

Auditoria Interna no Brasil

Rumo à consolidação do impacto
e da influência

Pesquisa 2018





Uma área em evolução constante

A Deloitte e o Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil) têm a satisfação de apresentar a edição de 2018 de nossa já tradicional pesquisa com líderes da área de Auditoria Interna.

Este relatório, que apresenta os resultados de um extensivo levantamento realizado com 1.156 empresas de 40 países (sendo 143 no Brasil), revela os atuais desafios e tendências da Auditoria Interna, no País e globalmente. O levantamento revelou que, entre as organizações pesquisadas no Brasil, o impacto e a influência da área de Auditoria Interna sobre o negócio mantiveram o mesmo patamar da edição de 2016 de nossa pesquisa, em torno de 40%. Entre a amostra global, contudo, houve um salto importante nesse aspecto, de 28% em 2016 para 40% em 2018 – o que indica que ainda há espaço para que as organizações brasileiras evoluam nesse sentido.

Entre as constatações mais importantes da pesquisa, está a intensa adoção de analytics e de novas tecnologias pelas áreas de Auditoria Interna de maior impacto e influência sobre o negócio de suas empresas. As áreas com práticas mais avançadas também estão ampliando seus serviços para abordar temas mais estratégicos e com perfil mais consultivo, como inovação e avaliação da cultura organizacional e dos riscos cibernéticos. Constatou-se também que essas áreas estão adequando suas demandas por

talentos por meio de modelos alternativos de alocação de pessoas. Em resumo: estão buscando soluções diferentes, sob uma perspectiva de evolução contínua e repensando sua atuação, a tecnologia empregada nos trabalhos e suas estruturas com objetivo de fomentar novas formas de agregar valor.

O Brasil é o segundo país com maior participação na amostra global do estudo, o que reflete o elevado interesse de nossos executivos de Auditoria Interna pelos mais avançados temas relacionados à sua função.

Os resultados do estudo evidenciaram que as empresas, em todos os setores, estão inovando – o que impulsiona também a necessidade de a Auditoria Interna acompanhar essa evolução. A maioria das organizações – e certamente aquelas posicionadas para ter sucesso em um ambiente de constantes transformações – está empregando novos modelos de negócios e tecnologias, desenvolvendo novos processos e formas de trabalhar e estabelecendo novas maneiras de parcerias com terceiros.

Para acompanhar as necessidades crescentes de suas organizações, a Auditoria Interna também precisa inovar, o que pode ser desafiador em várias frentes. Felizmente, esta edição de nossa pesquisa aponta para ações que podem e estão sendo feitas com sucesso por essas áreas nas empresas brasileiras e globais.

Ser inovador não significa mudar todos os aspectos de planejamento, execução e reporte da Auditoria Interna. Também não significa perseguir todas as novas tecnologias emergentes. Ser inovador significa entender como a organização está evoluindo e como aplicar melhor novas abordagens e ferramentas para atender às necessidades do negócio, otimizando recursos e gerando valor ao negócio. Isso geralmente implica identificar pequenos passos que podem ser dados para melhorar as atividades atuais, desenvolver projetos-piloto para testar novos métodos e ajudar os stakeholders na identificação de riscos e problemas associados a essas mudanças. Cada área de Auditoria Interna, independentemente do tamanho ou do orçamento, pode criar abordagens inovadoras para atender às necessidades de sua organização.

Gostaríamos de aproveitar a oportunidade para agradecer a oportunidade para agradecer aos 143 líderes da Auditoria Interna do Brasil que participaram da pesquisa deste ano, que refletiram de modo claro e objetivo sobre os desafios e oportunidades enfrentados pelos seus colegas de empresas de todos os tamanhos, regiões e setores. O Brasil é o segundo país com maior participação na amostra global do estudo, o que reflete o elevado interesse de nossos executivos de Auditoria Interna pelos mais avançados temas relacionados à sua função. Esses profissionais estão aqui representados por líderes de Auditoria Interna de grandes e importantes empresas, que gentilmente compartilham, ao longo deste relatório, reflexões sobre os principais desafios da área no País.

Nossa pesquisa coteja pontos de vista e alternativas para as áreas de Auditoria Interna que desejam melhorar seu grau de impacto e sua influência, oferecendo uma abordagem mais moderna e eficiente, que garanta o alinhamento de suas atividades com as estratégias e necessidades de suas organizações, à medida que o ambiente de negócios continua a evoluir.



Paulo Vitale

Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte que lidera a prática de Auditoria Interna no Brasil
pvitale@deloitte.com



Braselino Assunção

Diretor-geral do Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)
iibrasil@iibrasil.org.br

A importância crescente da Auditoria Interna



Alex Borges

Sócio-líder de Risk Advisory da Deloitte no Brasil
alborges@deloitte.com

À medida que as organizações adotam e executam novas estratégias e avaliam o risco enquanto buscam novas oportunidades, a área de Auditoria Interna oferece um suporte vital e deve estar preparada para fazer ainda mais. Particularmente, no atual ambiente de contínua transformação, as equipes executivas e os conselhos se beneficiam da visão abrangente que a Auditoria Interna oferece sobre a organização.

Várias tendências – incluindo disruptura digital, ritmo das mudanças tecnológicas, novos modelos de negócios, mudanças na regulamentação e relações complexas com parceiros geradas por ecossistemas de negócios – levaram a uma transformação do papel da Auditoria Interna. Mais do que oferecer uma abordagem de assurance (voltada ao monitoramento e ao controle), a área também tem de estar preparada para aconselhar os interessados. A Auditoria Interna deve se tornar proativa e olhar para frente. E mais do que se concentrar apenas na proteção de ativos, deve focar também na criação de valor. E toda essa mudança geralmente exige inovação dentro da Auditoria Interna.

Como mostra esta pesquisa, as áreas de Auditoria Interna estão realmente inovando em áreas como analytics, automação robótica de processos, relatórios dinâmicos e visuais, avaliações de cultura e modelos alternativos de alocação talentos, bem como utilizando a metodologia de Auditoria Interna Ágil para a utilização de seus trabalhos. Os resultados de nossa pesquisa indicam que há uma relação entre a adoção de inovação pela Auditoria Interna e o aumento do impacto e da influência da área dentro de suas organizações.

Acreditamos que a importância do papel da Auditoria Interna continuará crescendo. A alta administração e os conselhos das empresas contam com essa área para fazer uma gestão mais inteligente e abrangente dos riscos, evitando perdas e potencializando os resultados.

Para conhecer mais sobre os conteúdos e a abordagem da Deloitte para Auditoria Interna e gestão de riscos, acesse www.deloitte.com.br.

Os resultados de nossa pesquisa indicam que há uma relação entre a adoção de inovação pela Auditoria Interna e o aumento do impacto e da influência da área dentro de suas organizações.



Sumário executivo	8
Impacto e influência	10
Inovação	15
Modelos de alocação de profissionais	18
Uso de analytics	22
Auditoria Interna Ágil	26
Robótica	28
Riscos cibernéticos	30
Cultura	32
Indicadores de desempenho	34
Modelos de reporte	36
Auditoria Interna do futuro	38

Sumário executivo

A seguir estão as principais conclusões da nossa pesquisa com líderes de Auditoria Interna

Auditoria Interna fortalece seu impacto e sua influência, mas as percepções sobre a área podem melhorar.



De modo similar à edição anterior, mais de 40% dos líderes de Auditoria Interna do Brasil participantes da pesquisa acreditam que sua área tem forte impacto e influência dentro da organização. A maioria dos executivos entrevistados no Brasil (92%) acredita que suas organizações estão cientes das habilidades e dos serviços da área de Auditoria Interna, e 86% avaliam que suas áreas são vistas de forma positiva ou muito positiva dentro da organização. Apesar de serem bons indicadores, ainda há espaço para que algumas áreas de Auditoria Interna se concentrem nas questões e riscos mais importantes para os stakeholders.

Orçamento representa um desafio crucial enquanto a implementação de analytics é a principal prioridade.



Entre os desafios que mais podem afetar a habilidade da Auditoria Interna de causar impacto nas organizações, o mais frequentemente citado

pelos líderes de Auditoria Interna no Brasil é orçamento insuficiente, seguido pelas limitações para a realização de atividades consultivas. Na amostra global, a falta de habilidades ou talentos é citada como o maior desafio, mas no Brasil fica apenas em quinto lugar. Esse resultado é reflexo do fato de que o Brasil se encontra em um momento econômico bastante peculiar, no qual o orçamento é um aspecto crítico por conta da escassez de investimentos.

A inovação da Auditoria Interna está ligada a um impacto e uma influência mais fortes.



Em geral, os resultados desta pesquisa indicam que grupos que adotaram abordagens e métodos inovadores tendem a ter maior impacto e influência do que aqueles que não adotaram. Por exemplo, entre os líderes de Auditoria Interna do Brasil que acreditam que suas áreas têm alto impacto e influência, 63% planejam aumentar seus investimentos em inovação. Esse resultado sugere uma relação positiva entre inovação

e impacto e influência organizacional. Quando questionados sobre o que acreditam ser o desenvolvimento inovador chave que impactará a Auditoria Interna nos próximos três a cinco anos, a maioria dos entrevistados no Brasil selecionou aspectos inovadores que impactarão e transformarão a função de Auditoria Interna: Data Analytics (23%), Robotic Process Automation (RPA) e tecnologias cognitivas (20%), antecipação de riscos (18%), análise preditiva (11%) e adoção de Auditoria Interna Ágil (9%). Esse cenário indica um reconhecimento por parte das áreas de Auditoria Interna de que a inovação é um processo vital e irreversível.

Modelos alternativos de alocação de profissionais devem evoluir mais rápido.



Além de oferecer flexibilidade, os modelos alternativos de alocação de profissionais podem ajudar a criar a área de Auditoria Interna que a organização precisa agora, sendo considerada uma alternativa interessante para complementar equipes ou trazer habilidades em temas específicos. Esse é particularmente o caso das habilidades relacionadas a riscos emergentes, analytics e auditoria contínua por meio da automação – áreas que estão evoluindo rapidamente e em que o talento está em alta demanda. Não coincidentemente, a razão mais citada para a utilização de um modelo alternativo de alocação de profissionais é o acesso a esses especialistas (51%). No entanto, metade das áreas de Auditoria Interna não possui um modelo alternativo de alocação de recursos, e os programas de rotação e auditor convidado apresentam um uso relativamente baixo. Co-sourcing é o modelo alternativo de alocação de profissionais mais, com amplo espaço para crescimento no Brasil.

Uso de analytics está em alta, mas tem caminho pela frente.



Enquanto a maioria das áreas de Auditoria Interna entrevistadas no Brasil ainda realiza consulta e manipulação

de dados (79%) e analytics básico (53%), constatamos que desde a edição de 2016 da pesquisa o uso de analytics avançado dobrou de 16% nas áreas de Auditoria Interna no País para 32% em 2018. Os resultados indicam que, na prática, o analytics é mais frequentemente adotado durante o trabalho de campo e, menos frequentemente, em outras atividades relevantes, como definição de escopo e planejamento de auditoria.

Auditoria Interna Ágil é processo em aprimoramento.



A adoção da metodologia Auditoria Interna Ágil permite

aumentar a flexibilidade no planejamento, na execução e na geração de relatórios de auditoria. A metodologia ainda é pouco utilizada pelas organizações, mas se coloca no radar como um forte tema a entrar na pauta das empresas. Na amostra brasileiras, apenas 19% utilizam – contudo, 46% consideram adotar (formal ou informalmente) essa metodologia.

A robótica faz incursões.



As áreas de Auditoria Interna mais inovadoras estão aplicando a automação robótica de processos

às muitas tarefas repetitivas que os auditores internos executam, tais como a leitura de contratos em uma velocidade e uma precisão a qual o ser humano jamais conseguiria. Além dos 3% das áreas de Auditoria Interna que já adotaram a RPA no Brasil, outros 28% estão considerando ou pesquisando o uso desta ferramenta. Os auditores internos também têm como expectativa entender como e onde as técnicas de RPA são utilizadas em suas organizações, de modo a avaliar os riscos associados a esse uso. Essa tecnologia não é um sonho futurista, mas uma realidade prática pronta para implementação nas situações certas, e no momento certo.

Auditoria Interna enfrenta desafios para avaliação de riscos cibernéticos.



À medida que aplicativos,

processos digitalizados, dispositivos com características IoT (Internet das Coisas) e uso de serviços de nuvem se expandem dentro da empresa, os riscos cibernéticos aumentam drasticamente. No entanto, apenas 37% das áreas de Auditoria Interna no Brasil estão realizando avaliações de risco cibernético, enquanto cerca de quatro em cinco dedicam menos de 10% de seus planos de auditoria a riscos cibernéticos. Expandir a cobertura de riscos cibernéticos - um problema de muita relevância para executivos e diretores - pode aumentar consideravelmente o impacto e a influência.

A Auditoria Interna está considerando a cultura com mais frequência - mas não de modo suficiente.



Entre as empresas pesquisadas

no Brasil, 39% avaliaram a cultura de sua organização nos últimos três anos, percentual significativamente superior aos 28% registrado entre as áreas da Auditoria Interna pesquisadas globalmente. Organizações em todos os setores enfrentam riscos associados à necessidade de construir uma cultura que permita à organização implementar suas estratégias e alcançar seus objetivos. A Auditoria Interna pode ter um papel importante a desempenhar na avaliação e aprimoramento desses aspectos.

Indicadores de desempenho podem ser melhor alinhados aos objetivos da Auditoria Interna.



Mais de 90% das áreas de Auditoria Interna no Brasil usam

indicadores de desempenho. Número de compromissos concluídos, número de planos de ação implementados e satisfação do auditado/stakeholder são os indicadores mais comuns. É útil desafiar os indicadores de desempenho tradicionais, desenvolvendo e rastreando medidas que reflita prioridades mais amplas, que envolvem, por exemplo, como a área se relaciona com a empresa, novos riscos identificados, impacto nos

resultados de negócios e valor agregado – ou seja, resultados que permitem à Auditoria Interna melhorar e avaliar seu impacto e influência.



Relatórios escritos dominam.

Os relatórios escritos ainda predominam, enquanto relatórios interativos e técnicas de visualização de dados vêm ganhando cada vez mais espaço. Além disso, cerca de 38% das Auditorias Internas pesquisadas no Brasil indicaram reportar os resultados dos trabalhos em prazos acima de um mês após o término do trabalho de campo. Este cenário pode ser considerado crítico, pela limitação do tempo de leitura dos stakeholders e necessidade de decisões rápidas e assertivas para endereçar temas relevantes e emergentes, o que tem exigido relatórios cada vez mais simplificados, interativos e visuais. Os resultados demonstram que as áreas de Auditoria Interna possuem um espaço considerável para aumentar seu impacto e influência ao aprimorar seus modelos de reporte e comunicação.

Todas as áreas de auditoria interna podem inovar.

Embora a inovação geralmente envolva tecnologia (e orçamento), a inovação da Auditoria Interna normalmente envolve uma mudança de mentalidade, mais voltada para o futuro, engajada com os stakeholders e focada na geração de valor. Em breve, tecnologias cognitivas e relatórios em tempo real serão características usuais das funções de Auditoria Interna. No entanto, a inovação também deve ocorrer nas relações com os stakeholders e até mesmo na missão da função - uma missão que tenha como base o oferecimento de assurance, que é fundamental, e que se estenda a aconselhar a alta administração e antecipar, de modo a preservar e criar valor para a organização. E essa inovação na mentalidade é uma mudança que todas as funções da Auditoria Interna podem adotar agora.

Auditoria Interna fortalece seu impacto e sua influência

De modo similar à edição anterior, mais de 40% dos líderes de Auditoria Interna do Brasil participantes da pesquisa acreditam que sua área tem forte impacto e influência dentro da organização. O percentual do País manteve-se no mesmo patamar da edição de 2016 da pesquisa. Entre a amostra global, contudo, houve um salto importante nesse aspecto, de 28% em 2016 para 40% em 2018. Esse

resultado indica que ainda há espaço para que as organizações brasileiras evoluam nesse sentido.

A conscientização da Auditoria Interna é boa, mas as visões sobre a área podem melhorar.

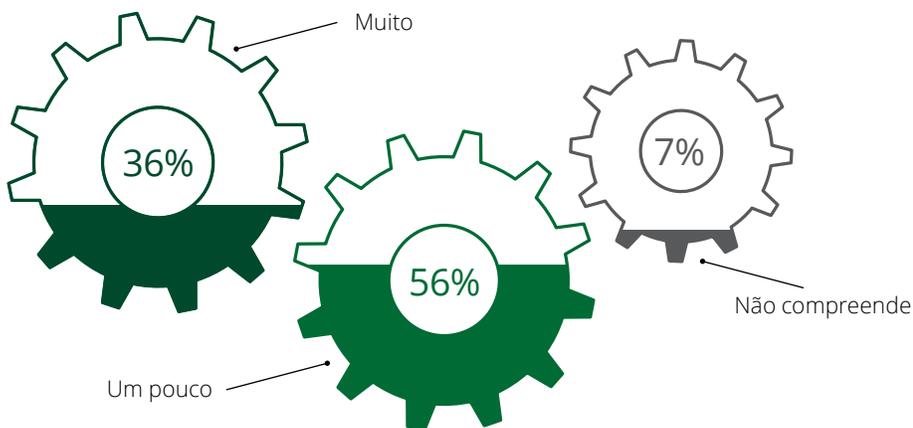
A maioria dos executivos entrevistados no Brasil (92%) acredita que suas organizações estão cientes das

habilidades e dos serviços da área de Auditoria Interna, e 86% avaliam que suas áreas são vistas de forma positiva ou muito positiva dentro da organização. Em alguns casos, esse resultado pode indicar a necessidade de que a Auditoria Interna esteja mais alinhada aos temas sensíveis e prioridades aos executivos, além de melhorar os reportes, a comunicação e o branding interno.

