

# A AUDITORIA COMO AGENTE DE MUDANÇA

**EUZÉBIO ANGELOTTI NETO**  
DIRETOR DE AUDITORIA INTERNA CORPORATIVA  
LATAM AIRLINES GROUP

# QUAL O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA?

??

??

??

??

??

??

??

??

??

??

??

??

# ACUSAR ?



# “DETONAR”?



# FICAR “ESPERANDO” QUE COMETAM UM ERRO ?



# CRIAR EMPECILHOS AO TRABALHO ?



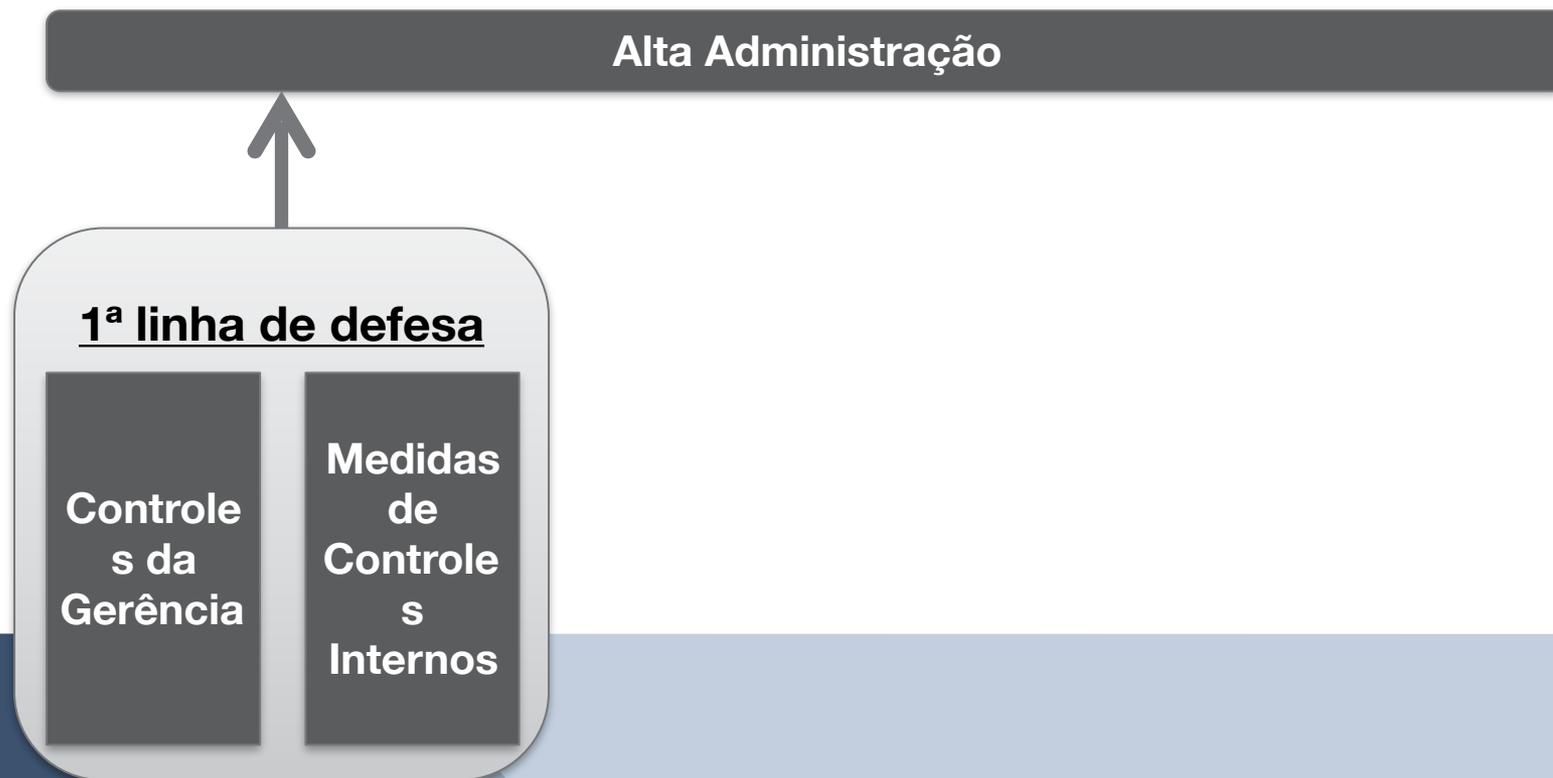
# ...OU “FRITAR” O PESSOAL ?



