



# GLOBAL PERSPECTIVES AND INSIGHTS

A Auditoria Interna na Era da Disrupção



## Conselho Consultivo

Nur Hayati Baharuddin, CIA, CCSA,  
CFSA, CGAP, CRMA – *IIA–Malásia*

Lesedi Lesetedi, CIA, QIAL – *African  
Federation of Institutes of Internal  
Auditors*

Hans Nieuwlands, CIA, CCSA, CGAP –  
*IIA–Países Baixos*

Karem Obeid, CIA, CCSA, CRMA –  
*IIA–Emirados Árabes Unidos*

Carolyn Saint, CIA, CRMA, CPA –  
*IIA–América do Norte*

Ana Cristina Zambrano Preciado,  
CIA, CCSA, CRMA – *IIA–Colômbia*

## Edições Anteriores

Para acessar as edições anteriores do  
Global Perspectives and Insights,  
acesse [www.theiia.org/gpi](http://www.theiia.org/gpi).

## Feedback dos Leitores

Envie perguntas ou comentários para  
[globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Índice

Introdução.....	1
Encontrando o ‘Valor Agregado’ da Auditoria Interna .....	2
Chegue a Tempo .....	3
Dicas e Técnicas Práticas .....	4
Foco sobre a Avaliação	
Envolve-se com as Partes Interessadas e os Especialistas	
Invista no Treinamento em Tecnologias Disruptivas	
Aplique Novas Tecnologias	
Reflexões de Encerramento .....	5



## Introdução

A disrupção, às vezes, é descrita como uma onda que quebra em cima das práticas de negócio estabelecidas; ou como um terremoto, destruindo o chão estável sobre o qual a organização se manteve sólida por anos.

Nenhuma das metáforas está correta. A disrupção é mais como uma manada de cavalos galopando em sua direção. Às vezes, você consegue ver a manada a caminho, às vezes, ela o pega de surpresa. Com habilidades e preparação suficientes, a organização *pode* dominar a manada, tomar controle de sua força e ir em uma nova direção.

Ou você pode fazer nada e ser atropelado.

O grande desafio para executivos de auditoria interna, hoje em dia, é perceber as disrupções em sua real forma. Reconhecer o que está a caminho e oferecer insights à organização sobre como dominar esse poder disruptivo é realmente valioso. E não é novidade para a auditoria interna. O insight é a base da Missão da Auditoria Interna — aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e insight objetivos baseados em risco.

"A disrupção, às vezes, pode chegar rapidamente e nos pegar de surpresa", diz Carolyn Saint, *chief audit executive* (CAE) da University of Virginia. "Mas também devemos ser honestos: muitas vezes, vemos uma disrupção a caminho a milhas de distância. O desafio real e formidável é como explicar as consequências de uma disrupção futura para os líderes do negócio, para que a organização possa reagir."

Há muitos exemplos de disrupções de lenta chegada e, normalmente, elas envolvem "a ascensão" de algo: a da internet na década de 90, a da China como potência econômica na década de 2000, a da computação na nuvem na década de 2010. Os executivos de auditoria podem escolher as disrupções possíveis para a década de 2020: carros autônomos, inteligência artificial (IA), a Internet das Coisas (*Internet of Things* – IoT), políticas comerciais protecionistas - entre, bem provavelmente, muito mais.

As forças que motivam a disrupção incluem a *tecnologia* (avanços na comunicação sem fio, satélites GPS e mais); *políticas* (o advento do livre comércio após a Segunda Guerra e sua possível redução atualmente); *dados demográficos* (*baby booms* que mudam os ânimos políticos ou o envelhecimento da população que poda o dinamismo econômico). E, às vezes, eventos aleatórios fazem tremer as bases do ambiente padrão de negócios (os ataques de 11 de Setembro de 2001, a crise financeira de 2008, a epidemia da gripe espanhola de 1918).

"Um ponto principal da disrupção comercial é que você não pode controlá-la, por assim dizer", diz Lesedi Lesetedi, vice-diretora executiva (vice-CEO) de Serviços Estratégicos e Corporativos da Botswana College of Distance & Open Learning (BOCODOL). "Nenhuma única empresa é capaz de 'parar' a disrupção digital ou evitar algum novo modelo de negócio que todos no mundo amem. No máximo, um CAE perceptivo deve ver as oportunidades e riscos que uma força disruptiva cria e ajudar o conselho a entender as consequências de quaisquer escolhas estratégicas feitas pelo conselho quanto a essa força."

