

# Entre em contato conosco

**Sidney Ito**  
CEO do ACI Institute Brasil  
Sócio-líder em Consultoria em  
Riscos e Governança Corporativa

**Fernanda Allegretti**  
Gerente do ACI Institute Brasil  
acibrasil@kpmg.com.br

**ACI Institute**  
Uma iniciativa da KPMG

**KPMG Board Leadership Center**  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

[www.kpmg.com.br](http://www.kpmg.com.br)

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

Substituir por este texto: © 2018 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.



## Comitê de Auditoria: Prioridades para a Agenda de 2018

**ACI Institute**  
Uma iniciativa da KPMG

**KPMG Board Leadership Center**  
Exploring issues. Delivering insights. Advancing governance.

**Demonstrações contábeis, informações ao mercado, *compliance*, gerenciamento de riscos e ambiente de controles internos continuarão sob escrutínio em 2018 — seja pela incerteza econômica, pelos avanços tecnológicos e disrupções no modelo de negócios, pelos riscos cibernéticos, pelo ambiente altamente regulatório, pela demanda crescente dos investidores por maior transparência e, evidentemente, pelas mudanças políticas no Brasil e no mundo. Pautas objetivas, mas flexíveis — que levam em conta a prioridade e a importância dos assuntos que devem ser incluídos na agenda do Comitê de Auditoria — serão fundamentais. Com base em nossos estudos, pesquisas e interações com membros de Comitês de Auditoria no Brasil e de todo o mundo, destacamos, a seguir, os principais assuntos que o Comitê de Auditoria deve considerar na agenda de prioridades para 2018.**



**Foco na integridade das demonstrações contábeis e das informações financeiras divulgadas ao mercado**

Na edição de 2017 da nossa pesquisa global sobre os Comitês de Auditoria, aproximadamente metade dos 800 membros de auditoria responderam que está cada vez mais difícil conciliar o monitoramento do gerenciamento de riscos da empresa com as demais atividades, como a supervisão das demonstrações contábeis, das informações financeiras divulgadas ao mercado, da qualidade dos controles internos, as atividades do auditor interno e dos auditores independentes. Além das novidades que normalmente surgem na agenda do Comitê de Auditoria, alguns riscos têm se tornado cada vez mais frequentes nesta agenda — segurança cibernética, riscos tecnológicos, *supply chain*, *compliance* e regulatório — e cada vez mais complexos. Reavalie se o Comitê de Auditoria dispõe de tempo e *expertise* suficientes para atuar de forma efetiva abrangendo todos esses assuntos. Os riscos cibernéticos requerem mais atenção do Conselho de Administração — ou talvez de um dos seus Comitês, além do Comitê de Auditoria? Há a necessidade de um Comitê exclusivo para tratar assuntos de *compliance*? Manter o foco nas prioridades do Comitê de Auditoria — e permanecer alerta aos acontecimentos ao seu redor — requererá disciplina e vigilância em 2018.



**A qualidade das informações financeiras está intrinsecamente ligada ao CFO e às equipes contábil e financeira; atente para a liderança dele e de toda a equipe**

Na mesma pesquisa global mencionada no tópico anterior, 44% dos membros dos Comitês de Auditoria revelaram não estar satisfeitos com o tempo que dedicam ao plano de sucessão do CFO - 46% se disseram parcialmente satisfeitos. Uma minoria declarou satisfação com a atenção destinada à qualidade das equipes das áreas Contábil e Financeira. Considerando a crescente demanda de temas importantíssimos — preparação e divulgação das demonstrações contábeis e demais informações ao mercado, tais como o formulário de referência; relatório anual, *press releases* e relatório de sustentabilidade; efetividade do ambiente de controles internos para garantir a integridade e qualidade destas informações financeiras; implementação das novas normas contábeis (IFRS 9, 15, 16 e 17); gerenciamento dos riscos financeiros; aspectos e informações pré e pós M&A; comunicação com os acionistas, entre outras atividades — é fundamental que o Comitê de Auditoria dedique tempo suficiente às questões das áreas Contábil e Financeira, abrangendo o desenvolvimento e a retenção de talentos, o plano de treinamento e a autonomia dos profissionais, além do plano de sucessão do CFO e demais líderes desse setor. As equipes contábil e financeira são incentivadas a se manter focadas na *performance* de longo prazo da companhia? Quais são as preocupações da auditoria interna e da auditoria independente com relação a qualidade e habilidade das áreas Contábil e Financeira, incluindo as suas respectivas lideranças?



