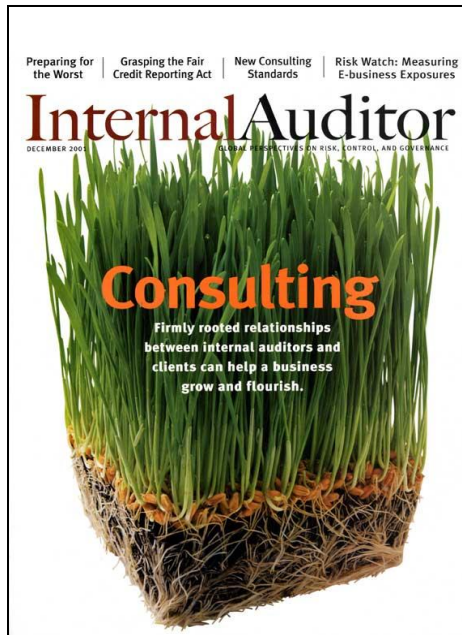


Uma oportunidade para transformação: como a Auditoria Interna pode contribuir para agregar mais valor para acionistas e gestores

Rodrigo Raposo

Junho de 2010

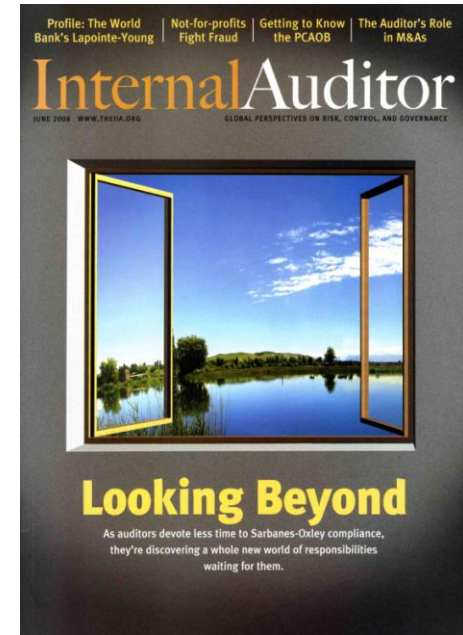
As expectativas mudaram outra vez: É tempo de modernizar a Auditoria Interna



Pre SOX



SOX



Post SOX

Pauta

- **Tendências emergentes em Auditoria Interna**
- Resposta da PwC ao ambiente em mudança
- Áreas de oportunidade

As necessidades das organizações quanto a atenuação de risco e Auditoria passaram por mudança radical

- O risco estratégico é uma preocupação vital dos Comitês de Auditoria; no entanto, existe variação considerável nas informações sobre risco disponíveis para os membros destes comitês quanto a oportunidades e ameaças estratégicas que afetam o valor ao acionista.
- Os modelos de negócios estão em rápida mudança (globalização, aquisições/alienações, *off-shoring*, terceirização) para proporcionar maior valor ao acionista em momentos econômicos difíceis – mas o modelo de supervisão de risco não foi alterado.
- Os riscos relacionados a controles financeiros e compliance são gerenciados com eficácia com o aprendizado e os requerimentos da Lei Sarbanes-Oxley.
- A recessão econômica global aumentou as pressões para reduzir o custo de compliance.

O mundo atual

- Enfraquecimento dos mercados de capital e das economias.
- Dinâmica em constante mudança.
- Projetos limitados àqueles que identificam economias de custos e benefícios para a empresa.

Cinco tendências que mudam rapidamente a cara da Auditoria Interna

- Globalização
- Mudanças em gestão de risco
- Avanços tecnológicos
- Questões de talento e organização
- Mudança nos papéis da Auditoria Interna

Os líderes de Auditoria Interna precisam adotar uma mentalidade centrada no risco para poderem seguir como atores essenciais em auditoria e gestão de risco.

Estudos recentes da PwC indicam mudanças significativas e emergentes na profissão de Auditoria Interna

Auditoria Interna 2012

- Empresas em busca de abordagem mais abrangente e formal à gestão de risco.
- Pesquisados de Auditoria Interna acreditam que a avaliação anual de riscos será mais importante em 2012.
- Mudanças nos papéis da Auditoria Interna com base em tendências (tecnologia, novos regulamentos, gestão de risco, governança corporativa, etc.).
- Gestão da organização e de talentos na AI precisa ser alterada de acordo com essas tendências.
- A globalização terá impacto significativo sobre a Auditoria Interna nos próximos cinco anos.
- O impacto da tecnologia na AI nos próximos cinco anos foi um tema que surgiu repetidamente na pesquisa.
- AI centrada em controles x centrada em riscos.