"O desafio real e formidável é como explicar as consequências de uma disrupção futura para os líderes do negócio, para que a organização possa reagir."

Carolyn Saint,  
IIA—América do Norte

“No máximo, um CAE perceptivo deve ver as oportunidades e riscos que uma força disruptiva cria e ajudar o conselho a entender as consequências de quaisquer escolhas estratégicas feitas pelo conselho quanto a essa força.”

Lesedi Lesetedi,  
*African Federation of  
Institutes of Internal Auditors*

Considere, por exemplo, um fabricante hipotético estabelecido de equipamentos de agricultura que queira adotar a IoT. Adaptar cada colheitadeira, trator e sistema de irrigação com sensores de internet será fácil. Conectá-los a uma rede wireless será fácil. Reportar todos os dados coletados a um computador central será fácil.

E depois?

Esse fabricante logo precisará oferecer softwares para ajudar os clientes a analisar os dados. Precisarão adotar a IA que ajude seus clientes agricultores a obter a maior eficiência de seu equipamento. Precisarão abordar os riscos da segurança dos dados e se tornar ciber-resiliente. Precisarão ponderar sobre questões de interoperabilidade, caso um cliente queira integrar seu próprio sensor em um equipamento separado e depois integrá-lo ao resto do sistema.

Em suma, em algum momento, o fabricante do equipamento de agricultura terá uma escolha: continuar fabricando equipamentos ou reposicionar-se na "gestão de dados de agricultura" ou algum outro campo viabilizado pela IoT. E, se escolher este último caminho, mais lucrativo - por que não terceirizar de uma vez a operação de fabricação de equipamentos? (Veja a ascensão da China, mencionada anteriormente, como potência econômica.)

Esta é uma possível disrupção, e não é absurda; é uma versão moderna da mesma escolha encarada pela IBM 25 anos atrás: fabricar terminais ou adotar serviços de TI? A IBM escolheu serviços.

O responsável por responder a essa pergunta estratégica viabilizada pela IoT, é claro, é o conselho do fabricante. O trabalho do CAE é, primeiramente, ajudar o conselho a ver essas questões emergindo e entender os riscos e oportunidades que virão caso a empresa adote (ou sequer caminhe em direção a) uma disrupção.

## Encontrando o ‘Valor Agregado’ da Auditoria Interna

Os CAEs querem atuar no papel de conselheiro confiável. Conselhos e gerentes seniores dizem que querem isso também. A questão é se os CAEs estão realmente cumprindo com esse papel, especialmente conforme o cenário de negócios promete mais e mais disrupções.

Por exemplo, na [pesquisa State of Internal Audit de 2017 da PwC](#), 68 por cento dos membros de conselhos e 77 por cento da administração acreditam que suas funções de auditoria interna não estão fazendo o suficiente para ajudar a gerenciar a disrupção. Mais da metade acreditam que a auditoria interna não tem especialidade suficiente para gerenciar disrupções; 38 por cento dizem que a auditoria interna não tem recursos suficientes para seu útil.



“É um desafio ovo-ou-galinha”, diz Ana Cristina Zambrano Preciado, presidente do IIA–Colômbia. “Se a função de auditoria está sobrecarregada com preocupações imediatas de conformidade, o CAE não pode necessariamente dedicar tempo suficiente a ponderar sobre disrupção e a se tornar um conselheiro confiável. Mas, se você não é capaz de agregar valor quando o conselho debate estratégia e disrupção, a partir da perspectiva deles, por que deixariam que você ocupe um lugar à mesa?”

De forma direta, um jeito de escapar dessa armadilha é melhorar o trabalho da função de auditoria interna. Por exemplo, um departamento de auditoria interna poderia adotar a inovação, trabalhando de forma mais inteligente com análise de dados e robótica. Usando a automação robótica de processos, a auditoria interna poderia desenvolver ferramentas de software que permitam que as primeiras linhas de defesa analisem todo um universo de dados, em vez de uma pequena amostra. Dessa forma, a auditoria interna se torna fonte de disrupção, fornecendo à primeira linha de defesa uma forma de automatizar suas atividades de gerenciamento de riscos. Isso, ao menos, dá ao CAE mais tempo para pensar estrategicamente sobre os riscos do negócio.