# O PAPEL DA AUDITORIA INTERNA

PROTEGER OS INTERESSES  
DOS SÓCIOS  
ATRAVÉS DO GERENCIAMENTO  
DOS RISCOS

# As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos



Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41  
<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/09/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-la>

# As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos



Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41  
<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/09/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-la>

# As Três Linhas de Defesa no Gerenciamento Eficaz de Riscos



Adaptação da Guidance on the 8th EU Company Law Directive da ECIIA/FERMA, artigo 41  
<http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/09/eciia-ferma-guidance-on-the-8th-eu-company-la>

# ENTENDENDO A EMPRESA

- Mapeamento de Riscos ?
- Histórico de Ocorrências ?
- “Feeling”?
- Conversando com os Pares ?
- Participando de Reuniões Estratégicas ?
- Participando de Associações Relacionadas?

# PLANEJAMENTO DA AUDITORIA INTERNA

PLANO PARA 5 ANOS (Rotativo)



# MAPEAMENTO DAS ÁREAS AUDITÁVEIS

Pode ser feito por:

➤ HIERARQUIA

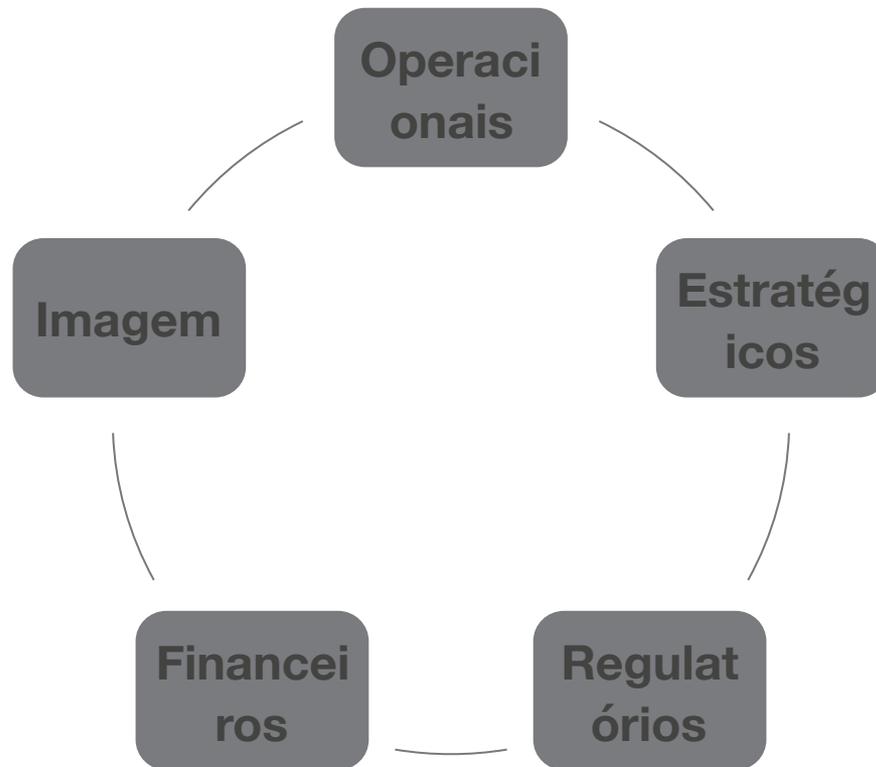
➤ PROCESSOS



# RISCO

**É aquilo que pode impedir a Empresa a realizar sua Missão.**

# ÁREAS DE RISCO



# RISCOS COBERTOS PELA AUDITORIA INTERNA

- Comercial
- Compliance
- Controles Internos
- Crédito
- Estratégico
- Mercado Financeiro
- Operacionais