Estado da Profissão 2008/09

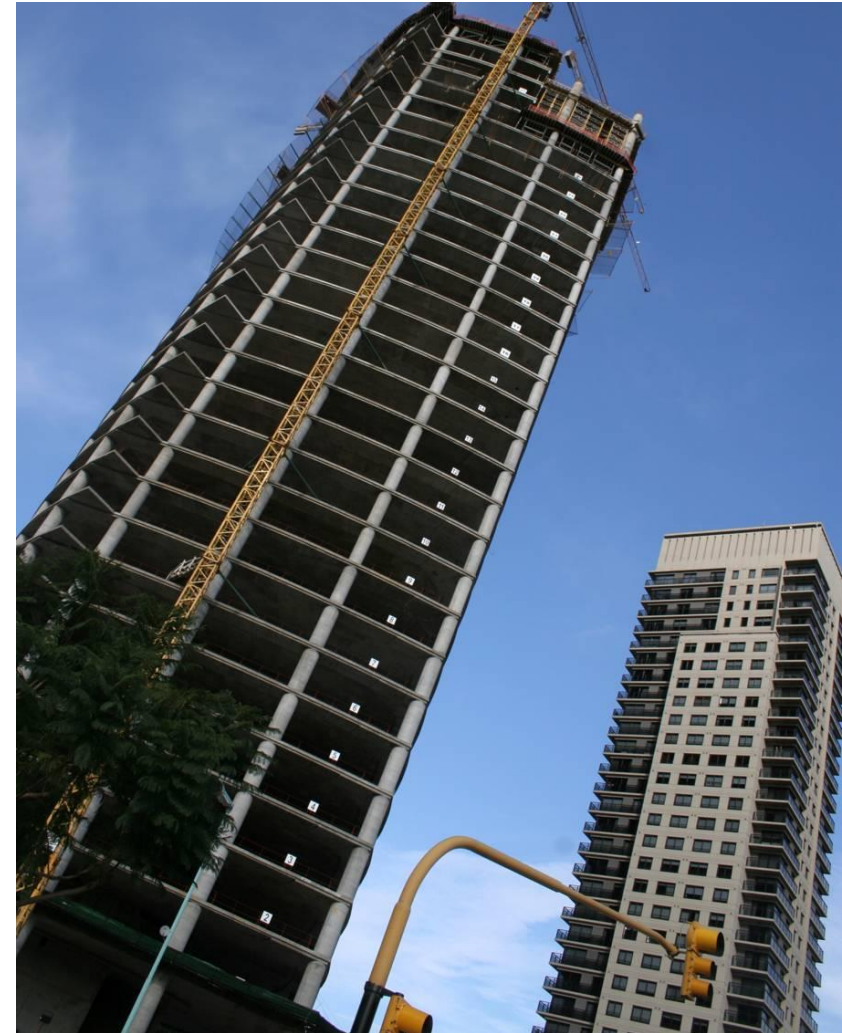
- Aumento das expectativas dos comitês de auditoria em relação à Auditoria Interna... fazer mais com menos!
- Mudanças radicais nos perfis de risco estão gerando pressões para intensificar o foco da AI na avaliação de riscos estratégicos, operacionais e de negócios.
- Necessidade de capacidades na AI em ERP e análise de dados.
- Auditoria Interna requer novos aprendizados e estratégias.
- Auditoria Interna submetida a mensuração de desempenho e *feedback* centrado no cliente interno.

Com o que se importam o CEO, o CFO e o Comitê de Auditoria

Para manter a vantagem competitiva neste momento complexo, CEOs, CFOs e membros dos Comitês de Auditoria estão focando seus objetivos para a estratégia corporativa: aumentar o valor para o acionista.

Como eles fazem isso? Levando incansavelmente a organização - **ou pelo menos a maior parte dela** - a atingir dois objetivos críticos:

- Proporcionar maior valor aos clientes da organização.
- Baixar os custos das operações.



Como o valor é destruído nas empresas – motivos das diminuições no valor para o acionista:

60% **Estratégia & Mercado**

20% **Operacional**

15% **Financeiro**

5% **Compliance**

No entanto, na maioria das organizações, uma porcentagem expressiva dos recursos de Auditoria Interna é voltada para controles financeiros

Desafios do Gestor de Auditoria Interna

- Como proporcionar significativamente mais valor a partir dos atuais investimentos financeiros na AI?
- Como passar do foco substancial em SOx para uma abordagem mais equilibrada entre riscos operacionais, estratégicos e de fraude?
- Como tirar proveito efetivo da tecnologia para reduzir os custos de auditoria e ampliar a visão para englobar tanto os riscos de auditoria da empresa toda como os fatores de risco emergentes?
- Como melhorar a gestão de recursos profissionais de Auditoria Interna em termos de planejamento de carreira, treinamento, rotação de profissionais, planejamento de sucessão e métricas de recompensas?

10 sinais de que a Auditoria Interna talvez não esteja alinhada às necessidades e expectativas dos *stakeholders*: (*)

- O plano anual de auditoria é elaborado a partir de uma avaliação de risco realizada há doze meses, não tendo sido acrescentada nenhuma nova auditoria nos últimos meses e nem tão pouco uma reavaliação de riscos.
- Auditores discutem cada vez mais com os interessados sobre as razões pelas quais a Auditoria Interna não deveria estar tratando de riscos novos ou emergentes de forma específica.
- O comitê de auditoria leva mais riscos novos à atenção dos auditores internos do que o contrário.
- Os membros do comitê de auditoria mencionam, com frequência cada vez maior, melhores práticas observadas por eles em outras empresas.
- O presidente, o diretor financeiro ou o presidente do comitê de auditoria da empresa mencionam avanços na Auditoria Interna de que os líderes da Auditoria Interna não ouviram falar.

