

A agenda da Comissão de Auditoria em 2020

Board Leadership Center



Dar prioridade a uma agenda complexa no âmbito de uma Comissão de Auditoria é sempre um desafio. O ano de 2020 será particularmente interessante, pois a Comissão de Auditoria actua num cenário de incerteza económica e de volatilidade, a nível global. O actual contexto de incógnita económica é causado, entre outros, pela pandemia COVID-19, pelas tensões comerciais crescentes, pelo ressurgimento de dívidas, pelas tensões geopolíticas, pela disrupção tecnológica e dos modelos de negócio, pelo risco cibernético, pelo escrutínio regulatório, pelas exigências de transparência por parte dos investidores e pelo impasse político nos EUA e no Reino Unido.

Com base nos *insights* da nossa mais recente pesquisa e das interações com os membros da Comissão de Auditoria (CA) e de líderes empresariais, identificámos sete questões que as CA deverão ter em conta nas suas agendas para 2020:

- Manter (ou recuperar) o total controlo da agenda da Comissão;
- Reforçar a qualidade da Auditoria e estabelecer expectativas claras para o trabalho do Auditor externo;
- Monitorizar o progresso da Direcção na implementação do novo *standard* de perdas de crédito no âmbito do FASB;
- Reforçar o foco nos programas de ética, conformidade e denúncias;
- Entender a fundo o impacto da tecnologia na retenção de talento, na eficiência e no valor agregado da organização financeira;
- Reavaliar o âmbito e a qualidade dos relatórios e das comunicações ambientais, sociais e de governança (ASG)/sustentabilidade;
- Assegurar que a auditoria interna está totalmente focada nos principais riscos, além dos relatórios financeiros.



Manter (ou recuperar) o total controlo da agenda da Comissão.

Esta primeira prioridade do ano passado mantém-se verdadeira também para 2020. Quase metade dos 1.300 membros de Comissões de Auditoria que responderam ao inquérito do estudo “[Comissão de Auditoria Global de 2019](#)” afirmou que é “cada vez mais difícil” supervisionar os principais riscos da agenda da Comissão de Auditoria, para além do seu núcleo de responsabilidades de supervisão (relatórios financeiros e controlos internos relacionados, e supervisão de auditores internos e externos). Além de quaisquer novos *itens* na agenda, os riscos que muitas CA têm enfrentado há algum tempo (financeiros; segurança cibernética e tecnologias da informação; ASG; entidades terceiras, cadeia de fornecimento e outros operacionais; conformidade legal e regulamentar) tornaram-se mais complexos. Pelo que torna-se cada vez mais importante reavaliar se a Comissão possui os conhecimentos e a disponibilidade necessários para supervisionar os riscos para os quais foi designado. O risco cibernético e a governança de dados exigem maior atenção por parte de todo o Conselho de Administração – ou talvez de uma Comissão mais dedicada? Manter a agenda da CA focada – a monitorizar o que verdadeiramente interessa – exigirá muita disciplina e vigilância em 2020.



Reforçar a qualidade da Auditoria e estabelecer expectativas claras para o trabalho do Auditor externo.

A qualidade da Auditoria é melhorada através de uma CA totalmente envolvida, que define o tom e as expectativas claras em relação ao auditor externo, bem como monitoriza de forma rigorosa o desempenho do auditor através de comunicações frequentes e da qualidade e de uma avaliação robusta. (Consulte a ferramenta de avaliação de auditores externos no [Center for Audit Quality](#), lançada em Abril de 2019) Dedique muita atenção às iniciativas de controlo de qualidade do PCAOB, pois esta equipa anunciou que está a desenvolver um novo conceito de divulgação para colocar à consideração do Conselho de Administração e que pode incluir emendas aos *standards* de controlo de qualidade do PCAOB. Propomos também que realize testes à empresa de auditoria na área dos sistemas de controlo de qualidade que visam gerar uma auditoria melhorada e sustentável, incluindo a implementação e o uso de novas tecnologias. O discurso de Duane M. DesParte (membro do Conselho de Administração do PCAOB) em Setembro de 2019, sobre melhorar a qualidade da Auditoria através de um foco renovado no controlo de qualidade destacou os principais elementos do sistema de controlo de qualidade (CQ) de uma empresa, para incluir temas como “áreas de governança e de estrutura da empresa, avaliação de risco e monitorização do sistema de CQ e melhoria contínua e transparência”. Nas conversas com o auditor externo, sobre o sistema interno de controlo de qualidade da empresa, considere incluir os resultados do PCAOB e as inspecções e os esforços internos para endereçar as possíveis deficiências. Lembre-se que a qualidade da Auditoria é um esforço de equipa, exigindo o compromisso e o envolvimento de todos os envolvidos no processo: o auditor, a CA e a Direcção.



