tone at the top* e cultura organizacional com maior foco em comportamentos (não apenas resultados) e pontos de atenção (*yellow flags*). A cultura da empresa encoraja os empregados a fazerem a coisa certa? Ajude a garantir que o *compliance* regulatório e os programas de monitoramento da empresa estejam atualizados, abranjam todos os fornecedores na cadeia de suprimentos global, e comuniquem claramente as expectativas da empresa em relação a altos padrões éticos. Foque na eficácia dos canais de denúncias e nos processos de investigação da empresa através das lentes de um #MeToo (#EuTambém). O Comitê de Auditoria verifica todas as denúncias? Caso contrário, qual é o processo utilizado para filtrar as reclamações que são em última análise encaminhadas ao Comitê de Auditoria? Como resultado da transparência radical possibilitada pelas mídias sociais, a cultura, os valores da empresa, seu respectivo compromisso com a integridade e a conformidade legal e a reputação da marca estão expostos integralmente.



Entenda como a tecnologia está impactando os talentos, a eficiência e o valor agregado da organização financeira.

Grandes mudanças tecnológicas que impactam as organizações financeiras apresentam oportunidades importantes para as finanças se reinventarem e agregarem valor ao negócio. Conforme os comitês de auditoria monitoram e auxiliam na orientação do progresso das finanças nessa área, recomendamos três áreas de foco. Primeiramente, reconhecendo que até 60-80 por cento do trabalho de finanças envolve a coleta de dados, quais são os planos da organização para alavancar tecnologias de robótica e de *cloud*, para automatizar o maior número possível de atividades manuais, para reduzir custos e melhorar as eficiências? Em segundo lugar, como a área de finanças utilizará *data analytics* e a inteligência artificial para desenvolver insights preditivos mais precisos e um melhor gerenciamento de recursos?

A área de finanças está bem posicionada para orientar a pauta de *data and analytics* da empresa e avaliar as implicações das novas tecnologias relacionadas a transações, desde blockchain até as cripto moedas. Conforme a análise histórica se torna completamente automatizada, as competências analíticas da empresa devem evoluir para incluir análises preditivas, uma oportunidade importante para agregar valor real. Terceiramente, conforme a área de finanças reúne sólidas competências estratégicas e de análise lógica com as habilidades tradicionais de emissão de relatórios financeiros, de contabilização, e de auditoria, os seus talentos e o seu know-how deverão mudar perseguindo esse mesmo objetivo. A área de finanças está atraindo, desenvolvendo, e retendo os talentos e as habilidades necessários para fazer frente às suas necessidades em evolução? Nesse ambiente, é essencial que o Comitê de Auditoria dedique um tempo adequado para entender a estratégia de transformação financeira.



Reavalie o escopo e a qualidade dos relatórios e das divulgações ambientais, sociais, e de governança (ASG) e de sustentabilidade.

Quase todas as 500 empresas listadas na S&P disponibilizam alguma forma de relatórios ambientais, sociais e de governança (ASG), ou de sustentabilidade atualmente, mas existem preocupações crescentes manifestadas por uma gama de partes interessadas—investidores, colaboradores, clientes, agentes reguladores, e ativistas—com relação à qualidade, à comparabilidade, à confiabilidade e à utilidade desses relatórios. A emissão de relatórios ASG têm sido de importância crescente para os investidores institucionais por muitos anos, com os investidores demandando cada vez mais informações e buscando comprometimento com empresas em questões ambientais, sociais e de governança essenciais, e o impacto destas sobre a empresa. O ativismo dos colaboradores e dos clientes a respeito de questões ASG está em seus estágios iniciais—mas está crescendo—particularmente entre os integrantes da Geração do Milênio. E, naturalmente, continuamos a ver um grande número de propostas ASG por parte do acionista—particularmente sobre questões relacionadas ao ambiental, letra “A”, e ao social, letra “S”.