(*) Fonte: “Chief Audit Executives Beware: We Are Entering One of Those Eras Again!” (postagem no blog de 10 de fevereiro de 2009 pelo Presidente do IIA, Richard Chambers, CIA, CGAP, CCSA, encontrada em www.internalauditoronline.org).

10 sinais de que a Auditoria Interna talvez não esteja alinhada às necessidades e expectativas dos *stakeholders*: (*) contin.

- Os auditores estão sendo muito pressionados pelos interessados no sentido de passarem por uma avaliação externa de qualidade. A avaliação externa de qualidade é uma ótima idéia avalizada pelas normas do IIA, mas essa iniciativa deve partir dos auditores e não dos interessados.
- Os orçamentos ou o pessoal de auditoria estão sofrendo reduções, sem que se pergunte aos Gestores de Auditoria Interna qual é o efeito disso.
- O Gestor de Auditoria Interna está na agenda do comitê de auditoria com uma frequência cada vez menor.
- O Gestor de Auditoria Interna recebe cada vez menos ligações e e-mails dos principais interessados.
- O Gestor de Auditoria Interna descobre que um de seus colegas do departamento financeiro acabou de coordenar um trabalho de Auditoria Interna solicitado pelo comitê de auditoria, sem seu envolvimento.

(*) Fonte: "Chief Audit Executives Beware: We Are Entering One of Those Eras Again!" (postagem no blog de 10 de fevereiro de 2009 pelo Presidente do IIA, Richard Chambers, CIA, CGAP, CCSA, encontrada em www.internalauditoronline.org).

Pauta

- Tendências emergentes em Auditoria Interna
- **Resposta da PwC ao ambiente em mudança**
- Áreas de oportunidade

