



Comitê de Auditoria

Principais Assuntos para a Agenda de 2017

As demonstrações financeiras e demais informações divulgadas ao mercado, bem como os seus respectivos processos de elaboração, o *compliance*, o gerenciamento de riscos e o ambiente de controles internos continuarão sendo os temas de maior desafio aos comitês de auditoria em 2017, seja pelo lento crescimento econômico e as incertezas geopolíticas (no Brasil, nos Estados Unidos, na Inglaterra e no mundo em geral), pelos avanços tecnológicos e a ruptura dos modelos de negócios, o risco cibernético, a maior atuação dos órgãos reguladores e o crescente ativismo dos investidores exigindo transparência e melhoria nas práticas de governança corporativa. Pautas focadas, mas também flexíveis – julgando o que deve ser prioritário e o que deve ser mais aprofundado na agenda do comitê de auditoria – serão fundamentais. Com base em nossas pesquisas mais recentes e na constante interação com membros de comitês de auditoria e de conselhos de administração, nós do ACI Institute, em conjunto com o BLC - *Board Leadership Center da KPMG*, destacamos sete itens a serem priorizados na definição e execução da pauta de 2017.



Estabeleça uma atuação cada vez mais constante e efetiva do comitê de auditoria com relação à atuação do auditor independente

—especificamente monitorando o processo

de mudança e seleção da firma de auditoria e a sua posterior atuação, incluindo o processo de concorrência, de avaliação de independência, qualidade, atividades e resultados do auditor independente, além da comunicação e interação do comitê com a gestão e com o conselho de administração nesse processo. Adicionalmente, uma mudança significativa ocorrerá no relatório do auditor independente a partir deste ano para as empresas abertas no Brasil e, com certeza, brevemente às demais empresas. Desta forma, o auditor independente passa a apresentar em seu relatório os Principais Assuntos de Auditoria (PAA) e como eles foram endereçados. PAA's são assuntos que, segundo o julgamento profissional do auditor independente, foram os mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do período corrente e que mereceram atenção significativa na execução do seu trabalho. Avalie se o que está sendo divulgado nas demonstrações financeiras ou em outros documentos (seja no Relatório Anual, no Formulário de Referência ou na comunicação com investidores) precisa ser renovado, ou o auditor poderá estar divulgando mais

informação sobre um item do que a própria empresa. Dedicar-se à comunicação franca desde o início é crucial nesse sentido.

Leia material divulgado pelo ACI Institute: Prepare-se Para o Novo Relatório do Auditor.



Estabeleça também na pauta do comitê de auditoria um tempo para avaliação e discussão de indicadores não financeiros, além dos indicadores financeiros e das próprias demonstrações financeiras

Seguindo uma tendência mundial, as empresas têm progressivamente se utilizado de informações e indicadores não financeiros, ou mesmo indicadores financeiros que não são extraídos das demonstrações financeiras. Índices como EBITDA, EBIT, EVA, projeções financeiras, e indicadores não financeiros como vendas por m², por lojas etc. têm sido mais divulgados ou mesmo apresentados em reuniões com os investidores pelas empresas e os órgãos reguladores estão cada vez mais atentos a este fato. A ESMA, Comissão Europeia de Valores Mobiliários, apresentou em 2015 um relatório abordando o tema, e agentes reguladores nos Estados Unidos, Reino Unido e em outros países, incluindo o Brasil, expressaram preocupação sobre medições alternativas de *performance* que podem equivocar os investidores, e publicaram orientações adicionais para que as empresas avaliassem a utilidade e pertinência de

divulgações não financeiras. Segundo Mary Jo White, Presidente da SEC (*Securities & Exchange Commission*) dos Estados Unidos, “em muitos casos, informações não contábeis, que deveriam complementar as informações contábeis, tornaram-se o principal meio de comunicação aos investidores, afastando e substituindo as informações contábeis.” Nesse cenário, é fundamental que os indicadores financeiros e não financeiros, além das demonstrações financeiras, tenham destaque na pauta do comitê de auditoria. Ou seja, que haja um diálogo consistente com a gestão sobre o processo e os controles existentes para o desenvolvimento e a seleção destes indicadores, que haja uma relação destes indicadores com a real situação do negócio e dos resultados da empresa, e se eles estão sendo utilizados para aumentar a transparência e não para distorcer as informações.