Grau de impacto e influência do líder e da área de Auditoria Interna



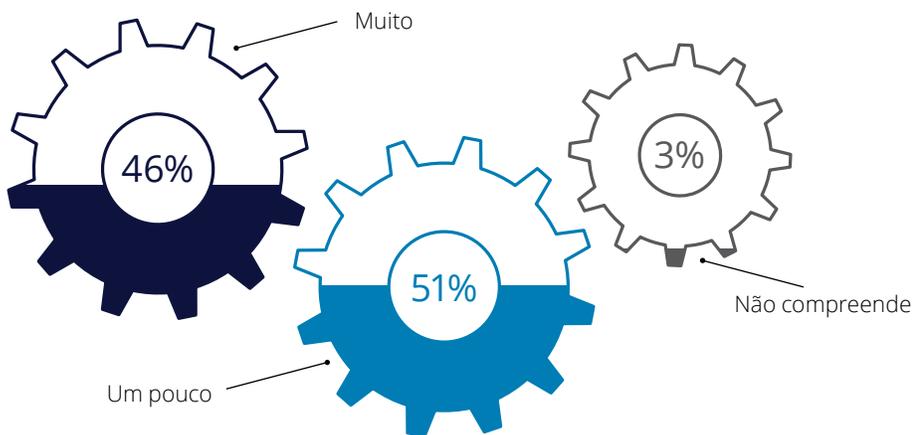
Até que ponto a organização compreende o que faz a área de Auditoria Interna?



A conquista de uma percepção positiva dos gestores em relação à prática de Auditoria Interna geralmente envolve um profundo conhecimento dos negócios, alinhamento com as diretrizes estratégicas da organização e adoção de abordagens inovadoras. Como você verá a seguir neste relatório, percentuais relativamente altos de áreas com forte impacto e influência tendem a envolver-se em atividades que podem ser descritas como inovadoras, tais como a adoção de metodologia de Auditoria Interna Ágil e a automação robótica de processos e ainda pretendem investir em mais inovação.

Brasil

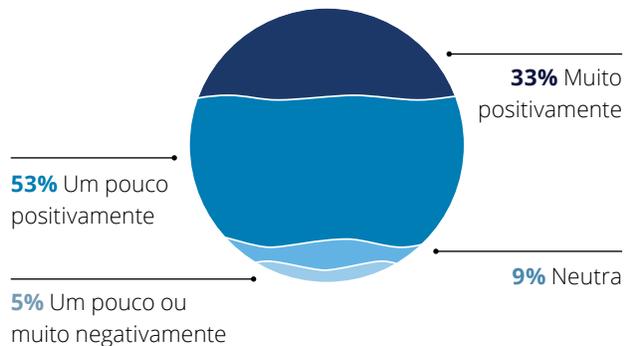
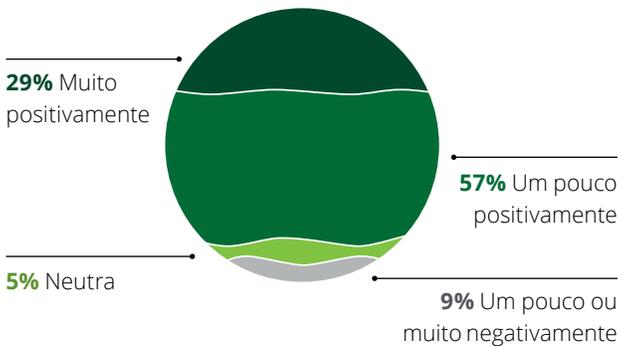
Mundo



Como a área de Auditoria Interna é percebida pela organização?

Brasil

Mundo



Orçamento representa um desafio crucial...

Entre os desafios que mais podem afetar a habilidade da Auditoria Interna de causar impacto nas organizações, o mais frequentemente citado pelos líderes de Auditoria Interna no Brasil é orçamento insuficiente, seguido pelas limitações para a realização de atividades consultivas. Na amostra global, a falta de habilidades ou talentos é citada como o maior desafio, mas no Brasil fica apenas em quinto lugar. Esse resultado é reflexo do fato de que o Brasil se encontra em um momento econômico bastante peculiar, no qual o orçamento é um aspecto crítico por conta da escassez de investimentos. Em economias como a norte-americana – a mais representativa da amostra global – o cenário atual de baixo desemprego e alta competição por parte das empresas em atrair e reter pessoas justifica importância dada à falta de habilidades ou talentos.

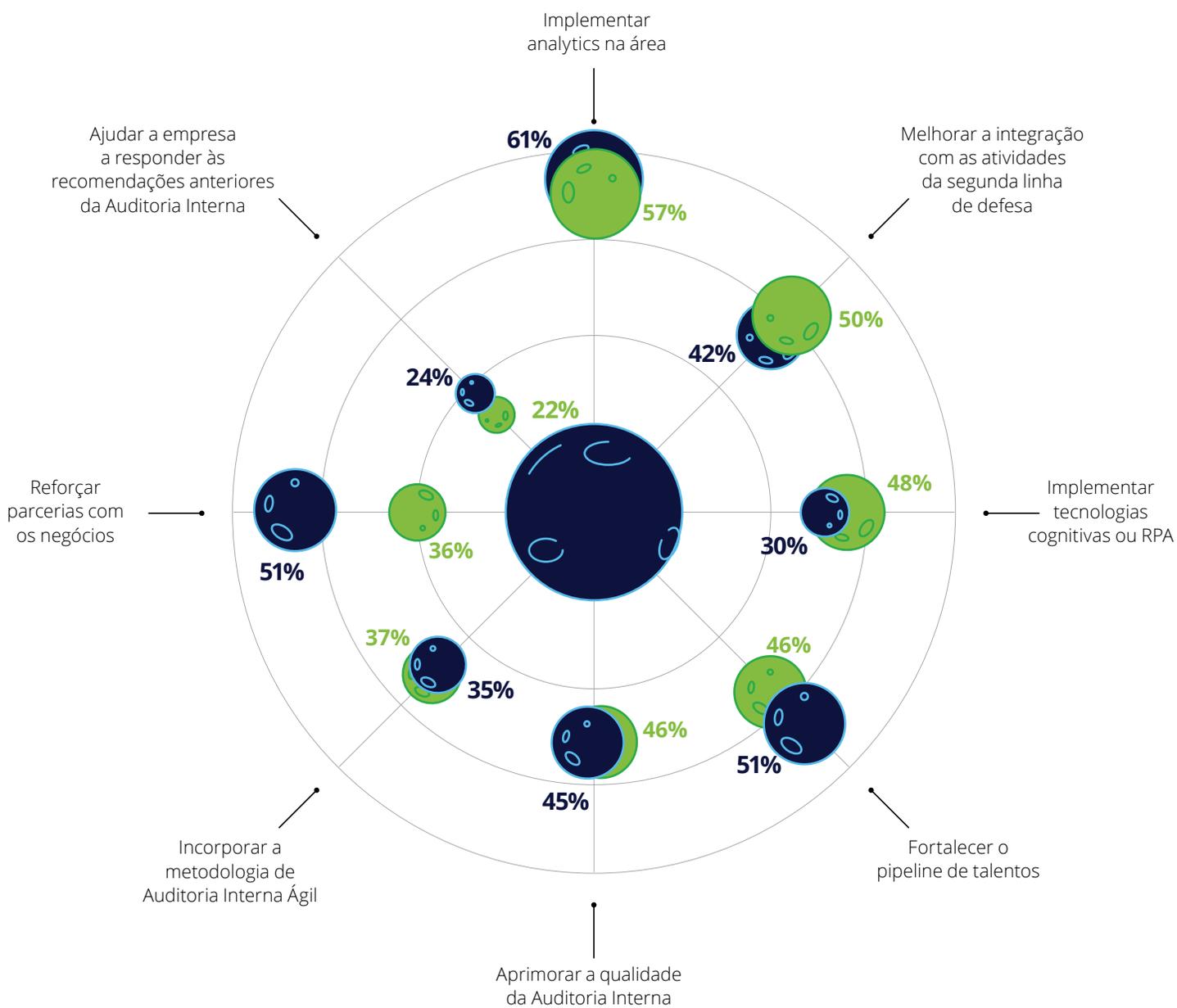
...enquanto a implementação de analytics é a principal prioridade.

A maior parte dos líderes de Auditoria Interna no Brasil vê como suas principais prioridades estratégicas, ao longo dos próximos três a cinco anos, a implementação de analytics na área, a integração com as atividades da segunda linha de defesa e a implementação de tecnologias cognitivas e de automação robótica de processos. Essa última figura como uma prioridade mais contundente no Brasil (48%) do que entre a amostra global (30%). Isso levanta a questão: como as áreas de Auditoria Interna podem tornar reais essas prioridades?

Desafios de impacto enfrentados pela área da Auditoria Interna (respostas múltiplas)



Principais prioridades estratégicas da Auditoria Interna para os próximos 3-5 anos (respostas múltiplas)



● Brasil ● Mundo

Para tornar reais as prioridades da Auditoria Interna

As áreas de Auditoria Interna precisam considerar cuidadosamente como podem abordar suas prioridades se quiserem agregar valor à medida que suas organizações evoluírem. Veja a seguir alguns exemplos em relação às cinco prioridades mais citadas:

- **Implementar analytics na área** exige, principalmente, o acesso aos talentos certos – seja contratando ou treinando funcionários ou considerando modelos alternativos, como co-sourcing, para fornecer metodologia e apoio temporário ao processo de implementação. Além disso, os auditores internos devem aceitar que esperar até que tenham “condições e dados perfeitos” talvez não seja um plano viável. As áreas que adotaram analytics com sucesso obtiveram acesso às habilidades e aos talentos específicos por meio de um processo evolutivo, trabalhando com os dados que possuem (ao mesmo tempo em que ajudam a organização a melhorar a qualidade e o acesso às suas fontes de informação).
- **Melhorar a integração com as atividades da segunda linha de defesa** ganha importância entre os executivos do Brasil especialmente pelo momento que o País está passando. Economicamente, essa iniciativa colabora com a necessidade das organizações de fazer mais com menos, à medida que a integração das linhas de defesa permite ganhos de sinergia e complementariedade na atuação da Auditoria Interna. No contexto regulamentar, no qual o compliance ficou mais forte e influente, a aproximação da Auditoria Interna das demais linhas de defesa aumenta o impacto e a efetividade da área sobre a organização.
- **Implementar tecnologias cognitivas ou RPA** é algo que as áreas de Auditoria Interna têm aplicado na busca por mais eficiência e efetividade, seja no uso desses recursos para apoiar seu enfoque de

trabalho ou na criação de capacidades para poder auditar processos com essas características. Ao robotizar processos, é possível aumentar a produtividade, diminuir os erros e dedicar mais o tempo dos profissionais que estavam focados em controles e processos a uma abordagem mais estratégica e consultiva.

- **Fortalecer o pipeline de talentos** exige que a Auditoria Interna seja um ímã de pessoas. Uma marca forte dentro da organização é um fator de atração de talentos, assim como a visão de que a Auditoria Interna representa uma excelente oportunidade para a aceleração de carreira e para a formação de líderes na organização. Além disso, à medida que a área se torna mais envolvida, dinâmica, ágil, inovadora e voltada para o futuro, atrairá indivíduos que pensam dessa maneira.
- **Aprimorar a qualidade da Auditoria Interna** requer um repensar constante da melhoria do enfoque de trabalho, a adoção de ferramentas e métodos automatizados e a forte capacitação dos profissionais da área. Tais iniciativas devem ter como foco atividades mais estratégicas e relevantes, favorecendo a obtenção de resultados condizentes com as prioridades da organização e expectativas dos gestores, como a antecipação de riscos e a identificação de temas importantes e de alto valor agregado. Nesse contexto, a automatização do processo de auditoria interna representa um fator-chave, pois amplia a cobertura dos trabalhos, reduz os prazos de execução, promove mais assertividade e garante o monitoramento contínuo de processos, contas, transações e controles. Além disso, determinadas abordagens, como a metodologia de Auditoria Interna Ágil, oferecem maneiras de obter maior flexibilidade no planejamento e na execução de auditoria, bem como insights mais oportunos e reportes mais relevantes – o que, em termos práticos, representa evolução e qualidade.



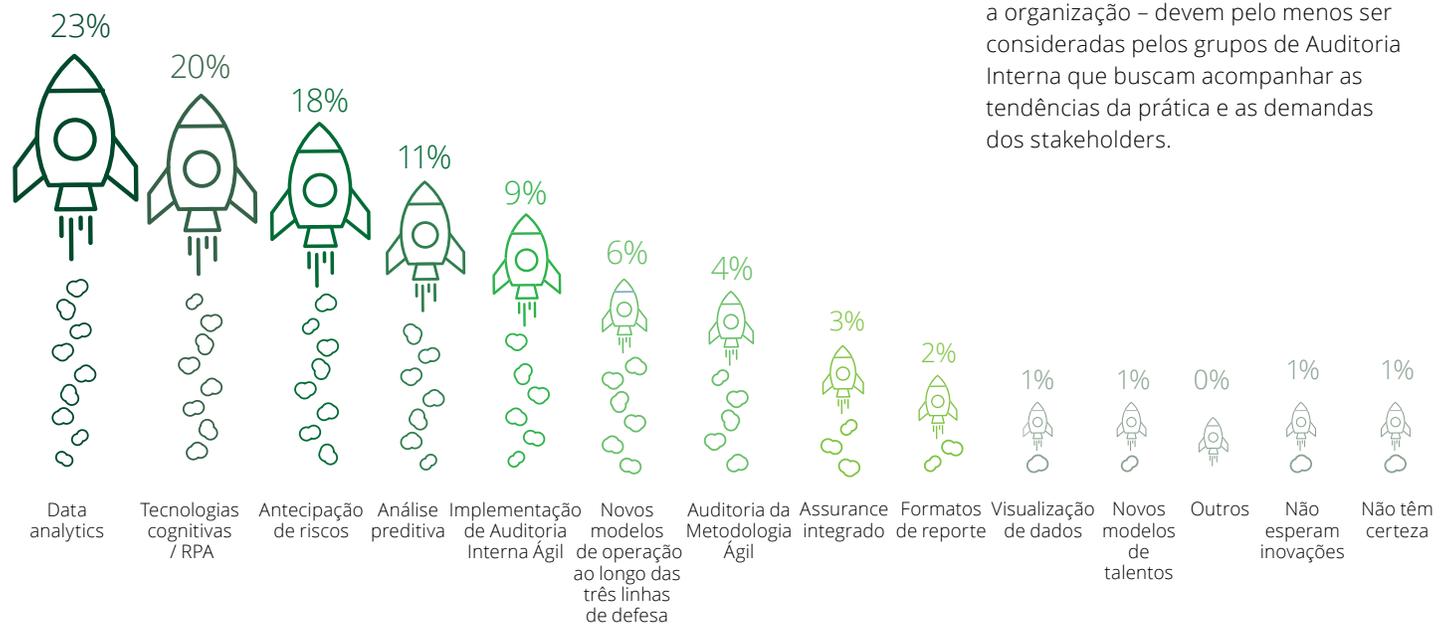
“A Auditoria Interna aumenta seu impacto e influência na organização ao ampliar seus horizontes para além do seu papel tradicional de conformidade e preservação de valor. Isso requer preparação, alinhamento com os objetivos de negócios e conhecimento dos principais fatores de riscos. É preciso elevar o produto da Auditoria Interna à condição de uma verdadeira ferramenta de gestão, utilizada não só para administração de riscos, mas também para tomada de decisão dos acionistas e geração de valor.”

Luis Garcia
Diretor global de Auditoria Interna
Corporativa da BRF

A inovação é agora o imperativo

Inovações que impactam a Auditoria Interna

Que inovações impactarão a Auditoria Interna nos próximos 3-5 anos?