Avaliação modernizada x Tradicional de riscos

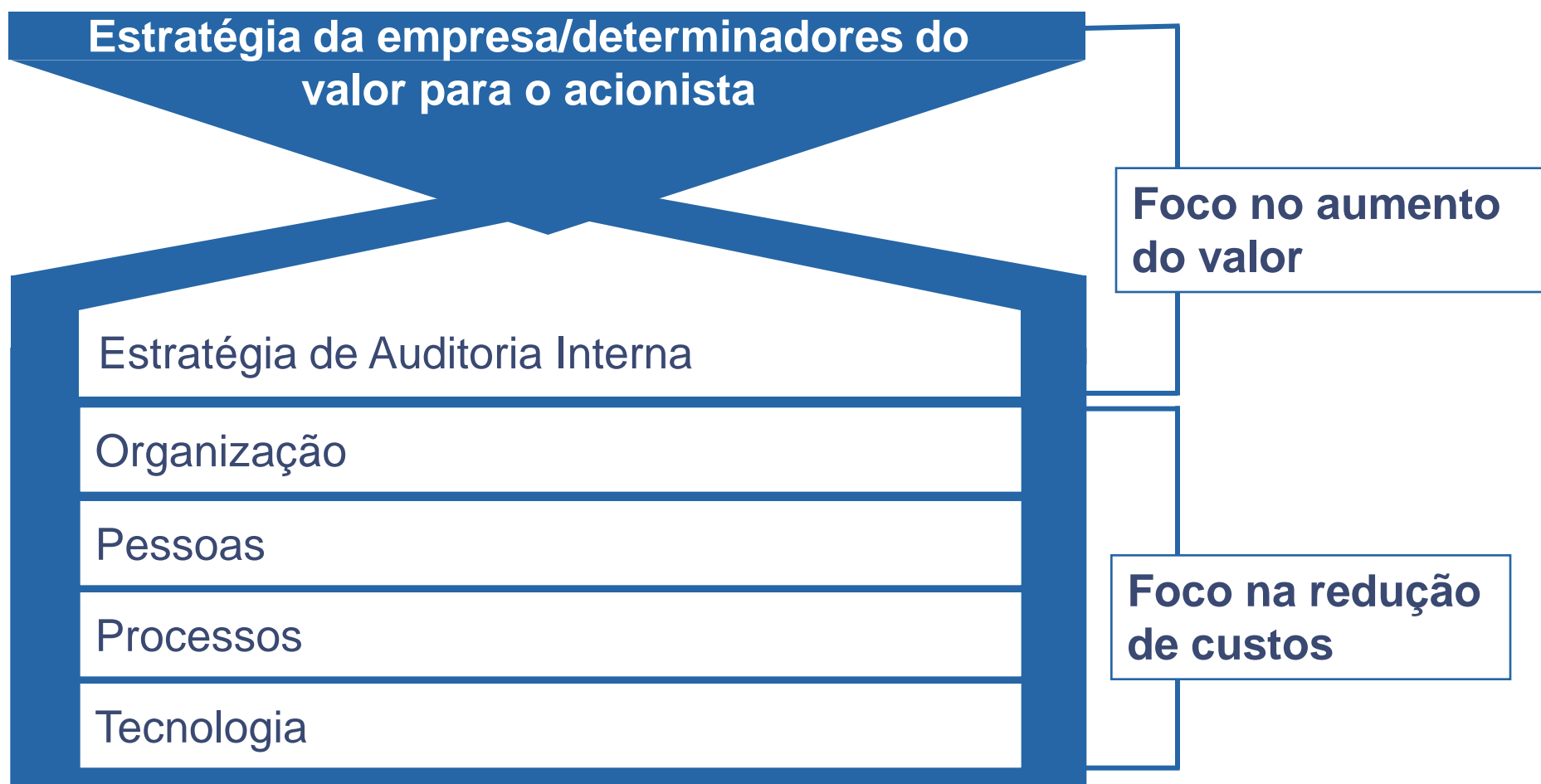


Auditoria Interna e seu valor

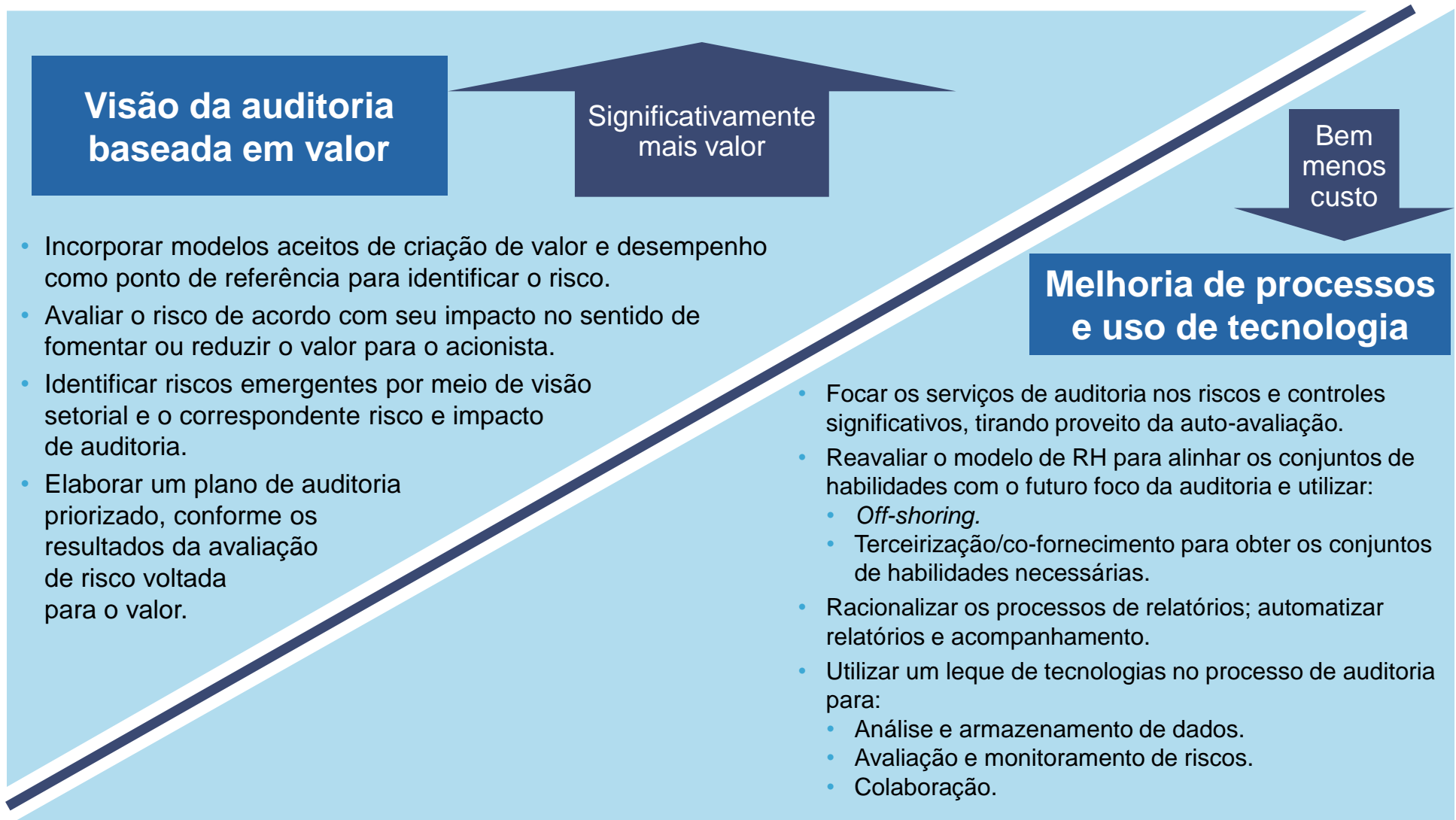
Aumento de Valor



Nossa abordagem foca o alinhamento da estratégia de AI com os processos de criação de valor da organização, racionalizando ao mesmo tempo as operações da Auditoria Interna para promover a eficiência



O futuro da Auditoria Interna envolve uma abordagem abrangente para melhorar radicalmente a relação valor/custo