## Exhibit 2 Airline Risk Factors



# COMO SE VALORIZA O RISCO INERENTE

1. Uma vez identificado o risco, calcula-se o impacto financeiro (RISCO BRUTO)

2. Depois calcula-se a probabilidade de ocorrer, levando-se em conta:

- A) Se há controle **INTERNO**;
- B) Se este controle é **EXERCIDO**;
- C) Se a **Frequência é ADEQUADA**;
- D) Se o controle é **MANUAL** ou **AUTOMÁTICO**;
- E) Se **OPERADOR** do controle é **EXPERIENTE**;
- F) Se o **LOCAL** onde o controle é exercido é **ADEQUADO**;
- G) Se há **HISTÓRICO** de **OCORRÊNCIA**;
- H) Etc.

3. Risco líquido = Risco Bruto x Probabilidade

# ELABORANDO O PLANO

## DETERMINANDO OS RISCOS RESIDUAIS

<b>TABELA DE PONDERAÇÕES</b>		
Agravante	Indicadores de Risco	Atenuamente
Não tem	Controle Interno	Tem
Não exercido		Exercido
Frequência Inadequada		Frequência Adequada
Manual		Automático
Operador Inexperiente		Operador Experiente
Local Inadequado		Local Adequado
Há ocorrência de falhas		Não há ocorrência de falhas
Não tem		Controle SOX
Há muito tempo	Última Auditoria na Área	Há pouco tempo
Deficiente	Histórico de Auditorias Anteriores	Satisfatório
Há denúncias	Compliance	Não há denúncias
Grande	Tamanho	Pequeno

# ELABORANDO O PLANO

## DETERMINANDO OS RISCOS RESIDUAIS

Alta	Complexidade	Baixa
Alta	Regulamentações	Baixa
Perda	Produtividade	Ganho
Novo	Gestor	Antigo
Alta	Rotatividade de pessoas	Baixa
Novo	Sistema de Controle	Antigo
Instável	Sistema de Controle	Estável
Novo	Fornecedor	Antigo
Alta	% Trabalho Terceirizado	Baixa
Alta	Pressão por resultado	Baixa
Externo	Itens Sob Controle	Interno

A Tarefa da Auditoria Interna em Relação aos **Riscos** se pode resumir na seguinte Equação:

Risco de Controle Interno + Riscos Externos + Riscos da área =  
**Plano de Auditoria**

- Identificam-se os Processos que tenham relação (Direta ou Indireta) com os riscos para a Execução da Revisão.
- Busca-se avaliar a **Infalibilidade** dos controles chaves para assegurar a Qualidade do output.

# ESCOLHA DAS ÁREAS CRÍTICAS

**Determina-se o apetite ao Risco com Graduações**

Riscos Inerentes		Áreas		Auditorias
		Impacto	Função	
1	Muito Importante	Significativo	Linha	Todos os anos
2	Importante			A cada 2 anos
3	Médio			A cada 4 anos
4	Médio - Baixo	Não Significativo	Apoio	A cada 4 anos
5	Baixo			A cada 5 anos

# ELABORANDO O PLANO

- Lista de Riscos Inerentes
- Elabora a lista de Riscos Residuais
- Estuda-se as Horas Disponíveis
- Elabora o **PLANO DE AUDITORIA**

# ESCOLHENDO OS PROCESSOS A SEREM AUDITADOS

## 1. Mapeamento de todos os processos da área

- 1.1 Foco somente na área auditada
- 1.2 Processos que ultrapassem a área necessitam de nova auditoria

## 2. Escolha dos mais Críticos

- 2.1 Dá se ênfase aos mais críticos no julgamento do auditor

# COLOCANDO O PLANO EM AÇÃO

- Determinado os Riscos Residuais
- Cruza com a Tabela de Horas Disponíveis
- Elabora-se e Aprova-se o Plano
- Sair a Campo

# INFALIBILIDADE

Se existe controle e seu desenho, assegure que:

- Integridade da Informação
- Veracidade da Autorização
- Segregação de Função
- Documentação Idônea
- Segregação de Função
- Supervisão