Monitorizar o progresso da Direcção na implementação do novo *standard* de perdas de crédito no âmbito do FASB.

Entrou em vigor o novo *standard*, no dia 1 de Janeiro de 2020, para empresas públicas de ano civil e os esforços de implementação devem estar já concluídos. Quer as empresas de serviços financeiros, quer as de serviços não financeiros são afectadas, pois os diversos instrumentos financeiros estão no âmbito do novo *standard*. Dada a magnitude do esforço de implementação para muitas empresas, recomendamos duas grandes áreas de foco para as CA: 1) entenda como a Direcção determinou o impacto da transição da adopção – que deve ser divulgada no Formulário 10-K de 2019 como *Staff Accounting Bulletin* (SAB) 74 – e o que o auditor externo fez para avaliar o impacto da transição. Quais serão as recomendações do auditor externo em relação à adequação da divulgação do SAB 74?

2) verifique com a Direcção e entenda qual a preparação da empresa para operar e reportar de acordo com o novo *standard* no decorrer deste ano. Os tópicos para conversa com a Direcção incluem o impacto no controlo interno dos relatórios financeiros; novos requisitos de divulgação relativos a premissas, modelos e métodos para estimar a provisão de perdas de crédito; e o impacto nos controlos e procedimentos de divulgação. Aconselhamos também a obtenção das opiniões do auditor externo em relação à preparação da empresa, pois este está numa posição única para fornecer informações sobre os processos de relatórios e controlos internos.

Em Novembro último, o FASB emitiu um ASU para adiar a implementação do *standard* de perda de crédito para os “filers” da SEC, elegíveis para empresas de menor dimensão, bem como empresas públicas que não são “filers” da SEC e a empresas privadas, incluindo entidades sem fins lucrativos e planos de benefícios a funcionários. Aqueles que beneficiarem do atraso precisarão de adoptar o *standard* em 2023. As empresas elegíveis deverão aproveitar esse tempo para aprender com os desafios de implementação dos “filers” maiores da SEC e confirmar a preparação das suas tecnologias e sistemas (ou desenvolver novas soluções) para puderem cumprir com os novos requisitos de contabilidade e relatórios, e por último solidificarem os seus processos e controlos de negócio sobre a implementação e contabilidade subsequente.



Reforçar o foco nos programas de ética, conformidade e denúncias.

Os custos reputacionais de uma falha de âmbito ético ou de *compliance* são muito elevados. Para um programa de *compliance* eficiente, é fundamental a experiência adequada no topo e uma cultura homogénea em toda a organização, que suporta a estratégia da empresa, incluindo o seu compromisso com os valores, a ética e a conformidade legal e regulamentar. Isto é particularmente verdade num ambiente de negócios complexo, em que as empresas agem rapidamente para inovar e capitalizar oportunidades em novos mercados alavancam novas tecnologias e dados, envolvendo-se com mais fornecedores e entidades terceiras, em cadeias de fornecimento mais longas e cada vez mais complexas. Juntamente com o desafiante ambiente regulamentar a nível global (a complexa variedade de novos regulamentos sobre privacidade de dados, meio ambiente, saúde, serviços financeiros e protecção ao consumidor, bem como a FCPA e a Lei de Suborno do Reino Unido), os riscos e as vulnerabilidades do *compliance* exigirão uma elevada vigilância. É muito importante uma monitorização de perto ao *modus operandi* dos elementos de topo e à cultura em toda a organização, com um especial foco nos