Monitore o plano e o processo para a implementação das principais mudanças contábeis previstas (CPC e IFRS) - especialmente sobre o reconhecimento de receita e sobre leasing

O escopo e a complexidade na implementação destas mudanças contábeis e o seu impacto nos negócios, sistemas, processos, controles e recursos necessários devem ser o ponto focal do comitê de auditoria. A nova norma contábil de reconhecimento de receita (obrigatória às empresas cujo exercício social inicia-se a partir de 1º de janeiro de 2018) fornece um único modelo de reconhecimento de receita para diferentes indústrias, empresas e países. Enquanto o impacto oscilará de acordo com o setor de atuação, muitas empresas—especialmente aquelas com contratos longos e complexos—vivenciarão mudanças significativas no seu processo contábil ao implementar a nova norma. Ela demandará que as empresas apliquem novos julgamentos e estimativas contábeis, fazendo com que os comitês de auditoria precisem entendê-los e como eles são estabelecidos com mais detalhes. Com relação à nova norma sobre *leasing* (obrigatória às empresas cujo exercício social inicia-se a partir de 1º de janeiro de 2019), os arrendatários reconhecerão os contratos de arrendamento, sejam eles financeiros ou operacionais,

nas demonstrações financeiras. Isso representa uma grande mudança contábil pois, muitas vezes, contratos que são interpretados como de aluguel precisarão ser reconhecidos neste novo formato. A implementação destes dois novos princípios não é apenas um exercício contábil; os comitês de auditoria deverão exigir atualizações periódicas sobre o seu status de implementação, os impactos no negócio da empresa, a adequação dos recursos aplicados e o plano de comunicação com os acionistas e demais *stakeholders*.



Enfatize o foco da empresa em cultura, ética e compliance.

Seja desenvolvendo-se para inovar e trazer oportunidades em novos mercados, alavancando novas tecnologias e dados, e/ou expandindo a rede de fornecedores e terceiros através de uma cadeia de suprimento mais longa e complexa, as empresas acabam enfrentando um maior e mais elevado risco no *compliance*. Em conjunto com um ambiente regulatório cada vez mais rigoroso e complexo (em que surgem ou aumentam as regulações ligadas às questões de saúde, meio ambiente, transações financeiras e à privacidade de informações) os riscos do descumprimento a regras, leis e regulamentos exigirão uma vigilância maior e mais intensa. Ajude a assegurar que os programas de *compliance* regulatório e de monitoramento da empresa estão atualizados, que abrangem todos os fornecedores na cadeia de suprimentos e que comunicam claramente as expectativas da empresa em relação a elevados padrões éticos. Analise a efetividade do canal de denúncias da empresa. O comitê de auditoria recebe todas as denúncias? Se não, qual o processo para filtrar as denúncias que são enviadas a ele? Como resultado da intensa transparência possibilitada pelas mídias sociais, a cultura e os valores da companhia, seu comprometimento com a integridade e o *compliance*, além da reputação da marca, estão mais em evidência do que nunca. Questione os auditores internos e suas considerações sobre os métodos utilizados para auditar/avaliar a cultura da organização.



Certifique-se de que a auditoria interna tem foco nas principais áreas de risco e na avaliação da efetividade do processo de gerenciamento de riscos da empresa como um todo.