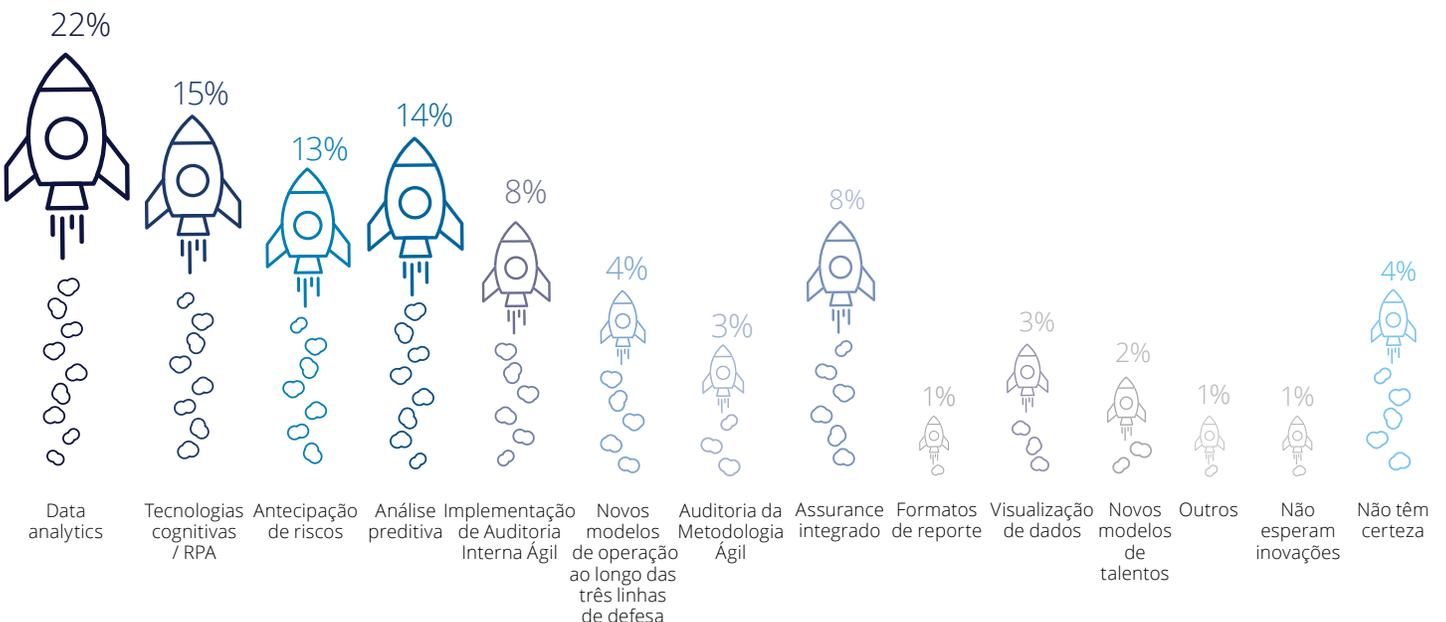


Os líderes de Auditoria Interna estão percebendo que os métodos aplicados até hoje não atenderão a totalidade das necessidades em constante evolução dos stakeholders, que esperam que inovações como data analytics, tecnologias cognitivas, análise preditiva, antecipação de riscos, Auditoria Interna Ágil impactem suas áreas nos próximos anos. A maioria dessas atividades pode ser considerada inovadora e – de acordo com a área e a organização – devem pelo menos ser consideradas pelos grupos de Auditoria Interna que buscam acompanhar as tendências da prática e as demandas dos stakeholders.

Brasil

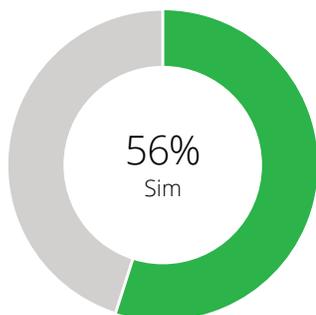
Mundo*

*Soma diferente de 100 em função de arredondamento

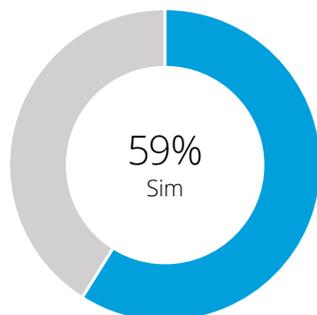


Aumento do investimento em inovação pela área de Auditoria Interna

Brasil



Mundo



“A Auditoria Interna deve entender o seu papel em um contexto mais amplo, na organização e em seus negócios, aplicando práticas de inovação conectadas à estratégia da empresa e projetando com uma visão mais sofisticada os riscos aos quais ela está exposta.”

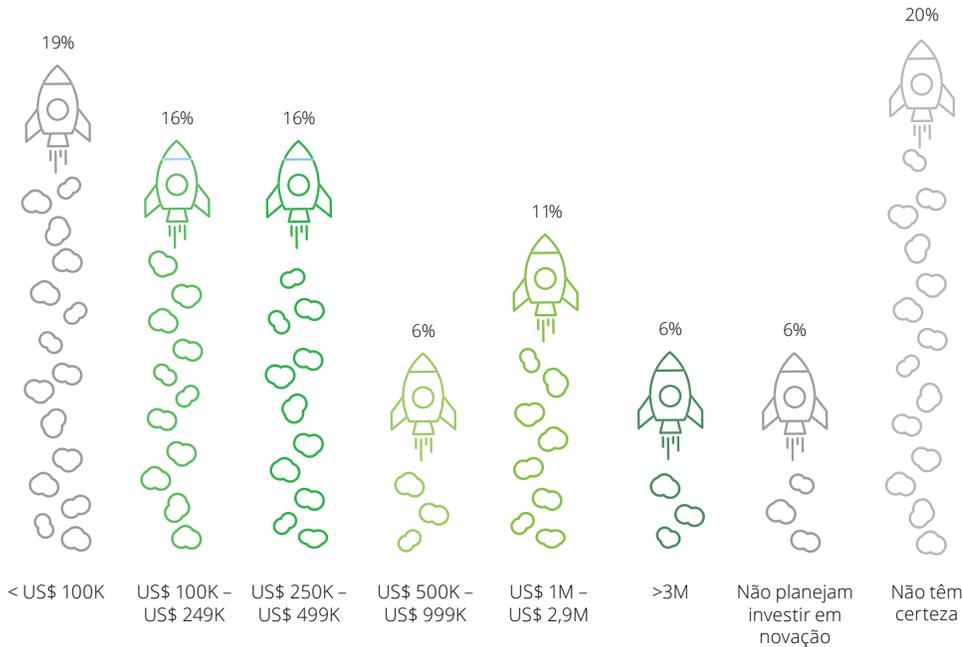
Denis Cuenca
Diretor de Riscos, Compliance e Auditoria do Grupo Ultra

Inovação para todos os orçamentos

A maioria dos líderes de Auditoria Interna entrevistados no Brasil espera aumentar o investimento da sua área em inovação ao longo dos próximos cinco anos, o que representa um fato altamente positivo, dado o atual cenário econômico de desafios e incertezas. A maior parte espera investir mais de US\$ 100 mil durante esse período. Vale ressaltar que, em tempos de recursos escassos, usar a criatividade e ter senso

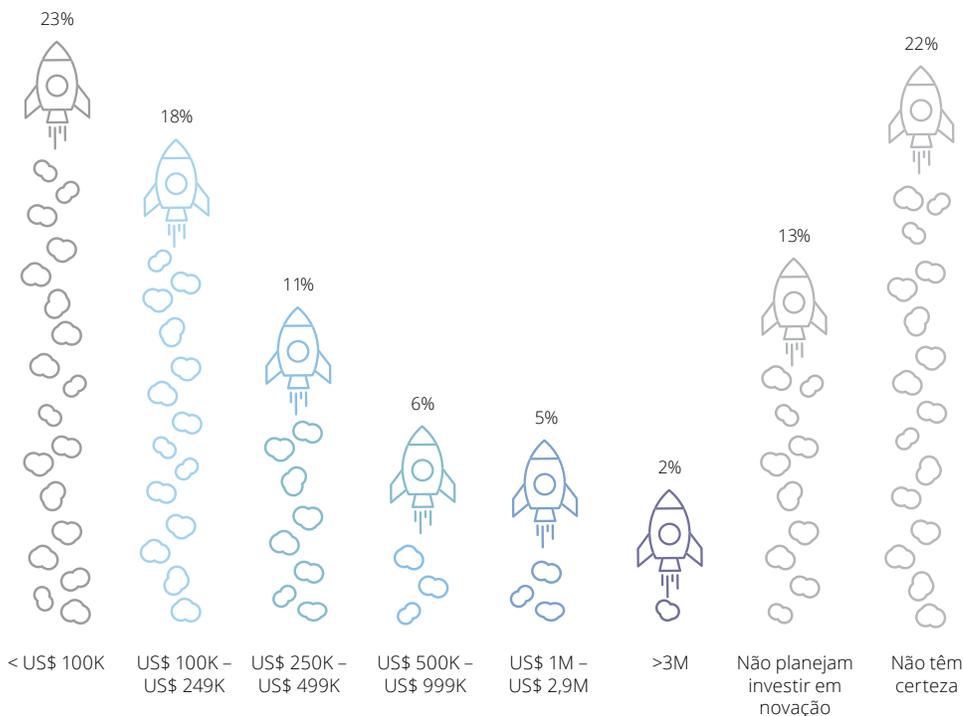
de priorização pode fazer com que um investimento precioso seja eficaz para impulsionar a inovação na Auditoria Interna. Há práticas cujo custo de implementação não é elevado, tais como a metodologia de Auditoria Interna Ágil, a adoção de novos modelos para a integração e captura de sinergias entre as três linhas de defesa e a implementação de novos formatos de reporte, que podem fazer toda a diferença no impacto e na influência da área.

Investimentos em inovação esperados para os próximos 3-5 anos



Brasil

Mundo



Áreas com pequenos orçamentos também inovam

Entre as empresas pesquisadas no Brasil que têm um orçamento anual para a área de Auditoria Interna menor do que US\$ 1 milhão, 56% esperam aumentar o investimento em inovação. Na amostra global, essa porcentagem é de 51%. Isso significa que, tanto no Brasil quanto no resto do mundo, não são apenas as grandes áreas que estão inovando, e que a inovação pode ser realizada com investimentos em patamares razoáveis. Além disso, 47% da amostra global e 35% dos entrevistados do Brasil planejam aumentar seu nível de investimento em inovação, dedicando até US\$ 250 mil para essas iniciativas. Embora as prioridades orçamentárias sejam específicas para cada organização, empresas que não investirem adequadamente em inovação para a Auditoria Interna devem considerar o impacto que a falta desse investimento pode promover em sua capacidade de responder à evolução das demandas de seu negócio e à crescente expectativa dos gestores.

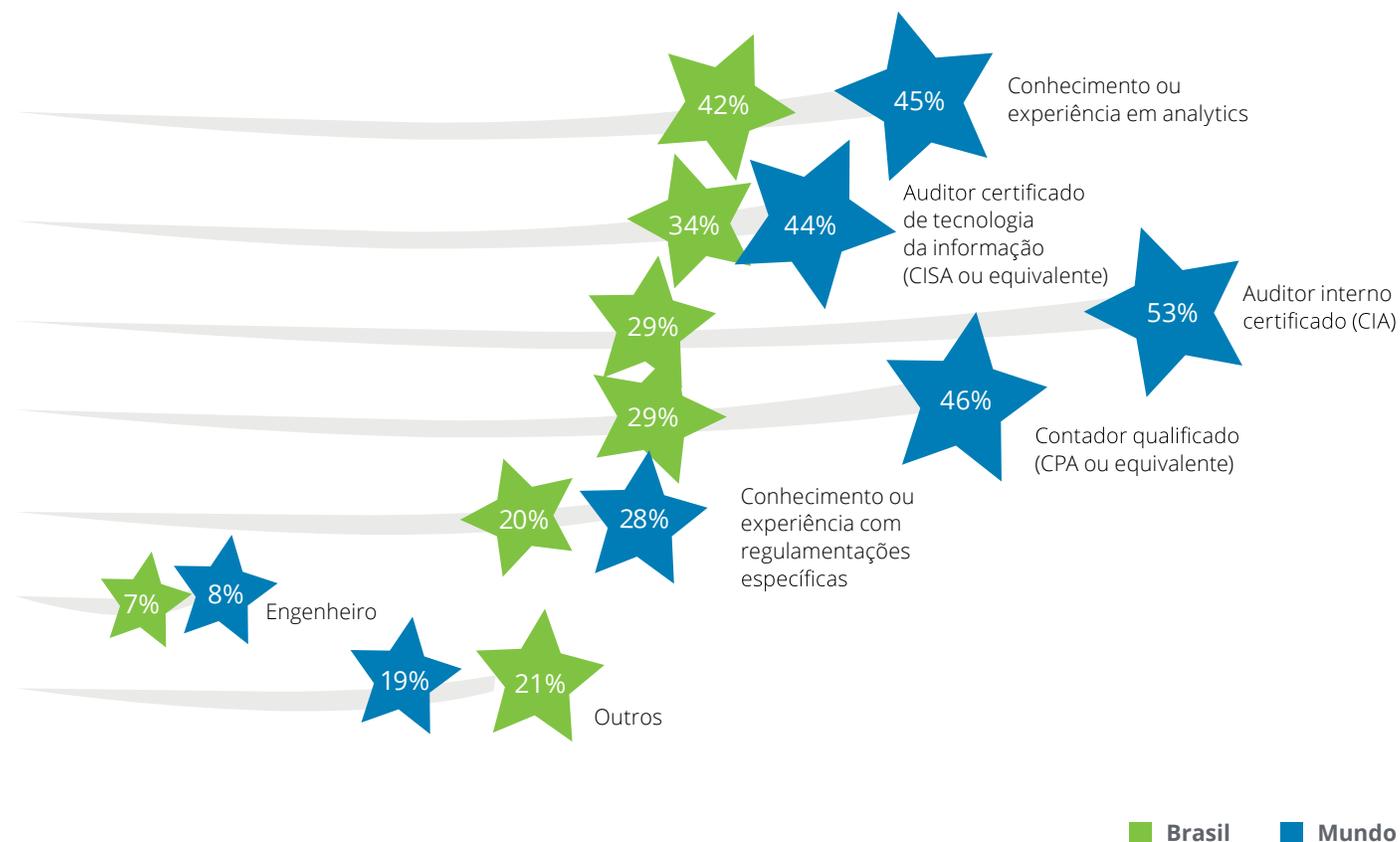
O que as áreas de alto impacto estão fazendo?

A inovação vai além da adoção de tecnologia e inclui a transformação do trabalho de Auditoria Interna, o valor entregue, o reporte atualizado, e um melhor relacionamento com os stakeholders. Tendo isso em mente, entre os líderes de Auditoria Interna do Brasil respondentes que acreditam que suas áreas têm alto impacto e influência, 63% planejam aumentar seus investimentos em inovação. Esse resultado sugere uma relação positiva entre inovação e impacto e influência organizacional.

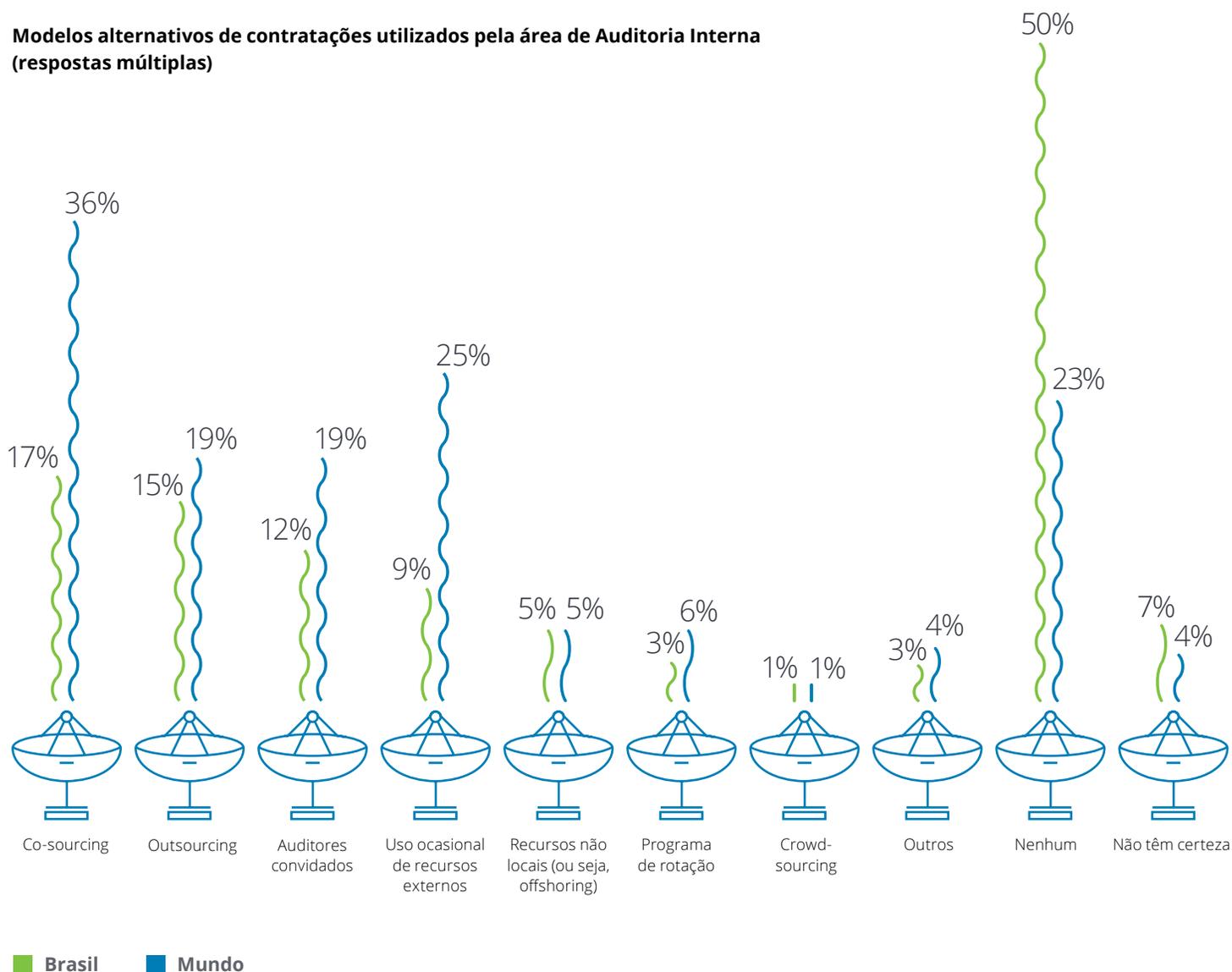
Modelos de alocação de profissionais devem evoluir mais rápido

Com as novas demandas das organizações e a evolução do ambiente de negócios, as áreas de Auditoria Interna também estão buscando profissionais com competências múltiplas ou complementares (que combinam habilidades sofisticadas de análise de dados com habilidades de comunicação, perspicácia de negócios e senso político). Mais uma vez o analytics ganha destaque, desta vez surgindo no topo das competências e designações mais procuradas pela área de Auditoria Interna.