comportamentos (não apenas nos resultados) mas também nos temas de “alerta”. Deverá questionar-se: A cultura da empresa torna seguro para as pessoas terem os comportamentos certos? Ajude a garantir que os programas de *compliance* regulamentar e de monitorização activos na sua empresa estão actualizados e cobrem todos os fornecedores da cadeia de fornecimento global, comunicando de forma clara as expectativas em relação aos altos padrões éticos. Aconselhamos a ter um especial foco na eficácia dos existentes canais de denúncia e reporte e nos processos de investigação. A CA verifica todos os reportes dos denunciadores? Caso contrário, qual é o processo de filtro das reclamações que são reportadas à CA? Como resultado da transparência radical impulsionada pelas redes sociais, a cultura e os valores da empresa, o compromisso com a integridade e com o *compliance* e a reputação da marca têm total visibilidade.



Entender a fundo o impacto da tecnologia na retenção de talento, na eficiência e no valor agregado da organização financeira.

As principais mudanças tecnológicas que impactam as organizações financeiras são também importantes oportunidades para que as finanças se reinventem e agreguem mais valor ao negócio. Como as CA monitorizam e ajudam a orientar o progresso das finanças nesta área, sugerimos três áreas de foco. Primeiro, reconhecendo que 60% a 80% do trabalho financeiro envolve a recolha de dados, quais são os planos da organização para alavancar tecnologias na nuvem e robóticas para automatizar o maior número possível de actividades manuais e em paralelo reduzir os custos e melhorar a eficiência? Segundo, como vão as finanças usar a análise de dados e a Inteligência Artificial para desenvolver *insights* preditivos mais precisos e melhorar a alocação de capital? A função financeira está bem posicionada para orientar os objectivos dados e analíticos da empresa, e para considerar as implicações das novas tecnologias, do *blockchain* e da criptomoeda. À medida que a análise histórica se torna totalmente automatizada, as capacidades analíticas da organização devem evoluir para incluir análises preditivas, uma importante oportunidade para agregar verdadeiro valor. Terceiro, como a função financeira combina fortes capacidades analíticas e estratégicas, com as competências tradicionais de Contabilidade, de Auditoria e dos relatórios financeiros, os seus talentos e requisitos de competências devem mudar em conformidade. O departamento financeiro da organização está a atrair, a desenvolver e a reter o talento e as competências necessárias para responder às necessidades em evolução? Neste ambiente, é essencial que a CA dedique tempo para entender a estratégia de transformação do departamento financeiro.



Reavaliar o âmbito e a qualidade dos relatórios e das comunicações ambientais, sociais e de governança (ASG)/sustentabilidade.

Actualmente, quase todas as empresas cotadas em bolsa fornecem algum tipo de relatório e contas ou ASG ou de sustentabilidade, mas existem preocupações acrescidas de uma série de *stakeholders* (investidores, funcionários, clientes, reguladores e activistas) em relação à qualidade, comparabilidade, fiabilidade e utilidade desses mesmos relatórios. Os relatórios ASG são de crescente importância para os investidores institucionais há alguns anos. Estes investidores procuram obter mais informações e um maior envolvimento com as empresas, em questões essenciais do ASG e do seu impacto na empresa. O activismo dos funcionários e consumidores em relação às questões ASG está nos seus estágios iniciais, mas eventualmente irá crescer, principalmente entre a geração *millennial*. E, claro, continuamos a ver um grande número de propostas ASG dos accionistas – particularmente nas questões “A” e “S”. A “Declaração da *Business Roundtable*” sobre o Propósito de Empresa (para beneficiar todos os *stakeholders* – clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e accionistas) provavelmente aumentará as expectativas para as empresas incluírem nos seus relatórios ASG ou de sustentabilidade, como estão a cumprir os seus compromissos com esses *stakeholders*, incluindo as métricas para o efeito. Dadas as crescentes exigências dos *stakeholders* face a estes referidos relatórios ASG, mais transparentes e de maior qualidade (e preocupações com a falta de comparabilidade dos dados ASG), a Comissão de Auditoria pode servir como catalisador, recomendando que o Conselho de Administração incentive a Direcção a reavaliar o âmbito e a qualidade dos referidos relatórios e divulgações ASG da empresa. Isto pode ser algo diferenciador e provavelmente incluirá *benchmarking* com os pares, uma consideração das metodologias e *standards* das várias firmas que classificam as empresas de acordo com as práticas ASG, um entendimento das expectativas dos investidores e outros *stakeholders* e uma análise de várias estruturas de relatórios ASG para possível uso pela empresa. Para trazer o foco e a atenção, a Comissão do Conselho de Administração, como a CA ou Governança (dependendo da dimensão), deverão supervisionar este esforço. A Comissão de Divulgação da Direcção deve fazer parte dessas discussões para ajudar a garantir que a empresa tem a infra-estrutura necessária – incluindo controlos e procedimentos de divulgação – para apoiar os seus relatórios.