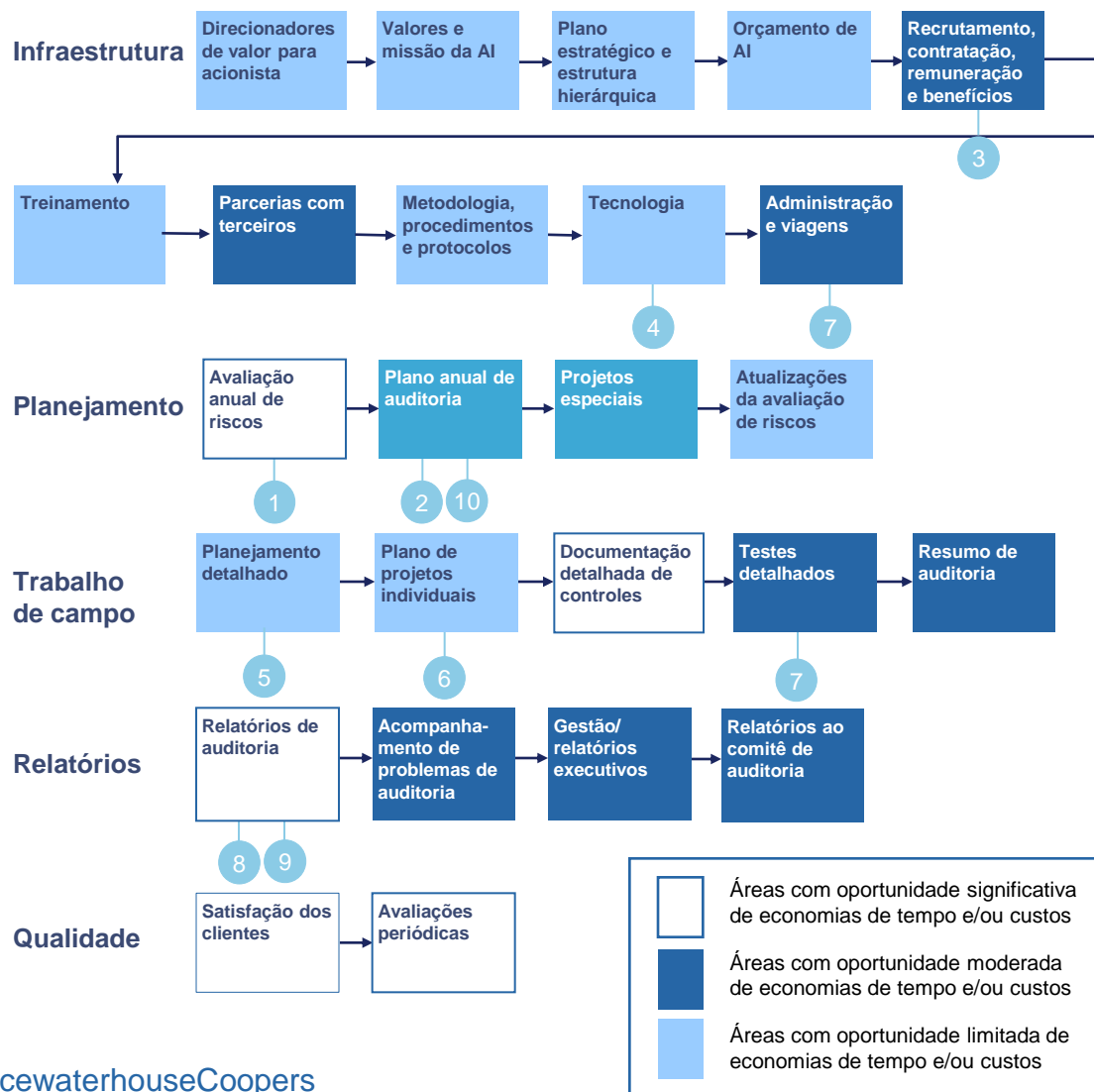
Alinhamento das atividades da Auditoria Interna com os determinadores de valor para o acionista

- Identificar e avaliar o risco com base em seu impacto no sentido de fomentar ou reduzir o valor para o acionista.
- Associar a estratégia de auditoria à estratégia da empresa e aos riscos identificados utilizando a análise de determinadores de valor.
- Priorizar o plano de auditoria e o escopo de cada auditoria com base em sua ligação com o valor para o acionista.



Racionalizar as operações de Auditoria Interna para promover a eficiência

Visão geral do processo de Auditoria Interna



As 10 maiores lacunas comuns a muitas funções de Auditoria Interna	
1	Avaliação de riscos normalmente não alinhada com determinadores de valor para o acionista
2	Atividades da Auditoria Interna enfocam tarefas e controles de pouco valor ou reproduzem procedimentos da auditoria externa
3	Limitações e restrições financeiras e de recursos humanos
4	Uso limitado de ferramentas tecnológicas que não são integradas
5	Auditorias planejadas com objetivos e escopo excessivamente amplos
6	Auditorias de rotina não aproveitam plenamente as ferramentas disponíveis de análise de dados
7	Processo de designação e requisitos de viagens geram ineficiências significativas nos processos
8	Comunicações (relatórios, etc.) e classificações consomem o tempo de recursos significativos
9	As recomendações não causam impacto
10	O processo enfatiza a repetição e não a relevância

Implementação da Auditoria Interna modernizada



- PwC introduziu há um ano a abordagem de Modernização de Auditoria Interna (Transformation Audit).
- Os conceitos foram amplamente aceitos pelas empresas F250; e sua abordagem foi implementada em várias delas.
- A aceitação pelo conselho de uma mudança no foco da Auditoria Interna pode ser um obstáculo.
- Muitas vezes há necessidade de uma transição escalonada para obter aceitação e alinhar as habilidades antes da completa implementação.