Competências e designações mais procuradas pela área de Auditoria Interna (respostas múltiplas)



Modelos alternativos de contratações utilizados pela área de Auditoria Interna (respostas múltiplas)



Modelos alternativos de contratações

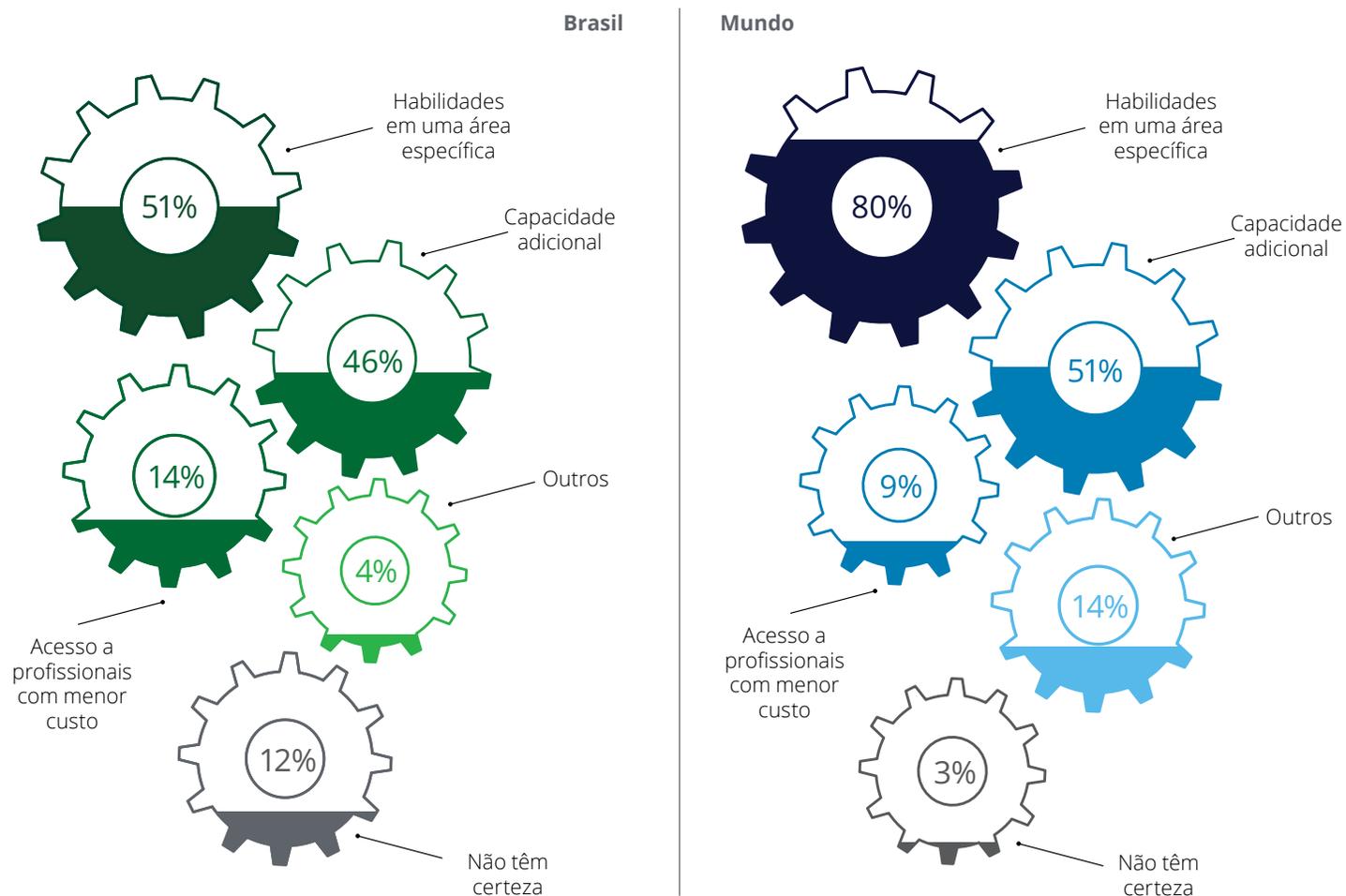
As áreas de Auditoria Interna podem utilizar uma combinação de modelos de alocação de profissionais para fornecer seus serviços. Na amostra global, profissionais externos à organização são contratados em quase dois terços dos casos, e programas de auditor convidado são aplicados em um quinto. Modelos alternativos de alocação de profissionais oferecem acesso às novas habilidades que são necessárias para o acompanhamento da evolução tecnológica e dos riscos emergentes e, no caso de

offshoring, as potenciais vantagens de custo. O Brasil tem uma aderência bastante inferior, em relação à amostra global, a modelos alternativos de contratações – especialmente na adoção de co-sourcing (17% no País e 36% globalmente) e uso ocasional de recursos externos (9% entre a amostra brasileira frente 25% entre os entrevistados globais).

Além de oferecer flexibilidade, os modelos alternativos de alocação de profissionais podem ajudar a criar a área de Auditoria

Interna que a organização precisa agora, em vez de aceitar a falta de habilidades ou escassez de profissionais como uma limitação contínua. Esse é particularmente o caso das habilidades relacionadas a riscos emergentes, analytics e auditoria contínua por meio da automação – áreas que estão evoluindo rapidamente e em que o talento está em alta demanda. Não coincidentemente, a razão mais citada para a utilização de um modelo alternativo de alocação de profissionais é o acesso a esses especialistas.

Principal razão para utilizar modelos alternativos de alocação de profissionais (respostas múltiplas)



“A adoção de modelos alternativos de alocação de profissionais colabora para que as organizações tenham acesso a habilidades específicas para cada projeto, e se mantenham atualizadas frente às transformações pelas quais o ambiente de negócios tem passado.”

Jorge Oliveira
Executivo de Auditoria Interna do Grupo Ecorodovias

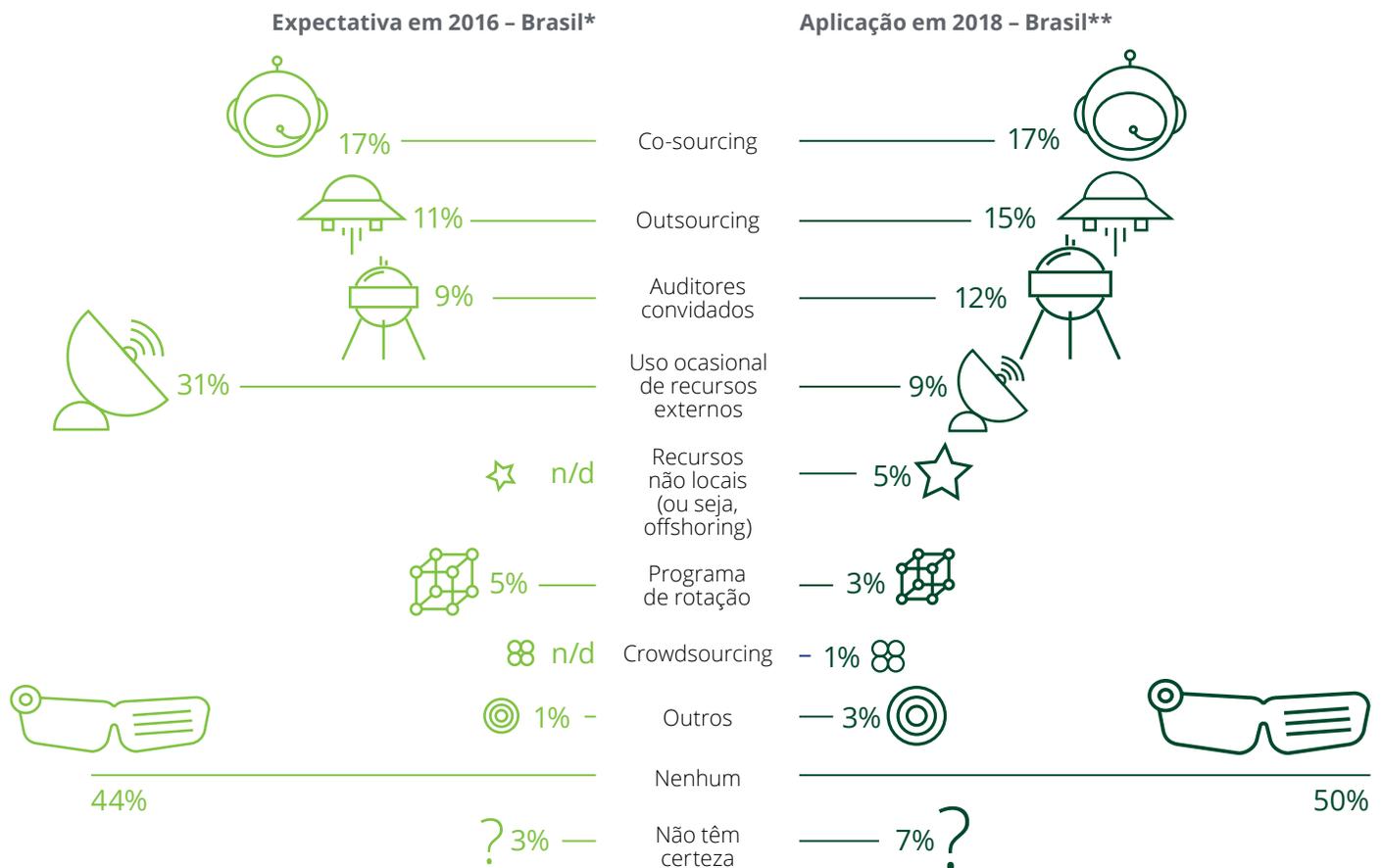
Progressos feitos

Em 2016, perguntamos aos executivos de Auditoria Interna do Brasil sobre os modelos de alocação de profissionais de pessoas que esperavam adotar nos próximos três a cinco anos. Dois anos depois, as empresas ainda enfrentam desafios no sentido de incorporar essas práticas, de modo acessarem as

habilidades e os talentos de que necessitam. Em comparação a 2016, os avanços foram pequenos no sentido da adoção de práticas diferenciadas de alocação de profissionais. Modelos de co-sourcing, outsourcing e auditores convidados atenderam ou superaram minimamente as expectativas que os executivos de Auditoria Interna da

amostra brasileira tinham em 2016, mas os programas de rotação e, especialmente, de uso ocasional de recursos externos sofreram queda. Essa dificuldade pode estar relacionada à dificuldade em localizar os talentos necessários, bem como a intensa concorrência de mercado por habilidades especializadas, como analytics e cyber.

Modelos alternativos de contratações utilizados pela área de Auditoria Interna (respostas múltiplas)



* Referente à amostra da edição de 2016 da pesquisa | ** Referente à amostra da edição de 2018 da pesquisa

Uso de analytics está em alta, mas tem caminho pela frente

Enquanto a maioria das áreas de Auditoria Interna entrevistadas no Brasil ainda realiza consulta e manipulação de dados (79%) e analytics básico (53%), desde a edição de 2016 da pesquisa o uso de analytics avançado dobrou de 16% nas áreas de Auditoria Interna no País para 32% em 2018.

Técnicas de analytics normalmente utilizadas pela Auditoria Interna (respostas múltiplas)

Consulta e manipulação de dados



Analytics básico



Analytics avançado



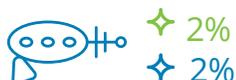
Robótica e sistemas baseados em regras



Inteligência cognitiva



Outros



Não têm certeza



Nenhum



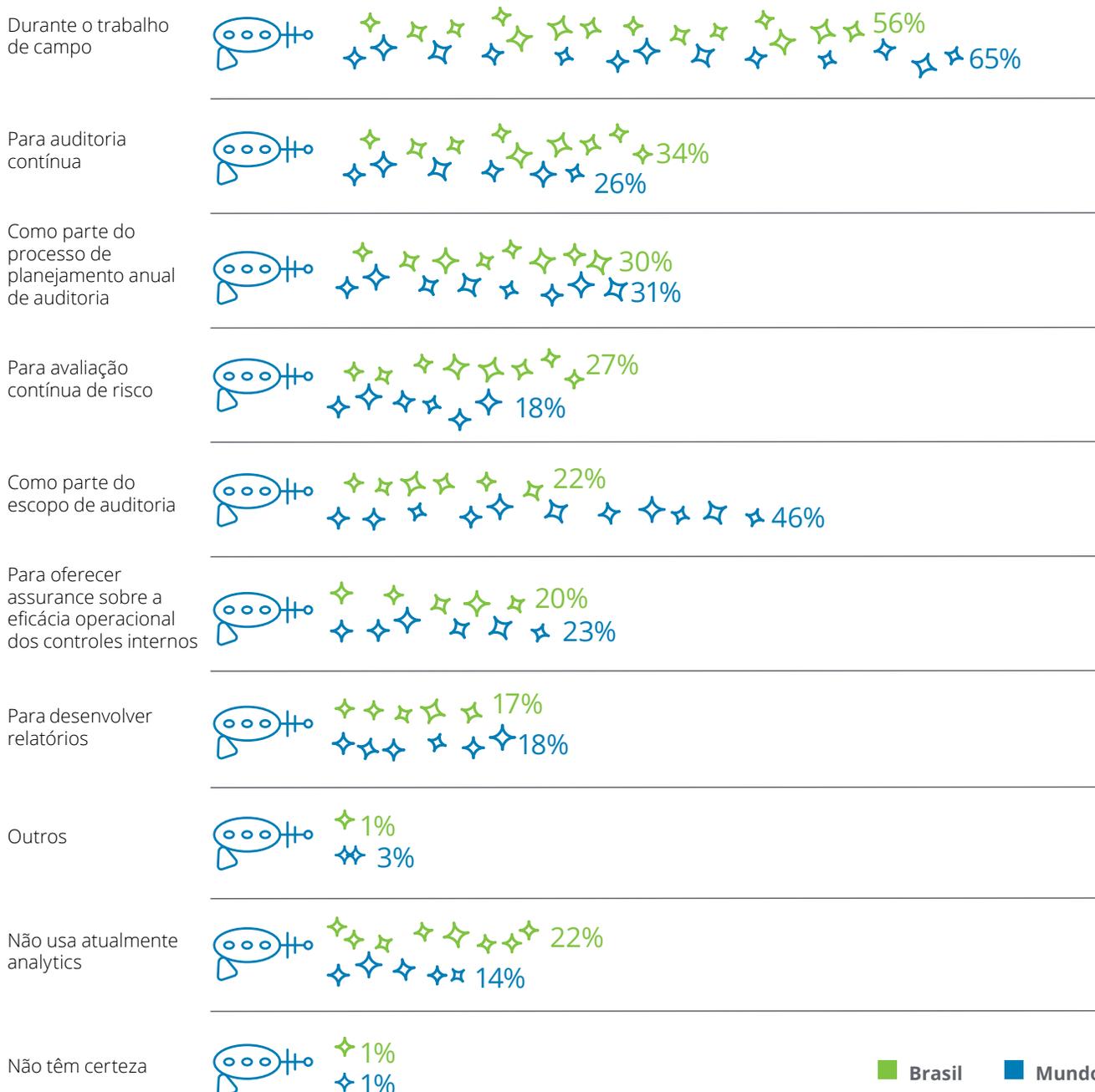
Analytics é subutilizado no planejamento e a auditoria contínua deve aumentar

Os resultados indicam que, na prática, o analytics é mais frequentemente adotado durante o trabalho de campo e, menos frequentemente, em outras atividades relevantes, como definição de escopo e

planejamento de auditoria. A amostra de executivos do Brasil indicou ter uma aderência maior do que os líderes de Auditoria Interna da amostra global em relação à utilização de analytics para a auditoria contínua e para o desenvolvimento de relatórios – passos fundamentais em direção a trabalhos

mais eficientes e eficazes. Contudo, o País está atrás da amostra global na incorporação de analytics como parte da definição do escopo dos trabalhos de Auditoria Interna – prática que contribuiria para que a área se concentrasse em aspectos de maior risco, oferecendo mais valor à organização.