Assegurar que a auditoria interna está totalmente focada nos principais riscos, além dos relatórios financeiros.

Nos últimos anos, várias crises financeiras e corporativas fortemente publicitadas prejudicaram a reputação de várias empresas devido, em parte, à falha na gestão de riscos

importantes, como a experiência adequada no topo da organização, a existência de uma cultura homogénea em toda a organização, o *compliance* regulamentar, as estruturas de incentivo, a segurança cibernética e a privacidade dos dados, os riscos ASG e os riscos do *outsourcing* e da cadeia de fornecimento global. A CA deve trabalhar com o *Chief Audit Executive* e com o *Chief Risk Officer* para ajudar a identificar os riscos que representam a maior ameaça à reputação, à estratégia e às operações da empresa, e para garantir que a auditoria interna se foca nesses riscos e respectivo controlo. O plano de auditoria é baseado em riscos e é flexível o suficiente para ajustar-se às mudanças das condições do negócio e dos riscos? O que mudou no ambiente operacional? Quais os riscos impostos pela transformação digital e pela organização ampliada da empresa – canais de fornecimento, *outsourcing*, vendas e distribuição? A empresa é sensível aos sinais precoces de alerta sobre a segurança, a qualidade do produto e o *compliance*? Qual o papel que a auditoria interna deve desempenhar na cultura da empresa? Defina expectativas claras e assegure que a auditoria interna tem os recursos, as competências e os conhecimentos necessários para ser bem-sucedida – e ajude o *Chief Audit Executive* a reflectir sobre o impacto das tecnologias digitais na auditoria interna.

Sobre o Board Leadership Center da KPMG

O Board Leadership Center (BLC) da KPMG defende uma governança excepcional para ajudar a gerar valor corporativo a longo prazo e aumentar a confiança dos investidores. Através de uma variedade de programas e perspectivas, incluindo o *Audit Committee Institute* da KPMG, a Fundação *WomenCorporateDirectors*, e muito mais – o BLC interage com directores e líderes empresariais para ajudar a articular os seus desafios e promover a melhoria contínua da governança de empresas públicas e privadas. Com base nos *insights* de profissionais da KPMG e de especialistas em governança em todo o mundo, o BLC disponibiliza *thought leadership* em temas como: risco e estratégia, talento e tecnologia, globalização e *compliance*, relatórios financeiros e qualidade de auditoria, e muito mais – tudo através de uma perspectiva do Conselho de Administração. Saiba mais em kpmg.com/us/blc.

Sobre o Audit Committee Institute

Como parte do *Board Leadership Center*, o *Audit Committee Institute* da KPMG foca-se na supervisão dos relatórios financeiros e na qualidade da Auditoria, e outras questões de interesse dos membros da Comissão de Auditoria, incluindo supervisão de riscos, controlos internos e conformidade. Saiba mais aqui.

Contacte-nos

aci.kpmg.pt

T: +351 210 110 000

E: ptaci@kpmg.com

A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2020 KPMG Portugal - S.G.P.S., S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal. O nome KPMG e logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.