A Declaração do Painel Empresarial sobre o Propósito de uma Corporação (para beneficiar todas as partes interessadas—clientes, colaboradores, fornecedores, comunidades e acionistas) provavelmente aumentará as expectativas de que as empresas tenham que expressar em palavras, nos relatórios ASG, e nos relatórios de sustentabilidade, como elas estão cumprindo os seus compromissos com essas partes interessadas, incluindo métricas. Dadas as demandas crescentes por relatórios ambientais, sociais e de governança (ASG) mais transparentes, de mais alta qualidade—e preocupações sobre a falta de comparabilidade de dados ASG—o Comitê de Auditoria pode atuar como um catalizador, recomendando que o conselho estimule a Administração a reavaliar o escopo e a qualidade dos relatórios e das divulgações ASG da empresa. Isso poderá representar um compromisso significativo e provavelmente incluiria uma análise comparativa com as empresas pares, uma avaliação das metodologias e das normas de várias organizações que classificam empresas com base em práticas ambientais, sociais e de governança (ASG), um entendimento das expectativas dos investidores e das outras partes interessadas, e uma revisão de várias bases conceituais de relatórios ASG para possível utilização pela empresa. Para trazer a atenção e foco adequados, um comitê do conselho, tal como o Comitê de Auditoria ou de governança (dependendo da quantidade de informação e da experiência), deve supervisionar o esforço. O comitê de divulgação da Administração deve fazer parte dessas discussões para ajudar a garantir que a empresa tenha a infraestrutura necessária—incluindo controles e procedimentos de divulgação—para prestar suporte à emissão de relatórios ambientais, sociais e de governança (ASG).



Ajude a garantir que os olhos e os ouvidos do auditor interno estejam focados nos principais riscos, além da emissão de relatórios financeiros.

Nos últimos anos, muitas crises corporativas foram amplamente divulgadas e prejudicaram as reputações de empresas, devido, em parte, à falha no gerenciamento de riscos estratégicos, tais como: cultura corporativa e *tone at the top*, o *compliance* legal/regulatório, estruturas de incentivo, segurança cibernética, privacidade de dados, riscos ambientais, sociais e de governança, e os riscos globais de cadeia de suprimentos e terceirização. O Comitê de Auditoria deve trabalhar em conjunto com o diretor de auditoria e o diretor de riscos para ajudar a identificar os riscos que representam a maior ameaça para a reputação, a estratégia e as operações da empresa e, assim, garantir que a auditoria interna esteja focada nesses riscos principais, bem como nos controles relacionados. O plano de auditoria é flexível e tem como base os riscos—ele se ajusta ao cenário dinâmico dos riscos e do negócio? O que mudou no ambiente operacional? Quais são os riscos relacionados à transformação digital da empresa e de seus canais de aquisição de produtos e serviços, de terceirização, de vendas e distribuição? Estamos sensíveis aos primeiros sinais de alerta relacionados à segurança, à qualidade do produto, e ao *compliance*? Que papel a auditoria interna deve desempenhar na auditoria da cultura da empresa? Defina expectativas claras e ajude a garantir que a auditoria interna disponha dos recursos, das habilidades e do conhecimento em profundidade para cumprir suas tarefas de forma bem-sucedida e auxiliar o diretor de auditoria a entender o impacto das tecnologias digitais sobre a auditoria interna.

Sobre o ACI Institute Brasil

Criado em 1999 pela KPMG International, nos Estados Unidos, o ACI Institute Brasil 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 39 países, o ACI chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 15 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 País.

Contatos

Sidney Ito

CEO do ACI Institute Brasil e sócio-líder de Consultoria em Riscos e Governança Corporativa da KPMG no Brasil e na América do Sul

Tel.: (11) 3940-3143

sito@kpmg.com.br

Fernanda Allegretti

Gerente sênior do ACI Institute Brasil

Tel.: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

kpmg.com/socialmedia



Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma 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 empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.

© 2019 KPMG LLP, uma sociedade simples organizada de acordo com as leis de Delaware e a firma-membro nos Estados Unidos da rede KPMG de firmas independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative (“KPMG International”), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International. NDP036687A