### Monitore o empenho da Administração em relação à implementação das mudanças contábeis relacionadas ao reconhecimento de receitas e mantenha-se informado sobre os acontecimentos no âmbito das leis e regulamentações tributárias

O escopo e a complexidade dos esforços de implementação das novas normas do CPC (Comitê de Pronunciamentos Contábeis) e IASB (International Accounting Standards Board) e o impacto sobre os negócios, os sistemas, os controles, as divulgações e os recursos necessários devem ser a principal área de foco para os comitês de auditoria. A nova norma para reconhecimento de receita entrou em vigor em 1º de janeiro de 2018 e, portanto, os esforços para os últimos detalhes de sua implementação por parte das empresas vem acontecendo em ritmo acelerado. Em algumas empresas cujos contratos de venda são extensos e complexos, recomendamos aos comitês de auditoria duas áreas de foco abrangentes. Primeiro, entenda como a Administração determinou o impacto da transição da adoção da nova norma, que deve ser divulgado nas demonstrações financeiras (e no formulário de referência, no caso de companhias abertas). O que o auditor independente fez para avaliar o impacto da transição? Quais são as recomendações do auditor independente a respeito da adequação das divulgações de transição? Em segundo lugar, discuta com a Administração e entenda o grau de prontidão da empresa tanto para operar quanto para preparar e divulgar as informações de acordo com esta nova norma. As principais áreas de foco incluem o impacto nos controles internos sobre o processo de preparação e divulgação de informações financeiras, os novos requisitos de divulgação da norma e o impacto em sistemas, processos e controles. Obtenha a opinião do auditor independente a respeito do grau de prontidão da empresa, uma vez que o auditor está em posição para fornecer comentários sobre os processos de preparação e divulgação de informações e os controles internos da empresa.

Embora a nova norma para reconhecimento da receita seja o foco principal da maioria das empresas, a implementação das novas normas para leasing está bem próxima (ela acontecerá em 2019). Os órgãos profissionais e reguladores, incluindo a CVM, continuarão a monitorar de perto as divulgações da transição para essas novas normas contábeis. E essas divulgações devem ser uma das principais áreas de foco para os comitês de auditoria. Assim como a CVM enfatizou em seu OFÍCIO-CIRCULAR/CVM/SNC/SEP/n.º 01/2018, essas divulgações devem evoluir e tornar-se mais detalhadas à medida que as empresas progredirem em seus esforços de implementação. Por fim, considere as perspectivas de mudanças nas leis e regulamentações tributárias que provavelmente acontecerão no futuro — os comitês de auditoria irão querer receber atualizações periódicas da Administração a respeito de quaisquer desdobramentos no âmbito das leis e regulamentações tributárias e seu impacto sobre a empresa.



### Certifique-se de que a auditoria interna está atenta aos principais riscos do negócio, além daqueles relacionados às informações financeiras e aos aspectos de compliance