A auditoria interna é mais efetiva quando os seus trabalhos estão focados nos riscos mais críticos e significativos do negócio, incluindo os principais riscos operacionais (por exemplo, segurança cibernética e riscos tecnológicos) e os controles internos para mitigá-los, e não apenas os riscos de *compliance* e relacionados às informações financeiras. Ajude a auditoria interna a definir o escopo do seu trabalho e, se necessário, redefina o papel da própria auditoria interna. O plano de auditoria é baseado nos principais riscos, é flexível e se ajusta às mudanças no ambiente de negócio e condições dos riscos da empresa? O que mudou no ambiente operacional? Quais riscos vão além da própria organização (incluindo terceirizados, fornecedores, clientes e canais de distribuição)? Qual papel a auditoria interna deveria desempenhar na auditoria da cultura da empresa? Defina expectativas claras e se assegure de que a auditoria interna possui os recursos, habilidades e experiência para atender a estas expectativas. Desafie a auditoria interna a assumir a liderança na coordenação junto a outras funções de governança, riscos e *compliance* dentro da empresa para limitar duplicidades e, mais importante, prevenir lacunas. Ajude a maximizar a colaboração entre os auditores internos e os auditores independentes.



A qualidade das demonstrações financeiras é consequência da qualidade do CFO e da sua equipe financeira e contábil; mantenha um foco claro com relação a sua atuação e liderança, bem como ao seu plano de sucessão.

Em nossa pesquisa global mais recente com membros de comitês de auditoria, 44% dos respondentes não estavam satisfeitos com o foco dado pelo comitê no plano de sucessão do CFO, e 46% estavam parcialmente satisfeitos. Além disso, poucos estavam satisfeitos com o foco dado à qualidade dos profissionais e suas habilidades dentro da área Financeira da empresa. Considerando o índice de *turnover* dos CFOs e o seu papel fundamental na manutenção da qualidade das demonstrações financeiras e demais relatórios financeiros, é essencial

que as empresas estabeleçam um plano de sucessão não apenas para o CFO, mas também para os outros principais cargos executivos financeiros — *controller*, contador, responsável pela auditoria interna, tesoureiro — e talvez para os responsáveis pelo *compliance* e o gerenciamento de riscos da empresa. Como o comitê de auditoria avalia o plano de carreira dos profissionais da área Financeira? Estes profissionais recebem os treinamentos e os recursos dos quais necessitam para terem sucesso em suas atividades? De que forma são motivados a manter o foco na *performance* de longo prazo da empresa? Qual o ponto de vista dos auditores independentes?



Otimize o tempo do comitê de auditoria — dentro e fora da sala de reunião.

Para endereçar a sua carga significativa de trabalho, muitos comitês de auditoria têm desenvolvido maneiras de melhorar sua eficiência e efetividade, incluindo a readequação de suas pautas e de suas atividades de monitoramento, e a reavaliação de suas habilidades e da própria composição do comitê. Manter o ritmo exige pautas flexíveis (as atividades de monitoramento do gerenciamento de risco da empresa são realistas, considerando o tempo e a *expertise* do comitê de auditoria?), focar no que é mais importante (começando pelas demonstrações financeiras, as demais informações financeiras e a qualidade da auditoria independente), alocando tempo suficiente para as discussões adicionais necessárias, além das atividades consideradas obrigatórias e garantindo que o comitê tenha a composição e a liderança adequadas. Diversos comitês de auditoria reconhecem que a eficiência e a efetividade nas discussões dependem cada vez mais do tempo gasto fora da sala de reunião — visitando instalações da empresa, interagindo com funcionários e clientes, e ouvindo perspectivas externas — para entender o tom, a cultura e o ritmo da empresa.

Leia também a publicação **“Conselho de Administração – Principais Assuntos para a Agenda de 2017”** em www.kpmg.com.br/aci

Contato

Sidney Ito

Sócio-líder do ACI Institute do Brasil

Sócio-líder de Governança Corporativa e Riscos da KPMG

Clara Cardoso

Gerente sênior - ACI Institute do Brasil

Tel.: (11) 3940-1500

acibrasil@kpmg.com.br

ACI Institute
Uma iniciativa
da KPMG



KPMG Board Leadership Center

Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

www.kpmg.com.br

[f](#) [in](#) [t](#) [@](#) /kpmgbrasil

© 2017 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 o 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.