Pauta

- Tendências emergentes em Auditoria Interna
- Resposta da PwC ao ambiente em mudança
- **Áreas de oportunidade**

Áreas de oportunidade

A Auditoria Interna pode aumentar o valor e reduzir os custos operacionais voltando-se para a modernização nas seguintes áreas:

- Padronização das tarefas
- Emissão de relatórios
- Uso de tecnologia
- Gestão de talentos



Padronização das tarefas

- Falta de programas padronizados.
- Falta de redação padronizada para conclusões comuns.
- Falta de maneira estruturada de captar e armazenar as atividades de avaliação de riscos, planejamento detalhado e mapeamento de processos, executadas durante as auditorias.
- Oportunidades de redução do tempo de ciclo da auditoria, mediante a realização de auditorias mais direcionadas.
- Árvore de decisão **auditar/não auditar**.

Emissão de relatórios

- Aumentar o valor em decorrência do foco em áreas de maior risco.
- Pouca integração entre os diversos níveis de relatórios (projetos, administração, comitê de auditoria).
- Tempo significativo gasto com negociação de classificações de riscos e redações.
- Os relatórios carecem de clareza e contexto; não transmitem claramente as áreas que requerem atenção da administração. Melhorar a comunicação aos interessados por meio de relatórios concisos, causadores de impacto.



Uso de tecnologia

- Oportunidades de automatizar relatórios.
- Focar e reduzir o trabalho de campo por meio de melhor avaliação de riscos e testes de Auditoria Interna mais focados.
- Uso limitado/ineficiente de gerenciamento de dados/prospecção de dados.
- Testar eletronicamente dados de populações inteiras (**CAATs**).
- Reduzir o trabalho burocrático (**mão-de-obra**) das auditorias, aumentando a eficácia das auditorias de menor risco.
- Monitorar riscos significativos em tempo real (**continuous auditing/monitoring**)
- Investigar áreas em que a tecnologia pode racionalizar ou padronizar um processo.

Uso de tecnologia

Cresce a pressão sobre a Auditoria Interna...
Como podemos apresentar resultados?

- Aumento das eficiências.
- Ampliação da cobertura.
- Exame de maior número de transações.
- Modificação da composição da auditoria.