Exemplos recentes de falhas no gerenciamento de riscos estão relacionados a cultura corporativa, *tone at the top*, *compliance*, legal/regulatório, política de remuneração dos executivos, *cyber security*, segurança das informações, *supply chain (third-party risk)*, riscos ambientais, sociais e de governança (ESG). Todos danificaram a reputação das empresas envolvidas e impactaram a sua *performance* financeira. O Comitê de Auditoria deve atuar em conjunto com a auditoria interna na identificação dos riscos que representam ameaças significativas para a reputação da empresa, para a estratégia dos seus negócios e para as suas operações, além de garantir que a auditoria interna esteja avaliando a efetividade dos controles internos existentes para mitigar esses riscos. O plano de auditoria é baseado em riscos e possui flexibilidade para eventuais ajustes? Ele se adapta às mudanças do negócio e aos riscos emergentes? O que mudou no ambiente operacional? Quais são os riscos relacionados da transformação digital e da atuação de terceiros — canais de distribuição e/ou de vendas, terceirização, *supply chain*? A companhia é sensível aos primeiros sinais de falhas de segurança, qualidade ou *compliance* de um produto? Qual é o papel da auditoria interna com relação à cultura da empresa? Defina expectativas claras e assegure que a auditoria interna disponha dos recursos, habilidades e conhecimento necessários para cumprir suas tarefas de forma bem-sucedida, incluindo o impacto da tecnologia digital sobre as suas atividades.



### Reforce a qualidade e a transparência da auditoria

A necessidade de tornar o processo de auditoria mais transparente — tanto por parte do auditor independente quanto do comitê de auditoria — continua em discussão. Nos Estados Unidos, a novidade é que, em outubro, a SEC aprovou a norma emitida pelo PCAOB para o novo modelo do relatório do auditor independente. Embora a nova norma continue seguindo o modelo atual de aprovação/reprovação, ela irá requerer que o auditor informe no relatório do auditor os Principais Assuntos de Auditoria (PAAs) ou declare, nesse relatório, que o auditor determinou que não havia PAAs. Esse novo modelo de relatório já foi regulamentado pelas Normas Internacionais de Auditoria e adotado, no Brasil, a partir das demonstrações contábeis do exercício findo em 31 de dezembro de 2016. A norma americana, de forma similar à internacional (e, que como já enfatizamos, já adotada no Brasil), define que os principais assuntos de auditoria que foram informados ou precisam ser informados ao comitê de auditoria estão relacionados a contas ou divulgações que sejam relevantes para as demonstrações financeiras e envolvam um julgamento desafiador, subjetivo ou complexo do auditor. Além disso, segundo a nova norma, o relatório do auditor irá divulgar o mandato do auditor, declarar que o auditor deve ser independente, bem como incluir a frase “independentemente se causada por fraude ou erro”, na descrição da responsabilidade do auditor, de acordo com as normas do PCAOB, que requerem que a auditoria seja planejada e executada com o objetivo de obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras estão livres de distorção relevante.

Para companhias abertas que se enquadram na categoria para a qual a SEC exige a entrega antecipada do relatório anual, os requisitos de comunicação dos principais assuntos de auditoria entrarão em vigor para auditorias de anos fiscais a findar-se em 30 de junho de 2019 ou após essa data. Para todas as demais empresas, entrarão em vigor para auditorias de anos fiscais a findar-se em 15 de dezembro de 2020 ou após essa data. Outros requisitos da nova norma entrarão em vigor para auditorias de anos fiscais a findar-se em 15 de dezembro de 2017 ou após essa data. Os comitês de auditoria e os conselhos de administração devem discutir sobre esses requisitos com seus auditores.

Ainda continua a existir um foco contínuo sobre o relatório do comitê de auditoria, principalmente as divulgações voluntárias em relação

à supervisão do auditor independente por parte do comitê. Na verdade, de acordo com o estudo Audit Committee Transparency Barometer 2017, realizado pelo Center for Audit Quality, muitos comitês de auditoria estão ampliando suas divulgações voluntárias sobre o modo como eles supervisionam o auditor independente. Considere ampliar o relatório do comitê de auditoria para fornecer aos investidores mais insights sobre como o comitê cumpre suas responsabilidades pela supervisão, principalmente sua função em ajudar a manter a qualidade da auditoria.