Emprego de analytics pela área de Auditoria Interna (respostas múltiplas)



Integração do analytics com a metodologia de Auditoria Interna

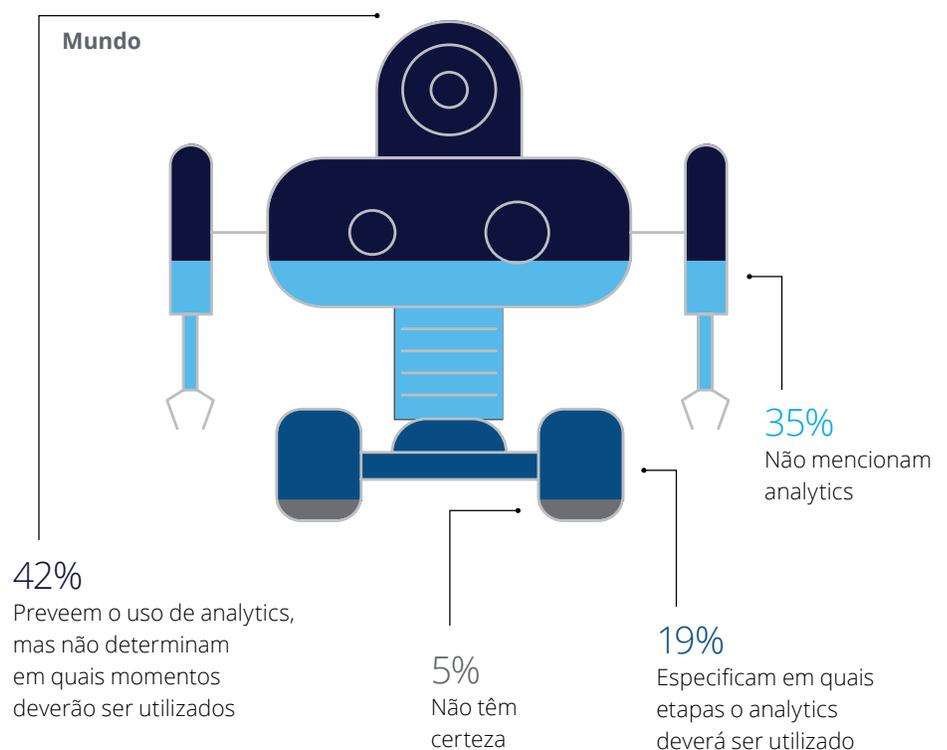
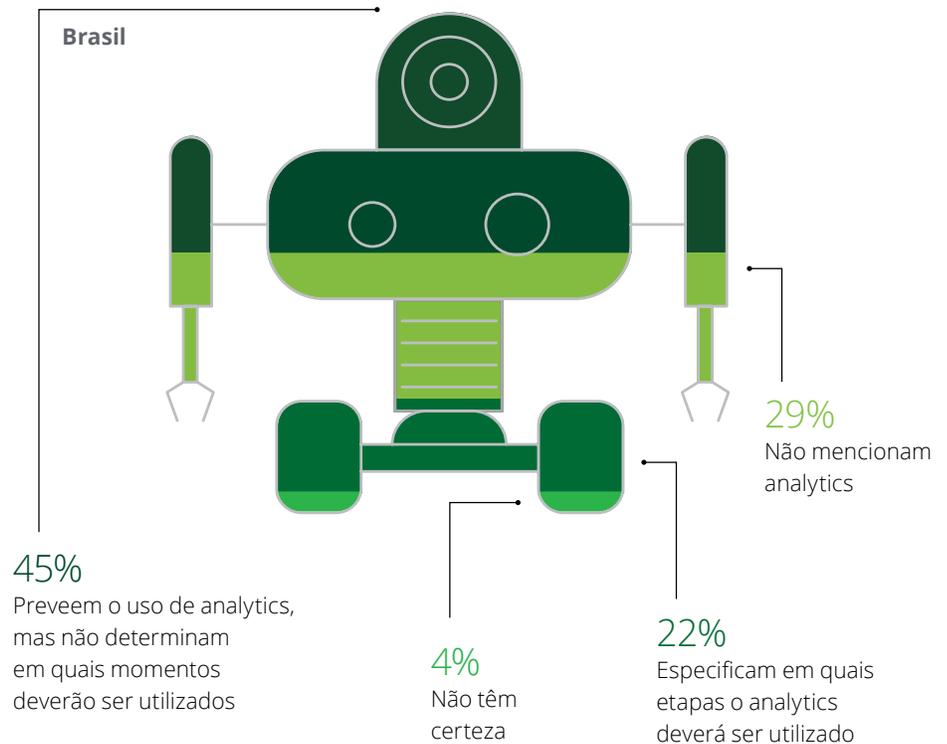
Adotar analytics demanda integrá-lo de modo amplo e racional à metodologia da Auditoria Interna. Enquanto 45% das áreas de Auditoria Interna pesquisadas no Brasil preveem o uso de analytics, apenas 22% dos profissionais entrevistados no País relatam considerar, especificamente, procedimentos de analytics em suas metodologias. Esse uso não estruturado de analytics deixa o processo de auditoria mais exposto a questionamentos quanto à qualidade, abrangência e eficiência dos trabalhos.



“O data analytics é a chave para que a auditoria interna realize um trabalho mais profundo e transversal na organização, permitindo que tenha uma atuação mais efetiva e melhorando o diálogo com as demais áreas da empresa.”

Ramón Sánchez Santiago
Chief Internal Auditor do Santander

Integração de analytics como parte da metodologia de Auditoria Interna



O talento em analytics está presente, mas é necessário mais

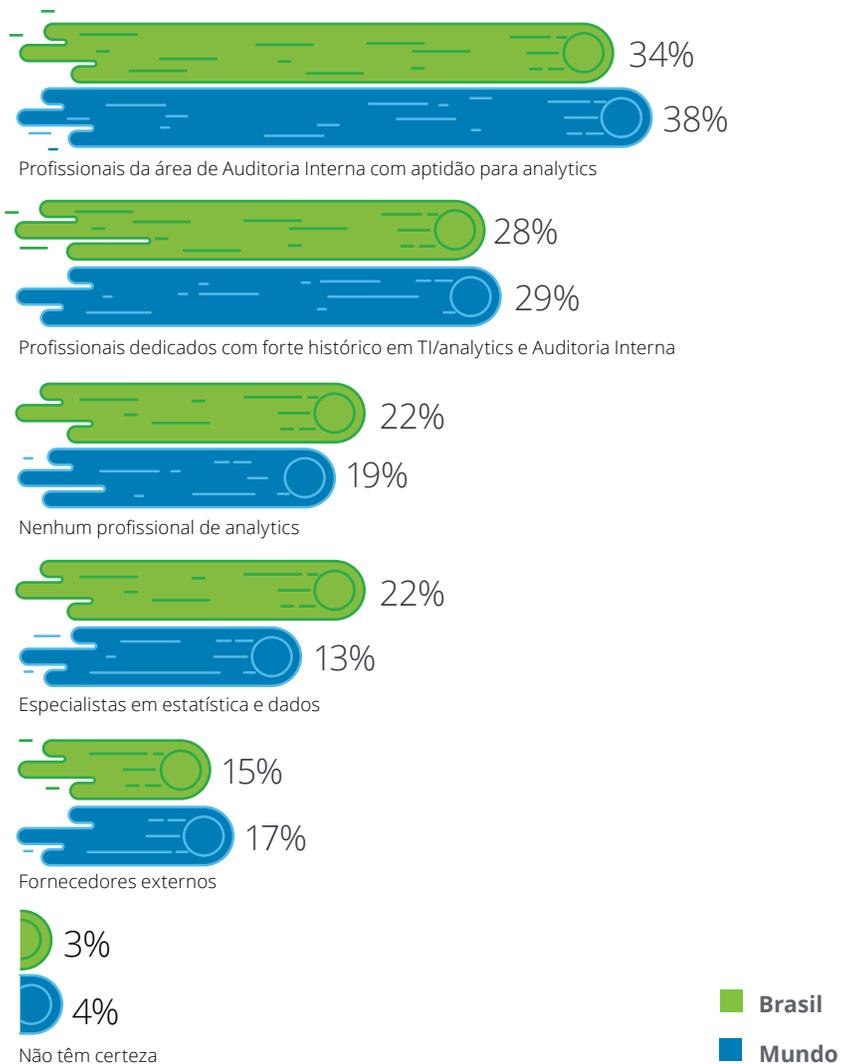
Em termos gerais, a alocação de profissionais de Auditoria Interna para funções de analytics é similar entre os respondentes globais e brasileiros da pesquisa. Em ambas as amostras, o modelo mais comum de alocação é a de profissionais dedicados com forte histórico em TI/analytics e Auditoria Interna, realizado por 34% das organizações participantes da amostra brasileira e 38% da amostra global. O ponto de maior diferença é a utilização de especialistas em estatística e dados dedicados ou profissional equivalente, com vantagem para o Brasil (22%) em relação ao mundo (13%).

Os 22% dos respondentes no Brasil que não possuem profissional de analytics devem considerar o uso de fornecedores de serviços externos ou de treinamento sobre o tema aos membros atuais da equipe para fortalecer suas habilidades nessa frente.

Compromisso com o treinamento em analytics

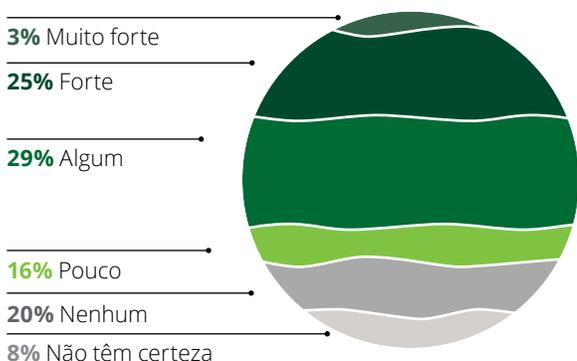
O treinamento em analytics desempenha um papel importante no desenvolvimento de talentos e habilidades. Entre os respondentes do Brasil, 28% identificam, em suas organizações, um compromisso forte ou muito forte com o treinamento em analytics para a Auditoria Interna – patamar semelhante ao da amostra global.

Alocação da equipe de analytics de Auditoria Interna (respostas múltiplas)

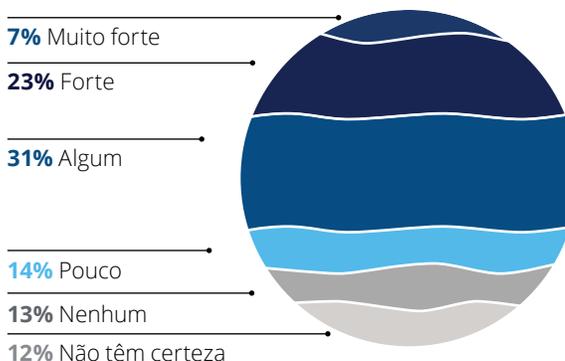


Compromisso da organização com o treinamento em analytics para a Auditoria Interna

Brasil



Mundo

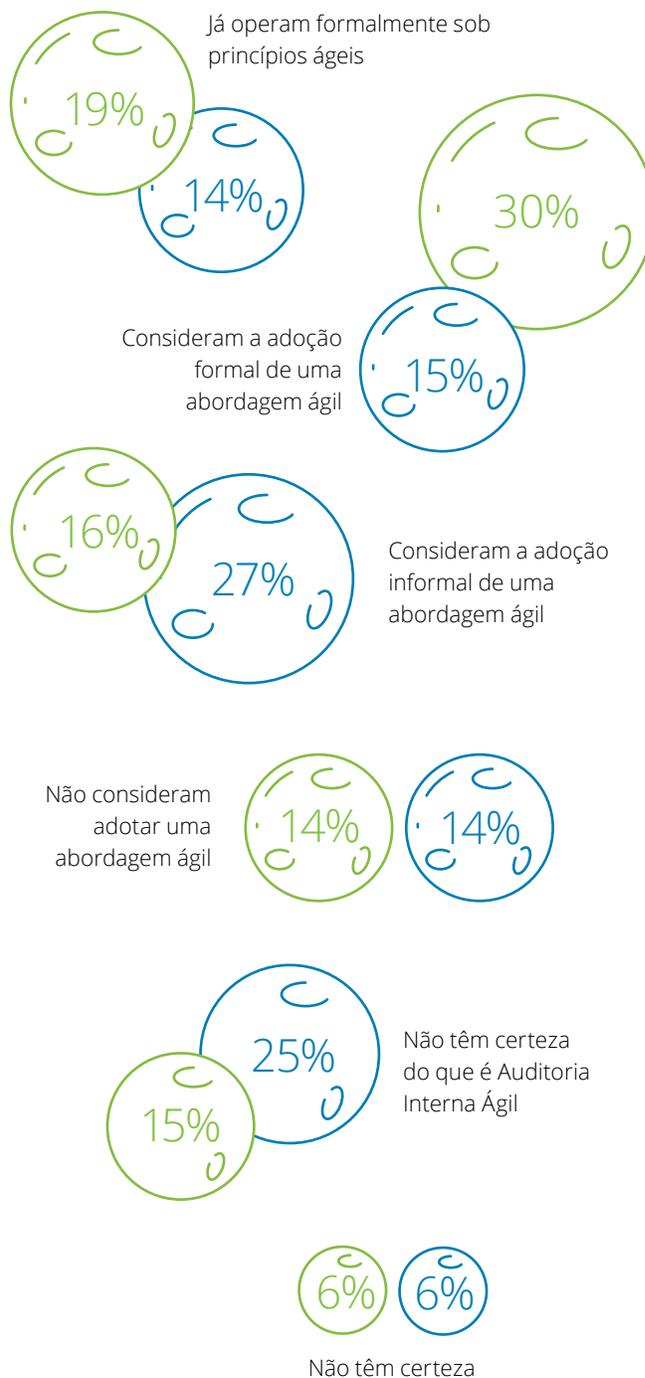


Auditoria Interna Ágil é uma abordagem emergente

A Auditoria Interna Ágil – a aplicação de princípios e práticas de desenvolvimento ágil para o trabalho de Auditoria Interna – ainda é pouco utilizada pelas organizações – mas se coloca no radar como um forte tema a entrar na pauta das empresas. Na amostra brasileiras, apenas 19% utilizam – contudo, 46% consideram adotar (formal ou informalmente) essa metodologia.

Esse resultado reflete o objetivo de muitas empresas de alcançar agilidade tática e operacional para responder a um ambiente de negócios em constante mutação e muitas vezes perturbador.

Adoção da abordagem ágil pela área de Auditoria Interna



* Soma diferente de 100 em função de arredondamento

O que as áreas de alto impacto estão fazendo?

Entre as áreas de Auditoria Interna da amostra brasileira que usam a abordagem ágil, 59% indicam ter alto impacto e influência em suas organizações, percentual superior aos 51% da amostra global. Esses grupos entendem que a Auditoria Interna Ágil não só aumenta a eficiência e a eficácia do trabalho de Auditoria Interna, mas também promove relações mais colaborativas e focadas nos riscos de negócios prioritários, bem como uma comunicação mais tempestiva com as partes interessadas.



Auditoria Interna Ágil – uma visão geral

A Auditoria Interna Ágil usa uma abordagem interativa e temporal para as etapas de planejamento, trabalho de campo e reportes. As auditorias são executadas por equipes multifuncionais e auto-organizadas, com ênfase na colaboração, flexibilidade e na comunicação frequente com as partes interessadas. A adoção desse enfoque prevê uma reflexão sobre o que funcionou bem e o que não funcionou em sua aplicação prática para promover a melhoria contínua.

Com base nas experiências das áreas de Auditoria Interna que testaram esse método, a Auditoria Interna Ágil tem o potencial de:

- Definir um caminho mais curto para resultados de alto valor agregado – com redução de até 20% nas previsões individuais de orçamento;
- Envolver os auditados mais cedo e com mais frequência;
- Gerar menos documentação e menos

palavras, mas uma comunicação mais frequente e objetiva;

- Acelerar os ciclos de Auditoria Interna, follow-up e a realocação de profissionais;
- Fortalecer o envolvimento da equipe de Auditoria Interna e capacitá-las para decidir, com as partes interessadas, o que fazer, o quanto fazer e quando fazer;
- Prover reportes mais objetivos, interativos e relevantes.

Conforme explicado nas publicações sobre Auditoria Interna Ágil da Deloitte, os princípios do desenvolvimento ágil podem melhorar a flexibilidade da Auditoria Interna, a sua capacidade de resposta, a alocação de pessoas, a velocidade de execução e acompanhamento dos trabalhos, o valor entregue e o relacionamento da área com as partes interessadas – aspectos fundamentais para que a área possa aumentar o seu impacto e a sua influência.

“A adoção da Auditoria Interna Ágil surge como uma abordagem inovadora para otimizar os processos e acelerar a execução e o reporte dos trabalhos. Isso é feito a partir da priorização das atividades de maior valor agregado, do uso intensivo de tecnologia (como robotização e analytics), e de novas formas de alocação de recursos profissionais e compartilhamento de informações. Há uma perspectiva interessante de que esse novo modelo resulte em ganhos efetivos de qualidade, produtividade e sinergia.”