A tecnologia pode
ajudar a alcançar
esses objetivos

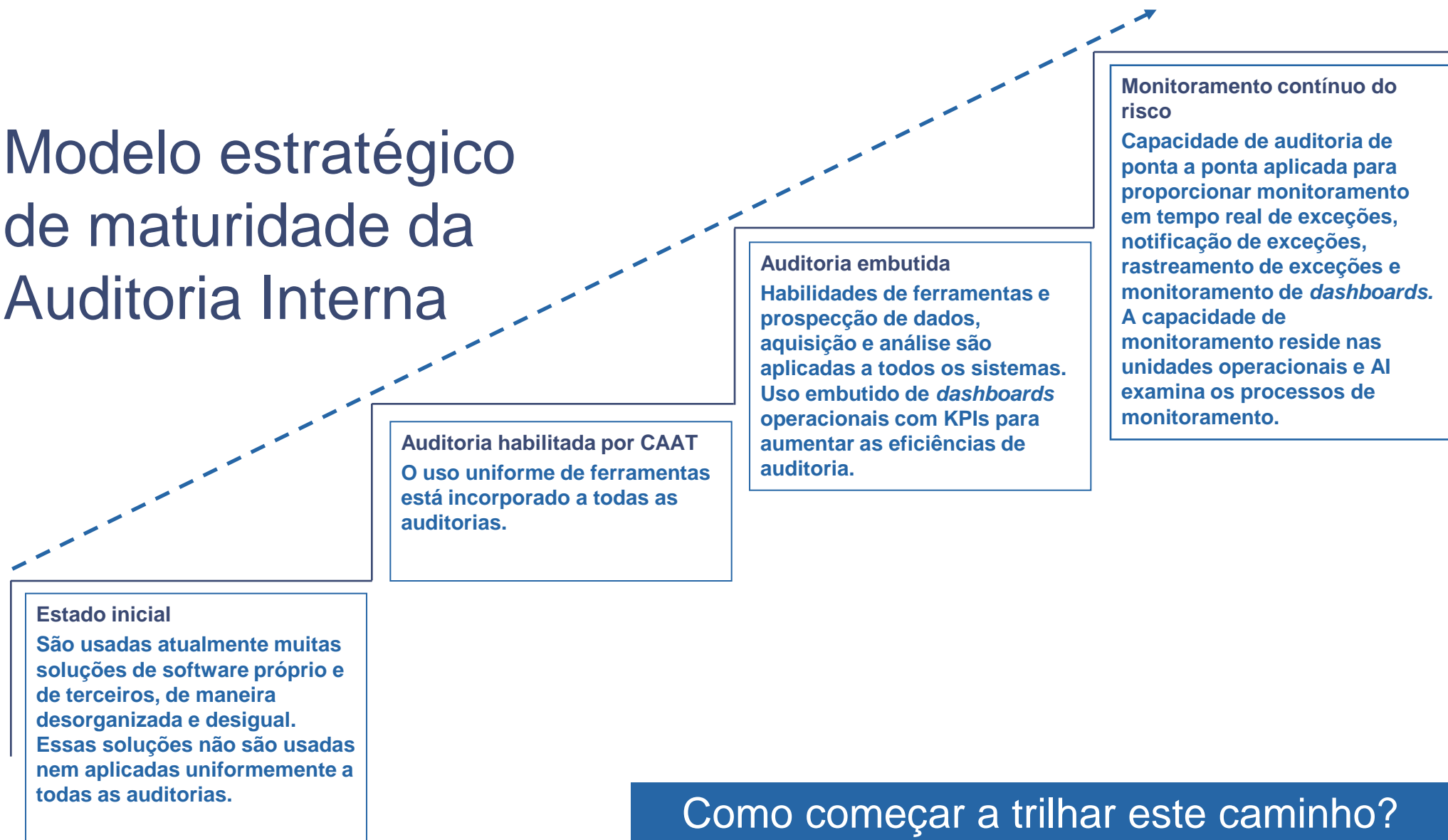
Uso de tecnologia

Uso de dados para tomar decisões

1. A auditoria está consideravelmente atrasada na curva de adoção de tecnologia das grandes organizações.
2. O uso de informática nos processos essenciais de negócios de todas as grandes organizações vem crescendo de maneira constante e expressiva há 25 anos.
3. O uso de tecnologia da informação pelos departamentos de Auditoria Interna cresceu de maneira muito mais lenta e esporádica. A automatização é rara.
4. Observa-se uma mudança na economia de dados: a auditoria baseada em transações é a direção do futuro.

Uso de tecnologia

Modelo estratégico de maturidade da Auditoria Interna



Como começar a trilhar este caminho?

Por que a Auditoria Interna precisa fazer uma revolução de eficiência?

Muitos líderes de Auditoria Interna esperam gerenciar desafios maiores com recursos em menor número e às vezes menos experientes

Dicas práticas para a Auditoria Interna fazer mais com menos, tirando proveito da tecnologia

- 1 Aproveitar os atuais materiais de treinamento em ERP da empresa e colocar todo o pessoal da Auditoria Interna (incluindo o Diretor de Auditoria Interna) em treinamento em ERP.
- 2 Ser um participante ativo e constante dos grandes esforços de transformação da empresa e implementação de sistemas.
- 3 Treinar mais. Deixar que os membros da equipe mais conhecedores de informática tomem a liderança no treinamento de gerentes e diretores sobre como navegar os atuais sistemas da empresa e tirar proveito de funcionalidades do sistema, capacidades de relatórios e extração de dados.
- 4 Pedir sessões de informações do representante de ERP da empresa.

Por que a Auditoria Interna precisa fazer uma revolução de eficiência?

Muitos Líderes de Auditoria Interna esperam gerenciar desafios maiores com recursos em menor número e às vezes menos experientes (cont.)

Dicas práticas para a Auditoria Interna fazer mais com menos, tirando proveito da tecnologia

- | | |
|---|---|
| 5 | Transformar em um requisito da metodologia de Auditoria Interna a inclusão de dados analíticos iniciais e revisão de relatórios automatizados como parte do planejamento de auditoria. |
| 6 | Assegurar, em todas as auditorias, o maior uso possível de controles automatizados. |
| 7 | Não esquecer de um local ou entidade auditável simplesmente por não estarem incluídos na rotação de auditoria do ano. |
| 8 | Usar o conhecimento de ERP e relações com representantes de ERP para melhorar as recomendações de auditoria. |
| 9 | Recorrer a especialistas em sistemas, da empresa e fora dela, para suprir necessidades de recursos relacionados a tecnologia de natureza temporária ou excepcional. |

O que é o sucesso: O uso eficaz de tecnologia deve ajudar a Auditoria Interna a aproveitar oportunidades de alto valor, mantendo ao mesmo tempo a contenção de custos operacionais.

Gestão de talentos

- Os modelos de preenchimento do quadro de pessoal da Auditoria Interna não aproveitam adequadamente os conjuntos de habilidades e métodos alternativos de preenchimento, resultando em custos mais altos e pessoal sem desafios suficientes.
- Significativas atividades que não adicionam valor, incluindo o tempo gasto com reuniões ou apresentações internas, uso de modelos e processos excessivamente complexos.



Por que a Auditoria Interna precisa fazer uma revolução de eficiência?

Ao pensar numa grande modernização da Auditoria Interna, é preciso estabelecer protocolos de gestão, para depois ajustá-lo às necessidades individuais da empresa

Plano de 10 passos da PwC para modernizar a Auditoria Interna

- 1 Identificar as expectativas dos interessados em relação à Auditoria Interna; perguntar o que a administração, o conselho e o comitê de auditoria valorizam.
- 2 Coletar dados para avaliar a situação atual.
- 3 Ligar os objetivos estratégicos da empresa e os determinadores de valor para o acionista ao escopo da Auditoria Interna.
- 4 Avaliar como áreas anteriormente não auditadas poderiam ser auditadas e, em seguida, alinhar os riscos auditáveis ao plano de auditoria.
- 5 Eliminar auditorias rotineiras, de baixo valor.