### Monitore o impacto do ambiente regulatório e do ambiente de negócios, bem como do *tone at the top* e da cultura corporativa nos programas de *compliance* da empresa

Nos últimos anos, muitas das crises corporativas que afetaram significativamente a reputação das empresas foram derivadas de falhas no gerenciamento dos riscos relacionados à cultura corporativa, ao *tone at the top* e aos programas de incentivos e remuneração dos administradores. É fundamental para qualquer programa de *compliance* um efetivo *tone at the top*, assim como uma cultura corporativa que represente de fato os valores da companhia, incluindo o compromisso com a ética e com o *compliance* legal e regulatório. Essas medidas são ainda mais importantes em um ambiente de negócios complexo, onde as empresas avançam rapidamente para inovar e capitalizar oportunidades em novos mercados, alavancar o uso de novas tecnologias e dados, interagir com mais fornecedores e terceiros por cadeias de suprimento cada vez mais extensas e complexas.

Monitore de perto o *tone at the top* e a cultura corporativa de toda a organização e seja particularmente sensível aos primeiros sinais de alerta. Ajude a garantir que o *compliance* e os programas de monitoramento estejam atualizados. Inclua também os fornecedores e toda a cadeia de suprimentos (*supply chain*) e certifique-se de que comunicam claramente as expectativas da empresa com relação a altos padrões de ética e conduta. Analise a efetividade do canal de denúncia. Todas as denúncias são reportadas ao Comitê de Auditoria? Se a resposta for negativa, qual é o procedimento para filtrar as denúncias que são encaminhadas ao Comitê? Como resultado da enorme transparência permitida pelas mídias sociais, a cultura corporativa, os valores da empresa, o compromisso com a integridade e a reputação da marca são expostos como nunca estiveram antes. Discuta com a auditoria interna ideias e formas de avaliar a cultura da organização.



### Aproveite ao máximo o seu tempo com o Comitê de Auditoria — efetividade requer eficiência

Manter a agenda do Comitê de Auditoria focada na supervisão das demonstrações contábeis, das informações financeiras divulgadas ao mercado e dos respectivos controles internos é fundamental para a efetividade do Comitê. Todavia, atender a essas demandas juntamente com as demais que lhe são delegadas requer enorme eficiência. Otimize as reuniões exigindo que os materiais de apoio sejam enviados com antecedência (e exija que esses materiais sejam lidos previamente por todos). Procure manter uma agenda consensual e uma boa interação com a gestão e os auditores, de tal forma que o processo de preparação e divulgação de demonstrações contábeis, informações financeiras e *compliance* possa ocorrer de forma rotineira (liberando tempo para questões mais complexas, não rotineiras, ou que exijam julgamento dentro do ambiente de negócios). O Comitê dispõe dos recursos necessários para lhe dar suporte às atividades e a sua responsabilidade perante o Conselho de Administração? Distribui a carga de trabalho alocando as obrigações e atividades para cada um dos seus membros, em vez de depender do seu coordenador ou do *financial expert*? O Comitê utiliza o seu tempo com os gestores e os auditores, além das reuniões, para obter um quadro mais completo da situação? Pondere de forma objetiva e honesta a composição, a independência e a liderança do Comitê de Auditoria. É necessária a análise sob uma ótica diferente? Talvez mudanças?

Veja também a publicação da KPMG *Conselho de Administração: Prioridades para a Agenda de 2018* em [www.kpmg.com/blc](http://www.kpmg.com/blc).

# O ACI Institute

Criado em 1999 pela KPMG International, o Audit Committee Institute (ACI) 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 mais de 40 países, o ACI Institute chegou ao Brasil em 2004 e, nesses 14 anos de existência, tornou-se um importante fórum de discussão para membros de Conselhos de Administração, Conselhos Fiscais e Comitês de Auditoria. O ACI Institute Brasil já promoveu mais de 61 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 de forma prioritária, informações relacionadas a governança corporativa, gerenciamento de riscos, *compliance* e regulatório, auditoria independente, demonstrações financeiras e outros assuntos relacionados a sua atividade. Ao incentivar a troca de experiências entre seus membros e propiciar um espaço para interlocução de alta qualidade, o ACI Institute e a KPMG contribuem para fortalecer as boas práticas de governança corporativa no Brasil.