Antônio Edson Maciel dos Santos
Diretor de Treinamentos e Eventos
do IIA Brasil

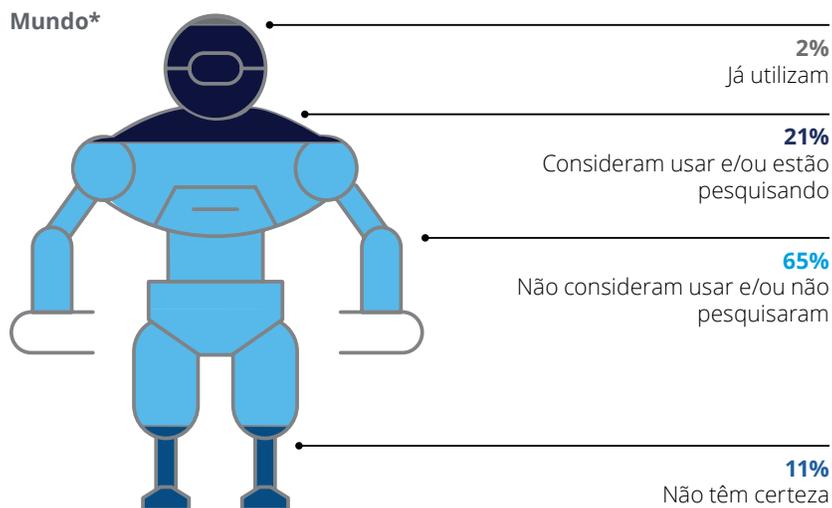
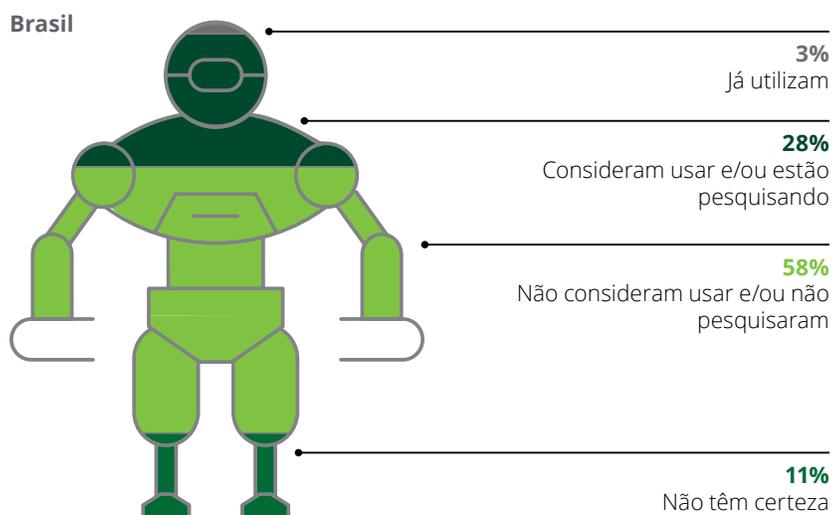
¹ “Becoming agile: A guide to elevating internal audit’s performance and value Part 1: Understanding Agile Internal Audit” (Deloitte, 2017) e “Becoming agile – A guide to elevating internal audit’s performance and value – Part 2: Putting Agile IA into action” (Deloitte, 2017)

A robótica faz incursões

As áreas de Auditoria Interna mais inovadoras estão aplicando a automação robótica de processos às muitas tarefas repetitivas que os auditores internos executam. Entre essas atividades, podemos exemplificar a leitura de contratos em uma velocidade a qual o ser humano jamais conseguiria. Dessa maneira, um trabalho processual e repetitivo pode ser realizado automaticamente, com mais agilidade e sem erros. A RPA, particularmente quando combinada com tecnologias cognitivas e aprendizado de máquina, deve – em um futuro muito próximo – liberar os auditores internos para dedicarem mais tempo ao desenvolvimento de análises mais executivas e que envolvam julgamento, bem como discussão de temas mais estratégicos e aconselhamento aos interessados.

No Brasil, a RPA pode ser aplicada a áreas de Auditoria Interna todos os tamanhos: 57% dos times de Auditoria Interna brasileiros que já usam ou consideram usar RPA têm dez ou menos funcionários em tempo integral e 39% têm cinco ou menos. Ainda mais notavelmente, 68% desses grupos têm um orçamento de Auditoria Interna de menos de US\$ 1 milhão. De fato, grupos menores podem se beneficiar mais com a possibilidade de redução de mão de obra operacional obtida com a RPA. No Brasil, os setores que mais planejam usar a RPA em seus processos de Auditoria Interna são: serviços financeiros (55%), bens de consumo (11%) e energia e recursos (11%).

Uso de RPA para alavancar a Auditoria Interna



* Soma diferente de 100 em função de arredondamento



“O uso de robótica no apoio aos trabalhos da Auditoria Interna é hoje realidade nas grandes organizações e, muito em breve, será determinante para assegurar a relevância e influência dessa prática junto à Administração e ao Conselho de Administração. A automação otimiza o uso de recursos e agiliza processos de análises, permitindo que os profissionais dediquem seu tempo a atividades mais relevantes, como interpretação dos dados, discussão de aspectos estratégicos e questões que envolvem julgamento.”

Alessandro Vianna
Líder da área de Auditoria Interna
da Nexa Resources

RPA – O futuro da Auditoria Interna está aqui

O termo RPA pode evocar visões de robôs que andam, falam ou, pelo menos, máquinas físicas que processam documentos em papel. Mas a RPA não é nada disso. A RPA é simplesmente um software – um programa que alivia os humanos na execução de tarefas repetitivas com base em regras pré-estabelecidas. Esse software pode incluir macros multifuncionais e aplicativos cruzados, permitindo o acesso e a referência cruzada de vários bancos de dados e processos com base em aplicativos distintos.

O que a RPA pode usualmente fazer?

- Abrir e-mails e anexos;
- Acessar a internet e aplicativos corporativos;
- Mover pastas e arquivos;
- Copiar e colar;
- Preencher formulários;
- Ler e escrever em bancos de dados;
- Vasculhar dados da internet;
- Fazer cálculos;
- Extrair dados estruturados de documentos e

- Seguir as regras e mapas de decisão “se/então”.

Considere as possibilidades que a RPA abre para os auditores internos, como usá-la para atribuir avaliações de risco iniciais, concluir procedimentos de teste e identificar exceções para preencher listas em documentos de trabalho.

Os auditores internos também devem entender como e onde a RPA está sendo usada em sua organização e os riscos associados a esse uso. A RPA está sendo rapidamente adotada por diversos setores, já que a maioria das transações e documentos foi – ou em breve será – digitalizada. Quando uma empresa ou área adota o RPA, a Auditoria Interna deve garantir que os problemas e riscos associados a essa automação tenham sido avaliados e que os controles sejam adequadamente projetados e implementados. Isso irá exigir desses profissionais capacitação para poder avaliar adequadamente o grau de integridade e segurança destes processos automatizados.

O que as áreas de alto impacto estão fazendo?

Entre os times de Auditoria Interna das empresas participantes da amostra brasileira da pesquisa que usam ou pretendem utilizar RPA, 48% indicaram ter alto impacto e influência em suas organizações. Como a RPA é reconhecidamente uma inovação de ponta em Auditoria Interna, essa alta porcentagem pode indicar que grupos com alto impacto e influência também estão entre os mais inovadores.

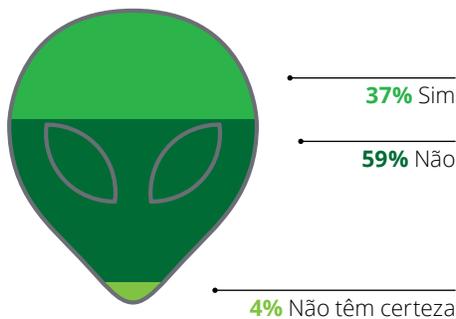
Auditoria Interna enfrenta desafios para avaliação de riscos cibernéticos

Os riscos cibernéticos podem resultar em ameaças concretas e relevantes envolvendo aspectos estratégicos, financeiros, operacionais e de reputação para a organização. No entanto, apenas 37% dos líderes da Auditoria Interna da amostra brasileira da pesquisa assinalam que seus grupos realizam avaliações de riscos cibernéticos. O número é expressivamente inferior aos 51% da amostra global, contudo, quando perguntados se desenvolveram um plano de Auditoria Interna cibernética com base nos resultados da avaliação de riscos cibernéticos, o resultado do Brasil (92%) é mais positivo do que o global (74%), o que sugere que, embora ainda não tão disseminada, a avaliação de risco, quando é feita, é bem aproveitada no plano de auditoria das empresas brasileiras.

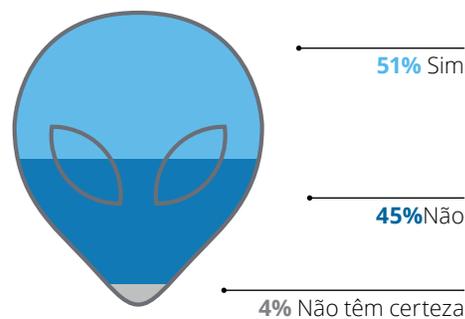
A Auditoria Interna deve estar preparada para monitorar cuidadosamente os riscos cibernéticos, especialmente quando empresas, áreas ou equipes adotam ou desenvolvem novos aplicativos ou dispositivos (como dispositivos de IoT) ou usam novos serviços (como provedores de nuvem). Enquanto isso, 59% dos grupos de Auditoria Interna dedicam menos de 5% – ou nada – de seu plano de auditoria ao risco cibernético. Essas modalidades de riscos estão proliferando e a Auditoria Interna, as áreas administrativas e os conselhos devem estar cientes dessas ameaças, bem como satisfeitos com as medidas que estão sendo tomadas para resolvê-las.

Realizaram uma avaliação de risco com foco cibernético

Brasil

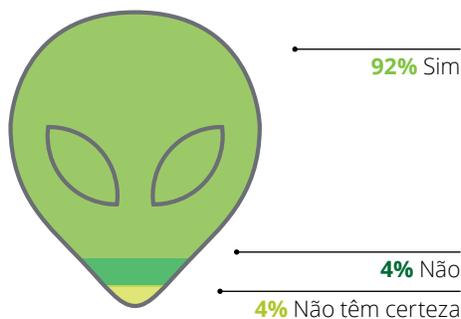


Mundo

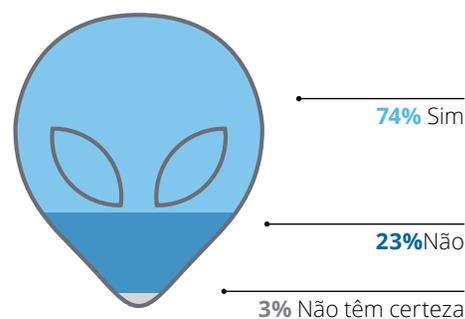


Desenvolveram um plano de Auditoria Interna cibernética com base nos resultados da avaliação de riscos cibernéticos

Brasil

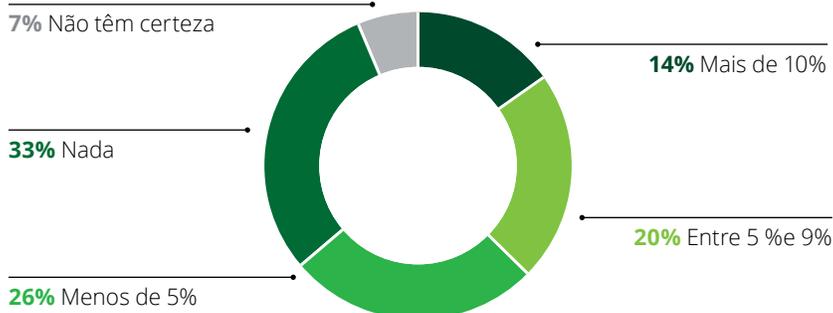


Mundo

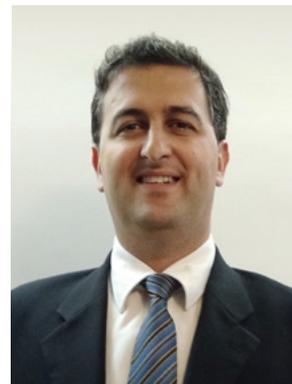
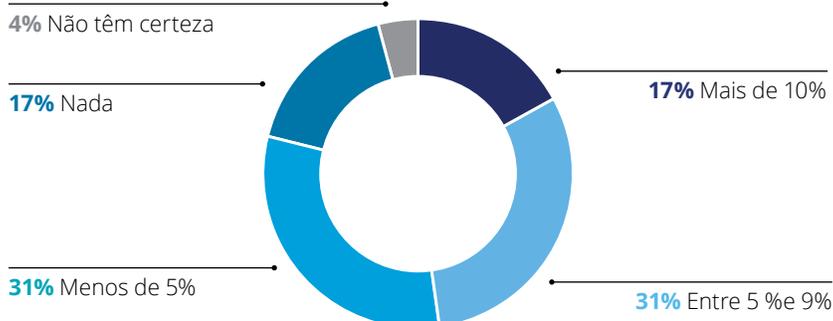


Porcentagem do plano de Auditoria Interna relacionado ao risco cibernético

Brasil



Mundo



“As ferramentas de tecnologia da informação estão cada vez mais presentes na rotina de negócios de empresas e, no ambiente de Auditoria Interna, não poderia ser diferente, com a incorporação de ferramentas de análise de dados, análises forenses e identificação de eventuais riscos cibernéticos. Nesse contexto, os controles são potencializados em função das recentes regulamentações nacionais e internacionais voltadas para a proteção dos dados pessoais.”

Alexandre Rodrigues
Superintendente de Auditoria da Sabesp

O que as áreas de alto impacto estão fazendo?

Entre as áreas de Auditoria Interna da amostra brasileira que indicaram ter alto impacto e influência em suas organizações, 50% realizaram uma avaliação de risco com foco cibernético. Essas organizações, sem dúvida, perceberam que as ameaças cibernéticas podem representar sérios riscos estratégicos, financeiros, operacionais, legais e de reputação que podem não ser capturados pelas avaliações tradicionais, limitadas às áreas de segurança da informação. Além disso, as ameaças cibernéticas estão cada vez mais complexas, o que demanda uma revisão de risco que combine os aspectos técnicos às suas implicações para o negócio.

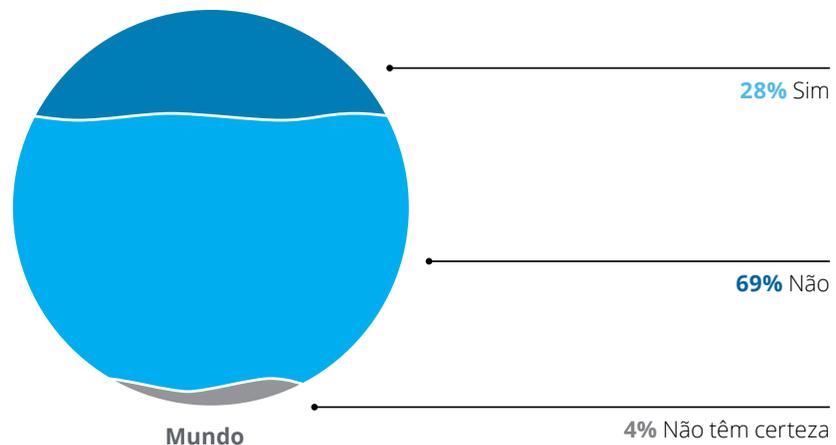
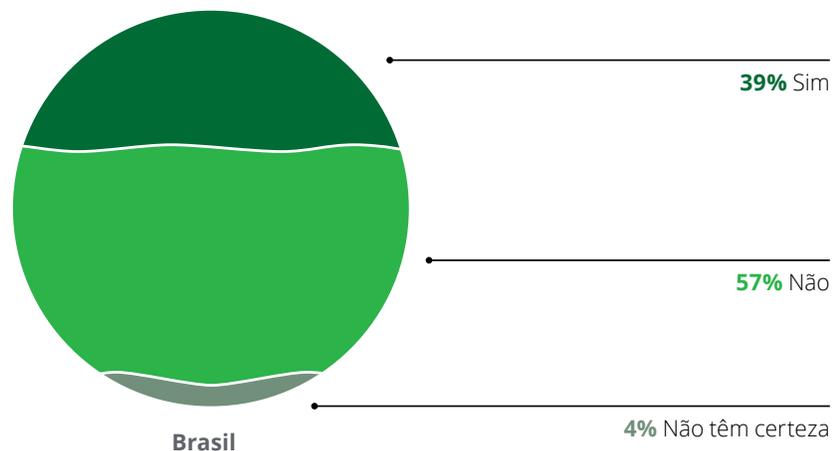


A Auditoria Interna está considerando a cultura com mais frequência – mas não com a frequência suficiente

Rupturas na cultura organizacional, como reflexo de condutas que promovem eventos de risco, tornaram-se muito comuns, em especial no Brasil, onde atualmente as organizações estão empreendendo esforços significativos para promover engajamento e fomentar uma postura ética de seus colaboradores, visando minimizar riscos de fraude e de corrupção. Esses eventos de risco são um dos motivos pelos quais os reguladores e líderes empresariais se concentraram mais intensamente na cultura organizacional nos últimos anos.

Trata-se de um tema novo, sobre o qual ainda existe pouca metodologia de avaliação e que demanda conhecimento técnico específico para minimizar a subjetividade das conclusões. No Brasil, 39% avaliaram a cultura de sua organização nos últimos três anos, percentual significativamente superior aos 28% registrado entre as áreas da Auditoria Interna pesquisadas globalmente.

Avaliou formalmente a cultura da organização nos últimos 3 anos*



* Soma diferente de 100 em função de arredondamento

Em nossa experiência, os stakeholders esperam cada vez mais que a Auditoria Interna tenha uma capacidade de analisar e opinar sobre a cultura organizacional, particularmente em relação aos reflexos comportamentais na condução dos negócios. Tendo em vista a objetividade e as habilidades da Auditoria Interna, e a sua atuação independente sobre toda a organização, podemos concluir que a área está bem posicionada para verificar se os riscos decorrentes da cultura foram identificados e estão sendo tratados adequadamente.