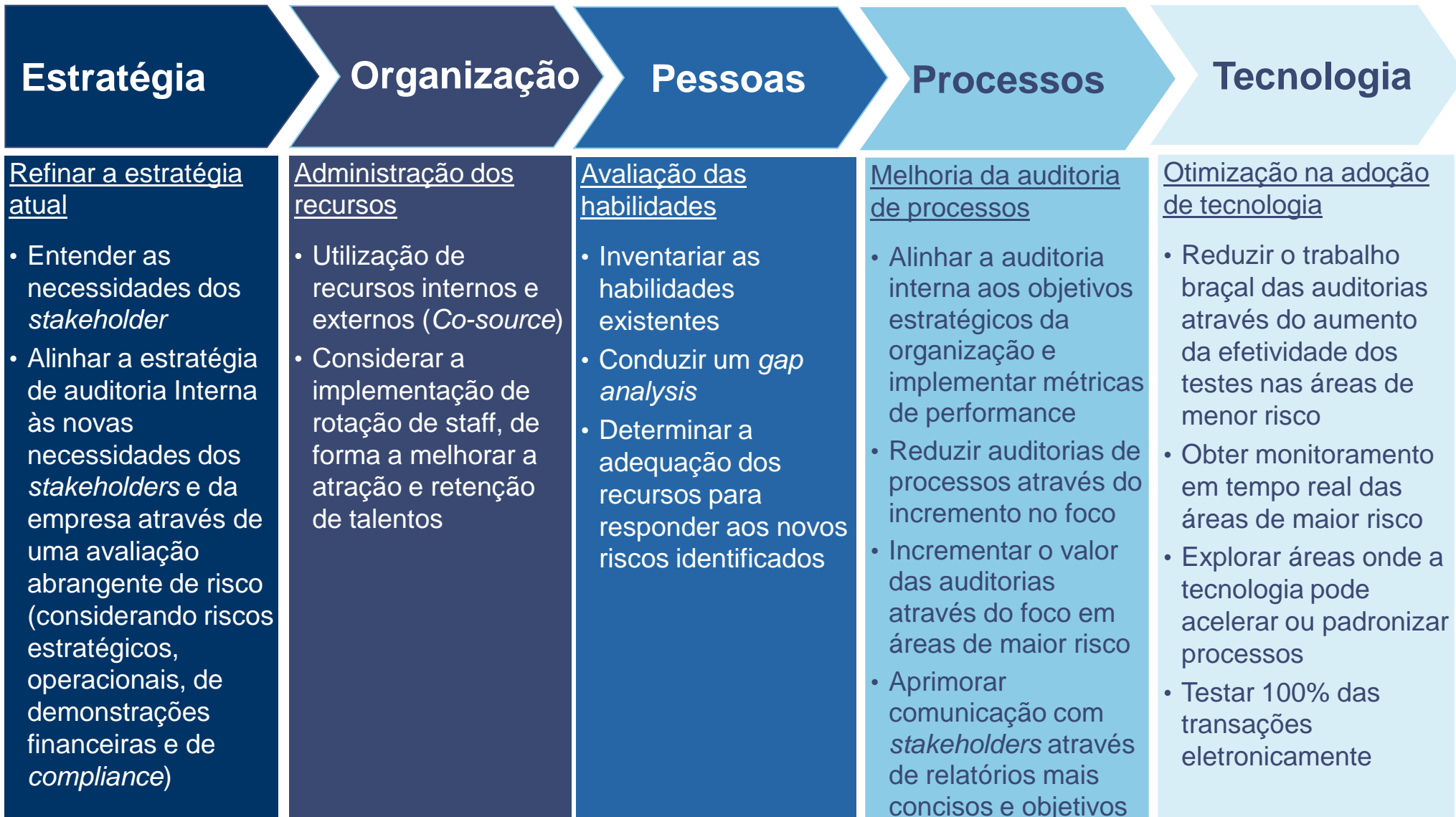
Por que a Auditoria Interna precisa fazer uma revolução de eficiência?

Ao pensar numa grande modernização da Auditoria Interna, é preciso estabelecer protocolos de gestão, para depois ajustá-lo às necessidades individuais da empresa (cont.)

Plano de 10 passos da PwC para modernizar a Auditoria Interna

- | | |
|----|---|
| 6 | Com base no plano de auditoria atualizado, considerar idéias de modernização para reduzir custos. |
| 7 | Identificar processos ineficientes de Auditoria Interna. |
| 8 | Elaborar planos de implementação de conceitos de transformação, bem como das eficiências de processos previstas. |
| 9 | Revisar o plano de auditoria atualizado, juntamente com as idéias de redução de custos, com os principais interessados, para obter apoio. |
| 10 | Implementar (acrescentar processos de mensuração, <i>feedback</i> e ajustes para melhoria contínua). |

Repassando: Áreas-chave de melhorias



Perguntas e respostas

Obrigado!

Rodrigo Raposo

PricewaterhouseCoopers

Sócio

(11) 3674-2426

rodrigo.raposo@br.pwc.com