# INFALIBILIDADE

- Registro Oportuno
- Proteção de Ativos
- Valores Corretos
- Cumprimento das Leis e Regulamentos
- Cumprimento dos Objetivos da Área
- Continuidade e Integridade das Operações

# FASES DO PROCESSO DE AUDITORIA

1. Abertura dos Trabalhos (Carta e Reunião)
  
2. Trabalho em Campo
  - 2.1 Mapeamento dos Processos
  - 2.2 Escolha dos processos a serem Auditados
  - 2.3 Testes
  
3. Elaboração de Parecer
  
4. Classificação dos Pontos Encontrados quanto a gravidade

# PONDERANDO A GRAVIDADE

## RISCOS OPERACIONAIS

Consequência	Interromper a Operação				
	Medição	Termos Geográficos	> que 12h	< que 12h > 06h	< que 6h > 3h
1	Mundial	1	1	1	1
2	Nacional	1	1	2	2
3	Regional	2	2	2	3
4	Local	3	3	4	4

# PONDERANDO A GRAVIDADE

## RISCOS IMAGEM

<b>Consequência</b>	<b>Afetar a Imagem</b>		
<b>Medição</b>	<b>Classificação</b>	<b>Abrangência</b>	<b>Tempo</b>
1	Catastrófica	Mundial	de 1 a 3 anos
2	Grande Repercussão	Nacional	até 1 anos
3	Média Repercussão	Regional	menos de 1 anos
4	Pequena Repercussão	Local	menos de 6 meses

# PONDERANDO A GRAVIDADE

## RISCOS ESTRATÉGICOS

Riscos		Alto Impacto	Médio Impacto	Baixo Impacto	Sem Impacto
Interno	Dependência do Pessoal Chave	1	2	3	4
	Treinamento				
	Plano de Sucessão				
	Inovação				
	Atitude do Empregado				
Externo	Meio Ambiente	1	2	3	4
	Político				
	Economia Mundial				
	Desastres				
	Epidemias				

# PONDERANDO A GRAVIDADE

## RISCOS FINANCEIROS

Consequência	Perda/Ano
Medição	US\$ milhões
1	> 10
2	< 10 > 5
3	< 5 > 1
4	< 1

# RISCO DE PERDA FINANCEIRA

- **ERRO:** Omissões ou Declarações Errôneas não Intencionais
- **IRREGULARIDADES:** Comportamento ou Ação Intencional que constitui um Crime ou uma Falta
- **ATOS ILEGAIS:** Contrários à prescrição da Lei
- **FRAUDES:** Uso de falhas no Sistema de Controle para obter Vantagem Financeira Ilegal ou Injusta

# PONDERANDO A GRAVIDADE

## RISCOS REGULATÓRIOS

Consequência	Operacional	Compliance / Fiscal / Legal/ Ambiente			Perda/ Ano
Medição	Interromper a Operação	Imagem			US\$ milhões
1	Mundial	Catastrófica	Mundial	de 1 a 3 anos	> 10
2	Nacional	Grande Repercussão	Nacional	até 1 ano	<10> 5
3	Regional	Média Repercussão	Regional	menos de 1 ano	<5> 1
4	Local	Pequena Repercussão	Local	menos de 6 Meses	<1

# FASES DO PROCESSO DE AUDITORIA

5. Nota do Relatório (Rating)
6. Discussão com a Área Auditada
7. Emissão
8. Follow-Up

# COMPROMISSO DOS PLANOS DE AÇÃO

1. Discussão dos pontos com o Auditado
2. Consenso da Necessidade de se corrigir os Processos
3. Compromisso de Data
  - 3.1 Follow up Contínuo
  - 3.2 Ciência a Alta Administração

**QUIS CUSTUDIET  
IPSOS CUSTODES?**

***NÃO SE GERENCIA O QUE NÃO SE MEDE,  
NÃO SE MEDE O QUE NÃO SE DEFINE,  
NÃO SE DEFINE O QUE NÃO SE ENTENDE,  
NÃO HÁ SUCESSO NO QUE NÃO SE  
GERENCIA***

***WILLIAN E. DEMING***



**OBRIGADO!**