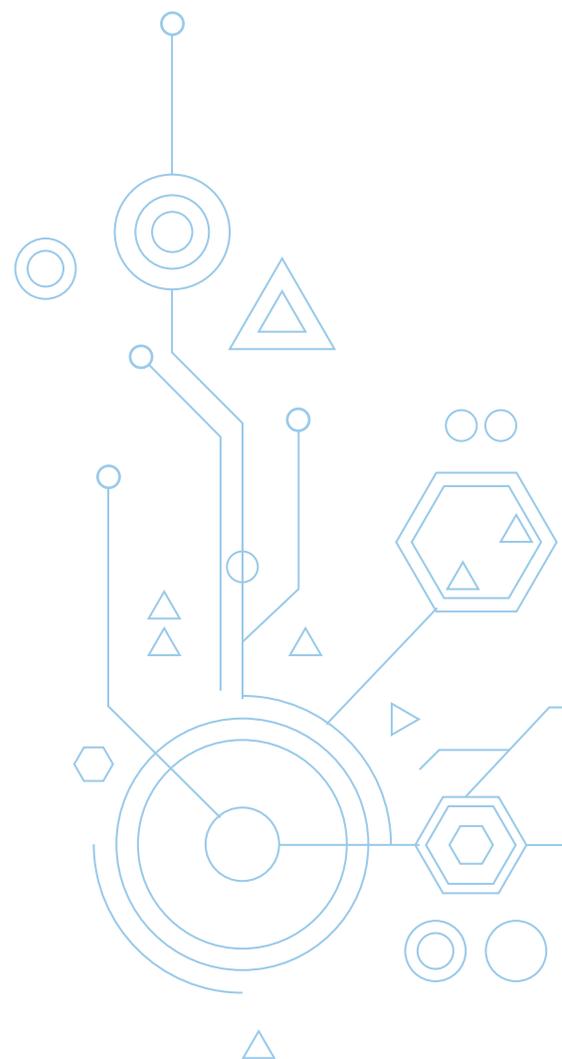


“A cultura de uma organização impacta diretamente a Auditoria Interna. Uma empresa com a cultura de identificar e mitigar os riscos colabora para uma relação de mais transparência e confiança com o auditado, fortalecendo o papel do auditor interno como alguém que pode indicar recomendações e gerar valor ao negócio.”

Achilles Cruz
Líder de Auditoria Interna da Via Varejo

O que as áreas de alto impacto estão fazendo?

Entre as áreas de Auditoria Interna da amostra do Brasil que avaliaram a cultura de sua organização nos últimos três anos, 36% consideram-se de alto impacto e influência – número inferior aos 51% da amostra global. Ao exercer suas funções de governança, os conselhos têm se tornado cada vez mais conscientes da cultura como um fator essencial para fomentar condutas e comportamentos adequados em seus colaboradores. Nesse sentido, as estruturas de governança normalmente esperam que a Auditoria Interna avalie a cultura de sua organização, para certificar-se de que os processos de disseminação e monitoramento dos padrões esperados são suficientemente robustos e efetivos.

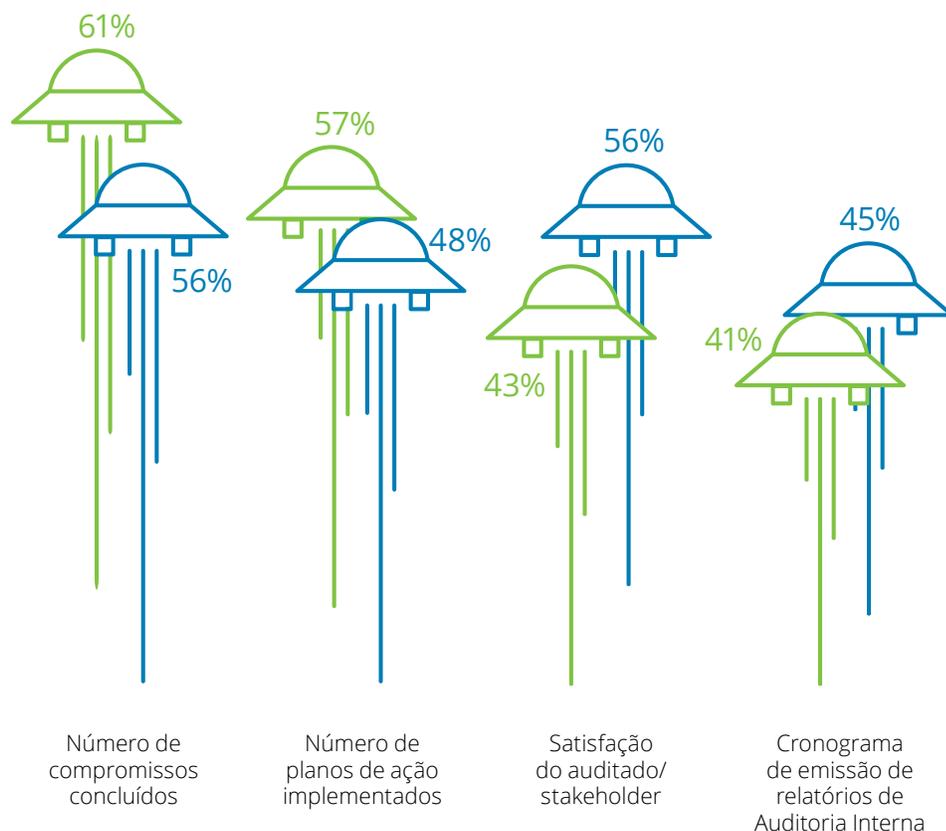


Indicadores de desempenho podem ser melhor alinhados aos objetivos da Auditoria Interna

Mais de 90% das áreas de Auditoria Interna usam indicadores-chave de desempenho – uma prática recomendada, dada a importância de acompanhar a performance e o progresso de qualquer área da organização. Contudo, quase todos esses indicadores são focados na execução do plano e pouco influenciam a promoção de novos comportamentos, o aumento do valor entregue ou o aprimoramento das visões dos stakeholders sobre a área. É fato que a ênfase colocada em determinados indicadores pode moldar o comportamento dos auditores internos. Se os líderes se concentrarem no número de compromissos concluídos, as pessoas poderão ter como foco único o objetivo de “fazer as auditorias acontecerem”, em vez de fornecer resultados de valor agregado e impacto.

Portanto, é útil desafiar os indicadores de desempenho tradicionais, desenvolvendo e rastreando medidas que reflitam prioridades mais amplas, que envolvem, por exemplo, como a área se relaciona com a empresa, riscos identificados, impacto nos resultados de negócios e valor agregado – ou seja, resultados que permitem à Auditoria Interna melhorar e avaliar seu impacto e influência.

Indicadores de desempenho utilizados para medir o sucesso e o impacto da Auditoria Interna na organização (respostas múltiplas)

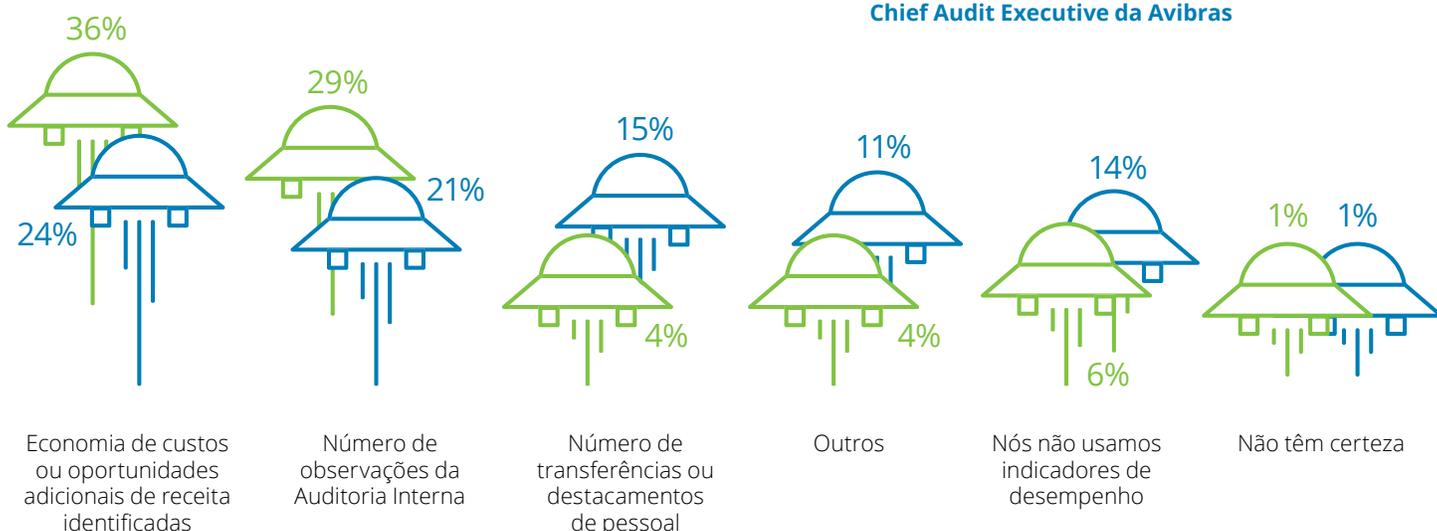


Embora o nível de satisfação de auditados e stakeholders e o número de planos gerenciais de ação concluídos sejam muito importantes, os indicadores-chave de desempenho também devem incluir medidas que reflitam novas prioridades e gerem impacto e valor. Por exemplo: entre os participantes do Brasil, 36% controlam as economias de custos e as oportunidades de aumento de receita – o que, de acordo com as melhores práticas, coloca as organizações no caminho certo, por estarem medindo impactos diretos nos negócios à medida que emergem das descobertas de auditoria. Para efeitos de comparação, na amostra global, a porcentagem das empresas que realizam essa ação é de 24%.



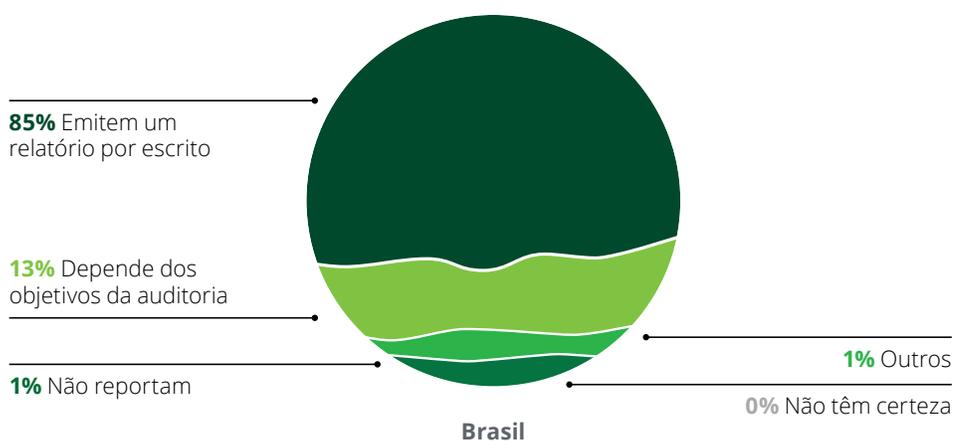
“Os uso de indicadores de desempenho adequados para a Auditoria Interna, sejam eles quantitativos ou qualitativos, permitem às empresas medirem a efetividade da área, o que remete à responsabilidade dos executivos na busca da melhoria contínua dos resultados e contribuições para os negócios. Estes indicadores devem estar alinhados ao que a organização tem como expectativa prioritária, exemplo: recuperações de ordem financeira, fraudes e perdas evitadas, aprimoramento dos aspectos de governança, efetividade dos programas de auditoria com foco em redução de riscos, entre outros.”

Mario Filipini
Chief Audit Executive da Avibras



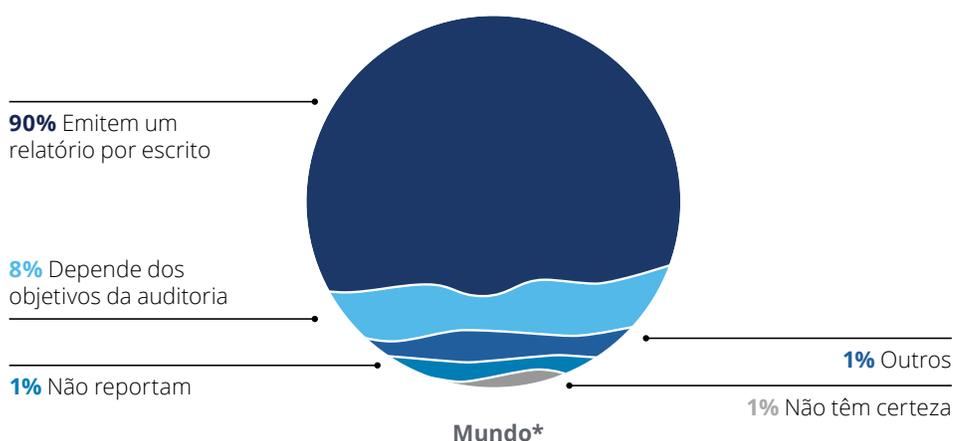
Modelos de reporte

Principal maneira como os resultados da Auditoria Interna são entregues



Praticamente nove em cada dez áreas de Auditoria Interna emitem relatórios escritos – um cenário esperado de acordo com o histórico de práticas da área. Quando o relatório está adequado ao seu propósito, e escrito de modo preciso e objetivo, não há com o que se preocupar. No entanto, as áreas de Auditoria Interna devem ter em mente que relatórios escritos excessivamente longos e carentes de insights úteis e de aplicação prática não servem aos melhores interesses dos stakeholders (e da Auditoria Interna).

Entre os entrevistados no Brasil, 13% observaram que o reporte de seus resultados depende dos objetivos da auditoria, o que indica que essas organizações estão pensando em maneiras diferentes de apresentar seus insights para garantir que a mensagem seja recebida de forma clara e com o impacto ideal.

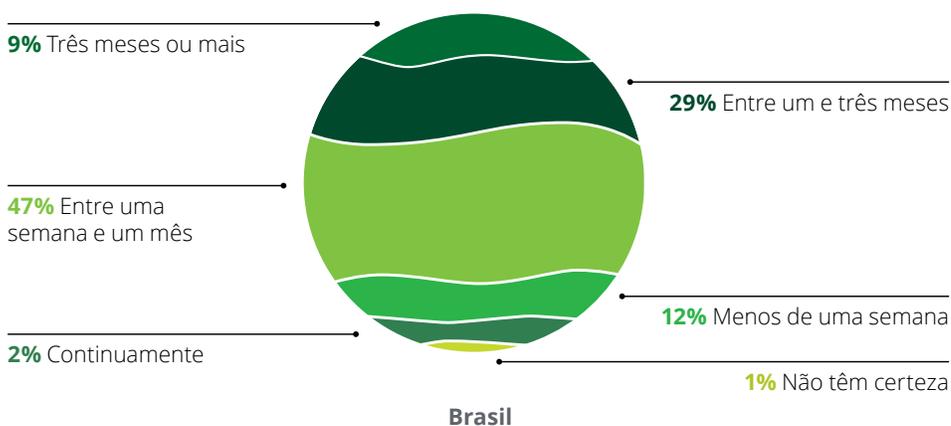


Os relatórios se tornam mais dinâmicos

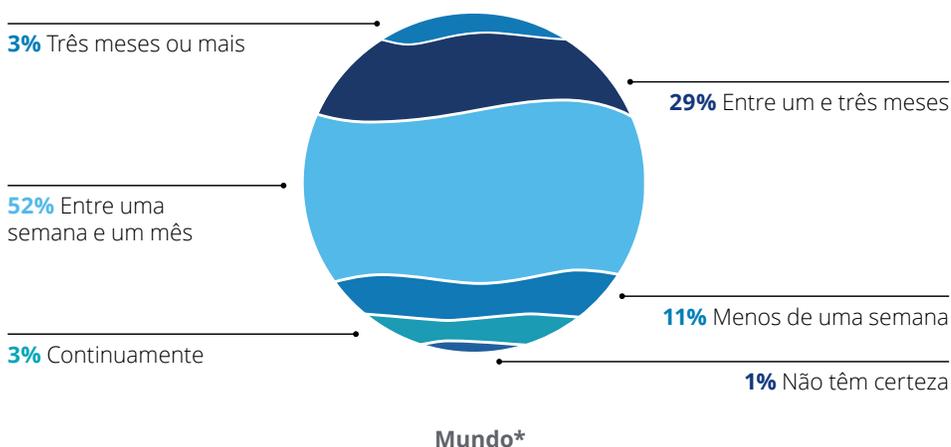
Para atender aos seus objetivos, os relatórios devem ser divulgados em tempo hábil e com senso de priorização, de modo a agilizar a tomada de decisão, principalmente em casos que envolvem riscos, controles e problemas que podem afetar a execução da estratégia e a obtenção de metas. Mais de 60% das áreas de Auditoria Interna entregam seus relatórios dentro de um mês; no entanto, 38% demoram mais, sugerindo que os insights podem ser entregues tarde demais para otimizar o seu impacto.