“O tempo é nosso recurso mais importante. Se necessidades imediatas sempre afastam você daquela análise estratégica que deseja fazer, você está perdido”, diz Hans Nieuwlands, CEO do IIA–Países Baixos. “Então, você precisa, primeiramente, fazer com que seu departamento de auditoria trabalhe estrategicamente, com uma melhor análise de dados e um uso mais inteligente da tecnologia, por exemplo. Depois, você pode começar a direcionar o olhar ao horizonte, para ver quais disrupções estão a caminho.”

“Se a função de auditoria está sobrecarregada com preocupações imediatas de conformidade, o CAE não pode necessariamente dedicar tempo suficiente a ponderar sobre disrupção e a se tornar um conselheiro confiável.”

Ana Cristina Zambrano  
Preciado, IIA–Colômbia

## Chegue a Tempo

Um grande desafio da disrupção hoje – um que não existia para as gerações anteriores – é a rapidez e facilidade com que ela pode surgir. Culpe os avanços da tecnologia digital.

Isto é, 100 anos atrás, o automóvel foi, de fato, uma disrupção para a indústria ferroviária. Mas a indústria automotiva precisava de enormes quantias de capital, mão de obra e tempo para se estabelecer.

A disrupção digital é totalmente diferente. Considere esse argumento de Max Wessel, palestrante da Stanford School of Business e gerente geral da firma SAP.iO de capital de risco, [que, recentemente, escreveu no Harvard Business Review](#):

No mundo de hoje, as ameaças disruptivas de maior destaque são diferentes. Não exigem grandes ativos. Exigem poucos ativos. E, embora isso possa parecer atraente para espectadores não muito astutos, pode ser o beijo da morte para um CEO que esteja encarando novos concorrentes disruptivos.

Por quê? Negócios de poucos ativos não são financiados com dívida. São financiados com capital próprio. Esse é um recurso muito menos custoso para novos negócios sem histórico, do que para negócios estabelecidos com toda a credibilidade do mundo.

Wessel estava escrevendo para CEOs e CFOs preocupados com concorrentes flexíveis que apareciam no horizonte, mas seu argumento é válido também

“Você precisa, primeiramente, fazer com que seu departamento de auditoria trabalhe estrategicamente, com uma melhor análise de dados e um uso mais inteligente da tecnologia, por exemplo. Depois, você pode começar a direcionar o olhar ao horizonte, para ver quais disrupções estão a caminho.”

Hans Nieuwlands,  
IIA–Países Baixos

para CAEs. *A disrupção acontece mais rapidamente hoje em dia, porque a disrupção nunca foi tão fácil e barata de fazer.*

Considerando esse fato, outra boa prática para CAEs se torna clara: trabalhe mais em conjunto com as unidades de negócio, porque elas são a fonte principal de disrupção. Sempre que possível, esteja presente nos momentos de criação.

Nur Hayati Baharuddin, membro do IIA–Malásia, diz que o contato próximo com as unidades de negócio é, no fim das contas, uma parte crucial do trabalho de um CAE.

“O que o conselho não quer, jamais, é um processo de negócio que saia de seu controle”, ela diz. “Como a função de auditoria avalia que isso não acontecerá? Avaliando os riscos do processo e determinando se os controles foram desenvolvidos e estão funcionando adequadamente. É o que fazemos. Bem, a disrupção *pode* ser apenas outro processo de negócio, se você gerenciá-la de forma inteligente, e é aí que entra o CAE.”

Isso não é necessariamente fácil de fazer com a disrupção comercial. Mas lembre-se: a disrupção substitui um conjunto de práticas comerciais por outro. Essas novas práticas, apesar de surpreendentes inicialmente, *vão* evoluir para um modelo de negócio. Então, quais tipos de modelos podem surgir? Quais riscos – operacionais, financeiros, de conformidade, reputacionais – eles trariam consigo? Essas perguntas, uma forma mais aberta de avaliação de riscos, são o que os CAEs devem perguntar.

A partir das respostas, diz Karem Toufic Obeid, CAE da Tawazun, um conselho pode começar a estabelecer seu apetite (ou falta de apetite) para esses riscos. E, então, o CAE pode levar essa orientação para a unidade de negócio e começar a desenvolver novos controles e ferramentas de monitoramento para o novo modelo de negócio.

“É um pouco como aprender a dirigir quando você tem 17 anos de idade, mas com o juízo que você tem aos 45,” diz Obeid. “Cada jovem de 17 anos vê um novo mundo de potencial quando domina o básico da direção, mas mal conseguem entender o risco que isso traz. A disrupção é bem assim; as unidades de negócio podem ter ideias brilhantes, mas não entendem as forças que podem desencadear. A auditoria pode ajudar a canalizar essas forças de uma forma que ainda seja empolgante, mas não imprudente.”

E isso, por fim, é o que um conselho realmente quer: disrupção, mas uma disrupção *canalizada de forma inteligente*. Então, o negócio pode seguir com a manada: cavalcando junto, mas assumindo, dentro dela, a posição que lhe pareça a melhor.

## Dicas e Técnicas Práticas

Como delineado por Charlie Wright, diretor de Soluções de Riscos Corporativos da BKD LLP em Edmond, Oklahoma, no artigo “*Tomorrow’s ERM Today*” da coluna *Risk Watch*, na edição de Dezembro de 2017 da revista *Internal Auditor*, há diversas formas pelas quais os auditores internos podem ajudar a gerir o efeito de tecnologias disruptivas em suas organizações.



## Foco sobre a Avaliação

A auditoria interna deve continuar se concentrando no que ela faz de melhor. Ao manter o foco sobre o gerenciamento de riscos, controle e governança, os auditores podem ajudar a garantir que os processos sejam criados e operem com eficácia - independentemente da velocidade da disrupção. Ao ajudar proativamente a organização a antecipar os riscos emergentes e mudanças tecnológicas, a auditoria interna pode se posicionar como autoridade e ajudar a preparar a organização para reagir a eventos disruptivos.

## Envolve-se com as Partes Interessadas e os Especialistas

Alinhe o trabalho da auditoria interna com as expectativas das principais partes interessadas da auditoria interna. Trabalhe em conjunto com especialistas que estejam implementando tecnologias disruptivas e concentre-se nas questões mais relevantes e significantes.

## Invista no Treinamento em Tecnologias Disruptivas

Busque treinamento, constantemente, para aprender sobre novas tecnologias e os riscos complexos e emergentes apresentados à organização. *Chief audit executives* devem desenvolver um modelo adaptável, flexível e inovador de estruturação de equipe, para atingir um grupo altamente especializado de talentos com competência tecnológica e a habilidade rapidamente entender e alavancar novas ferramentas, técnicas e processos.

## Aplique Novas Tecnologias

Adote e alavanche novas tecnologias na condução do trabalho de auditoria interna. Os auditores internos precisam estar na linha de frente na aplicação da inteligência artificial, computação cognitiva e ferramentas inteligentes. Os auditores precisam entender como tecnologias como *blockchain* funcionam e como podem ser usadas em suas organizações. Eles precisam tirar vantagem do *machine learning* e da análise de dados em seus processos de auditoria — a auditoria em tempo real deve ser um requisito, conforme as organizações implementam novos processos de negócio.

## Reflexões de Encerramento

Pode haver uma falta de sinergia entre a auditoria interna e os inovadores ou pensadores criativos da organização, mas, no que tange aos eventos disruptivos que uma organização gera ou encara, a auditoria interna deve estar presente desde o início.

Ao concentrar-se na avaliação, envolvendo-se com especialistas, investindo no treinamento e em tecnologias disruptivas, aplicando novas tecnologias e oferecendo insights sobre riscos e oportunidades emergentes, a auditoria interna pode ser vista como principal ativo para ajudar a organização a canalizar o poder da disrupção.

E isso, por fim, é o que um conselho realmente quer: disrupção, mas uma disrupção canalizada de forma inteligente.



### Sobre o The IIA

*The Institute of Internal Auditors* (The IIA) é o mais reconhecido advogado, educador e fornecedor de normas, orientações e certificações da profissão de auditoria interna. Fundado em 1941, o The IIA atende, atualmente, mais de 190.000 membros de mais de 170 países e territórios. A sede global da associação fica em Lake Mary, na Flórida, EUA. Para mais informações, visite [www.globaliia.org](http://www.globaliia.org).

### Isenção de Responsabilidade

As opiniões expressas no Global Perspectives and Insights não são necessariamente as dos contribuintes individuais ou dos funcionários dos contribuintes.

### Copyright

Copyright © 2018 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos os direitos reservados.