* Soma diferente de 100 em função de arredondamento

Uma vez concluído o trabalho de campo, qual o prazo de entrega típico para contribuições da Auditoria Interna



“A adoção de modelos de reporte mais objetivos e interativos facilita a comunicação dos resultados da Auditoria Interna com os níveis executivos, uma vez que demonstra tendências, observações recorrentes e temas estruturais, bem como o nível de implantação dos planos de ação pela administração.”



Ricardo Baras
Diretor global de Auditoria Interna da Vale S.A.

* Soma diferente de 100 em função de arredondamento

Rumo à Auditoria Interna do futuro

Esta pesquisa teve como foco abordar as principais tendências e práticas adotadas no Brasil e no mundo que contribuem para o aprimoramento do impacto e influência das áreas de Auditoria Interna em suas organizações. Identificamos que a inovação – não apenas em tecnologia, mas também em métodos de trabalho, abordagens dos stakeholders e serviços prestados – é a chave para o sucesso.

Muitas vezes, as áreas de Auditoria Interna mais avançadas envolvem inovações direcionadas por tecnologia, como analytics ou RPA. Contudo, as experiências de maior sucesso também incluem avaliações de riscos cibernéticos e avaliações da cultura da organização – aspectos sobre os quais a área de Auditoria Interna pode se posicionar perante a alta administração e o conselho, sem necessariamente investir em tecnologia. Nem toda área de Auditoria Interna pode ou deveria estar na vanguarda da inovação. Nem todo grupo pode estar na liderança em todas as áreas. Porém, todo grupo pode e deve inovar de maneira a atender às

necessidades em evolução da organização. Isso significa compreender a estratégia da administração, as prioridades de, as expectativas do Conselho e os riscos mais relevantes para a organização, para que se possa, então, fornecer o suporte de que as partes interessadas precisam.

A inovação pode começar de pequenas maneiras. Por exemplo, as equipes de Auditoria Interna podem começar identificando as ineficiências atuais em seus processos e atividades. Isso pode gerar ideias para a utilização de tecnologias, como painéis de visualização, ferramentas de colaboração (como unidades compartilhadas) e atividades como treinamento em extração de dados, para reduzir essas ineficiências. A partir daí, a área de Auditoria Interna pode dar passos mais largos para se tornar mais inovadora e fortalecer seu impacto e influência sobre a organização.

A seguir, listamos os principais aspectos para que a área de Auditoria Interna se torne mais inovadora e, conseqüentemente, mais impactante e influente em suas organizações:

1. Acelerar a adoção de analytics?



Os resultados desta pesquisa corroboram fortemente a nossa experiência de mercado: os grupos de Auditoria Interna devem continuar a priorizar a adoção de analytics. Existem métodos simples para acessar e limpar dados e ferramentas baratas para organizá-los e analisá-los, de forma a trazer enormes benefícios para o negócio. Embora as restrições orçamentárias possam dificultar a contratação de uma equipe de analytics dedicada em tempo integral, há muitos modelos alternativos de alocação de profissionais que permitirão o acesso flexível às habilidades necessárias. O analytics revolucionou o planejamento de auditoria e o trabalho de campo, e é o condutor do monitoramento contínuo e do assurance automatizado. O analytics

potencializa a identificação preditiva de riscos e a geração de insights, o que permite relatórios contemporizados. Todas as áreas de Auditoria Interna, grandes ou pequenas, devem adotar o analytics.

2. Automatizar o assurance principal



O analytics, juntamente com o RPA e os mecanismos de reporte em tempo real, como painéis de visualização, pode permitir que uma área ofereça assurance contínuo sobre os principais processos operacionais e financeiros. Idealmente, isso incluiria a análise automatizada de causa-raiz de incidentes ou problemas, o que, por sua vez, pode indicar soluções comportamentais e de processo, entre outras. A automatização do assurance principal reduz os recursos dedicados ao assurance de rotina, aumentando a qualidade da cobertura da Auditoria Interna. Também libera recursos para analisar por que os problemas ocorrem e para trabalhar na remediação, em conjunto com as áreas e negócios.

3. Aplicar princípios de Auditoria



Interna ágil
Dada a necessidade de fornecer mais serviços com mais eficiência, a Auditoria Interna deve procurar maneiras de atualizar abordagens para planejamento, execução e comunicação dos resultados dos trabalhos. Aplicados ao trabalho de Auditoria Interna, os princípios e práticas ágeis podem gerar mais interações colaborativas com as partes interessadas, auditorias mais rápidas, documentação simplificada e maior valor³. A Auditoria Interna Ágil contribui para um maior engajamento por parte dos membros da equipe de Auditoria Interna. É uma abordagem mais dinâmica e em tempo real para identificar problemas e alocar recursos, e possui um histórico de implementação de sucesso nas organizações que adotaram este modelo.

4. Inovar para uma área “à prova do futuro”



O compromisso com a inovação é uma atitude que envolve identificar problemas e áreas passíveis de aprimoramento e acessar os recursos necessários para endereçar esses desafios. Procure áreas nas quais a organização está inovando – com novas tecnologias, processos e parceiros –, identifique os riscos relacionados e trabalhe com as partes interessadas para garantir controle e monitoramento eficazes. Comprometa-se a tornar-se mais colaborativo com os stakeholders e a mudar a marca e a história, quando necessário, bem como a fornecer informações, conselhos e visão antecipada sobre os riscos. Desenvolva uma mentalidade orientada para a inovação, colaboração e resultados práticos e objetivos, em oposição à orientada somente pela conformidade. Use projetos-piloto para construir um caso para iniciativas de Auditoria Interna. Considere seriamente abordagens estruturadas para a inovação da Auditoria Interna, que se mostraram bastante eficazes⁴.

5. Considerar a nova geração de profissionais



Os esforços de recrutamento tradicional muitas vezes não conseguem resolver as lacunas de habilidades identificadas nesta pesquisa. Contudo, não são a única opção disponível para as áreas de Auditoria Interna. Em particular, onde restrições orçamentárias ou a frequência de especialização e de demandas são desafios, os modelos alternativos de alocação de profissionais são opções importantes. Dado o enigma do ovo e da galinha para que a Auditoria Interna se torne mais inovadora, os modelos alternativos como o uso de auditores convidados ("guest auditors") e co-sourcing, são opções atraentes para lidar com a lacuna de talentos específicos. Por outro lado, estagnar frente à falta de talentos e habilidades certos se torna a opção menos atraente.

6. Aconselhar e antecipar – não apenas fornecer assurance



Embora o assurance seja uma das principais responsabilidades da Auditoria Interna, aconselhar a administração está claramente dentro do papel da área e faz parte das expectativas dos stakeholders. Expandir a função de consultoria da Auditoria Interna é fundamental para maximizar o valor que a área oferece, particularmente em tempos de mudanças disruptivas e riscos emergentes.

Cada área de Auditoria Interna pode inovar. Embora algumas inovações possam envolver tecnologia e orçamento, a verdadeira inovação necessária na Auditoria Interna envolve uma mudança de mentalidade. A mentalidade desejada é aquela voltada para o futuro, mais engajada com as partes interessadas,

mais focada em entregar valor e insights ao negócio do que a mentalidade da Auditoria Interna focada somente em aspectos de conformidade.

Um dia, analytics, tecnologias cognitivas e relatórios visuais serão incorporados de forma muito mais contundente às funções de Auditoria Interna. Porém, além da tecnologia, a inovação deve ocorrer nas abordagens de planejamento, execução e geração de relatórios de Auditoria Interna, nas relações com as partes interessadas e até mesmo na missão e no mandato da área, não apenas para promover o assurance, mas também para aconselhar a alta administração e antecipar riscos.

Essas são inovações que todas as áreas, líderes e profissionais de Auditoria Interna podem começar a fazer agora.

² *Internal Audit Analytics: The journey to 2020*, Deloitte Development LLC, (Deloitte, 2016)

³ *Becoming agile: A guide to elevating internal audit's performance and value Part 1: Understanding Agile Internal Audit*, Deloitte Development LLC, 2017 (Deloitte, 2016)

⁴ *Perspectives: Internal Audit innovation*, (Deloitte, 2016)



Expediente

Pesquisa “Auditoria Interna no Brasil – Rumo à consolidação do impacto e da influência”

Área de Risk Advisory da Deloitte Brasil

Liderança do projeto

Instituto de Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil)

Parceiro institucional

Área de Research & Market Intelligence da Deloitte Brasil

Pesquisa e relatório

Otávio Braga

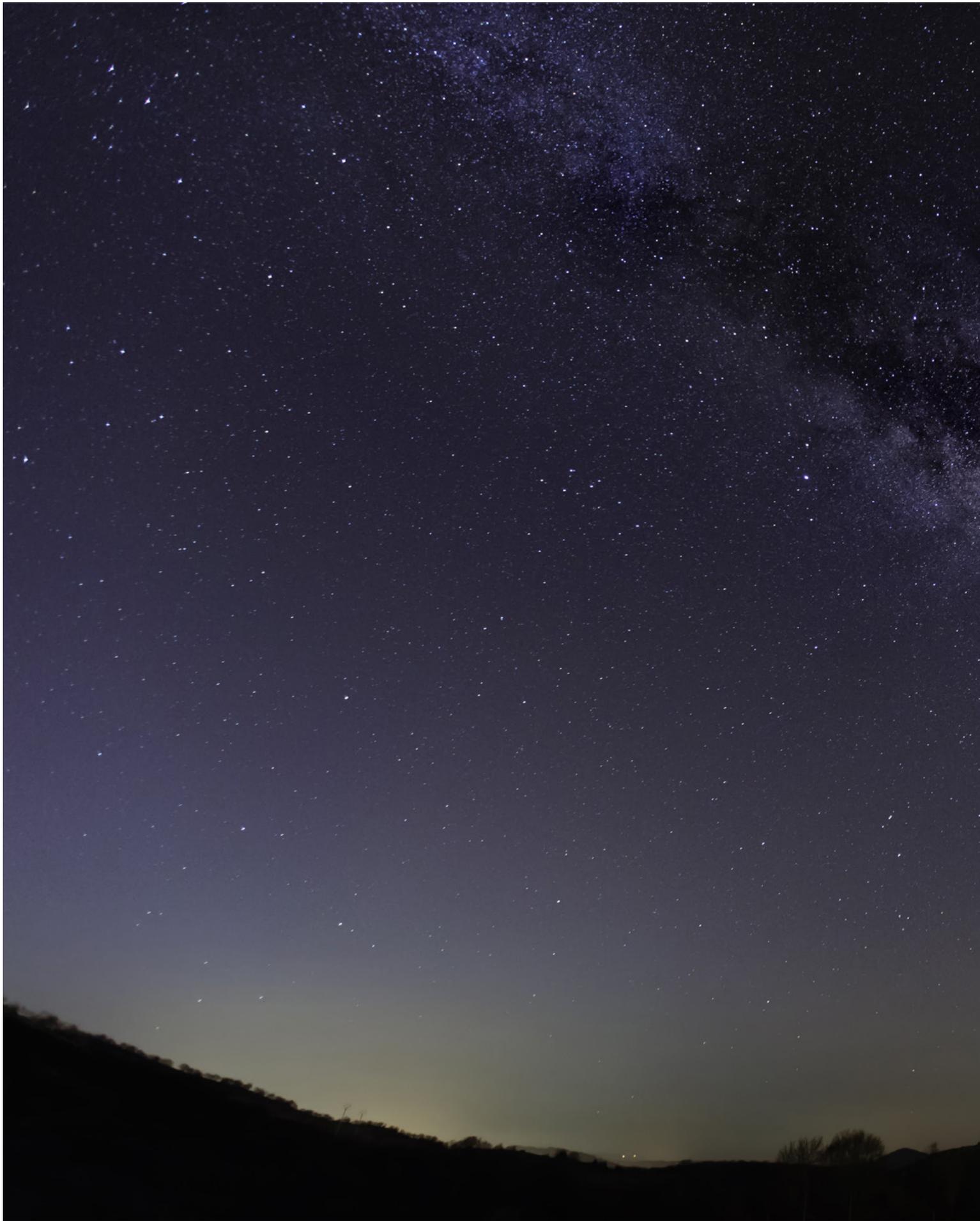
Diretor de Risk Advisory da Deloitte Brasil

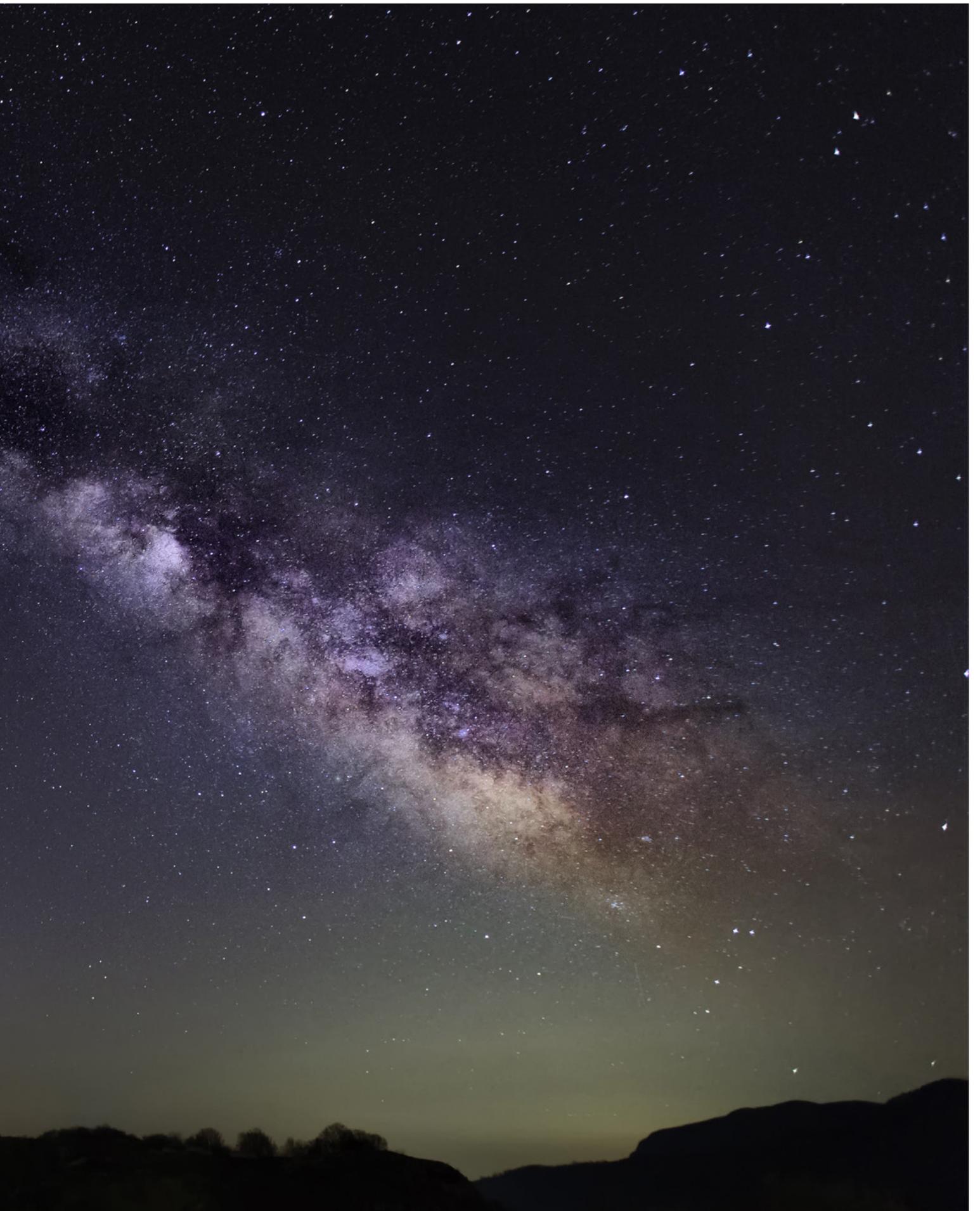
Antônio Edson Maciel dos Santos

Diretor Treinamento e Eventos do IIA Brasil

Revisão técnica

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa “Auditoria Interna no Brasil – Rumo à consolidação do impacto e da influência” foram produzidos pela Deloitte Brasil. A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte Brasil, com o compromisso de citação da fonte. Para mais informações, acesse www.deloitte.com.br.





Deloitte.

A Deloitte refere-se a uma ou mais entidades da Deloitte Touche Tohmatsu Limited, uma sociedade privada, de responsabilidade limitada, estabelecida no Reino Unido ("DTTL"), sua rede de firmas-membro, e entidades a ela relacionadas. A DTTL e cada uma de suas firmas-membro são entidades legalmente separadas e independentes. A DTTL (também chamada "Deloitte Global") não presta serviços a clientes. Consulte www.deloitte.com/about para obter uma descrição mais detalhada da DTTL e suas firmas-membro.

A Deloitte oferece serviços de auditoria, consultoria, assessoria financeira, gestão de riscos e consultoria tributária para clientes públicos e privados dos mais diversos setores. A Deloitte atende a quatro de cada cinco organizações listadas pela Fortune Global 500®, por meio de uma rede globalmente conectada de firmas-membro em mais de 150 países, trazendo capacidades de classe global, visões e serviços de alta qualidade para abordar os mais complexos desafios de negócios dos clientes. Para saber mais sobre como os 286.200 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.