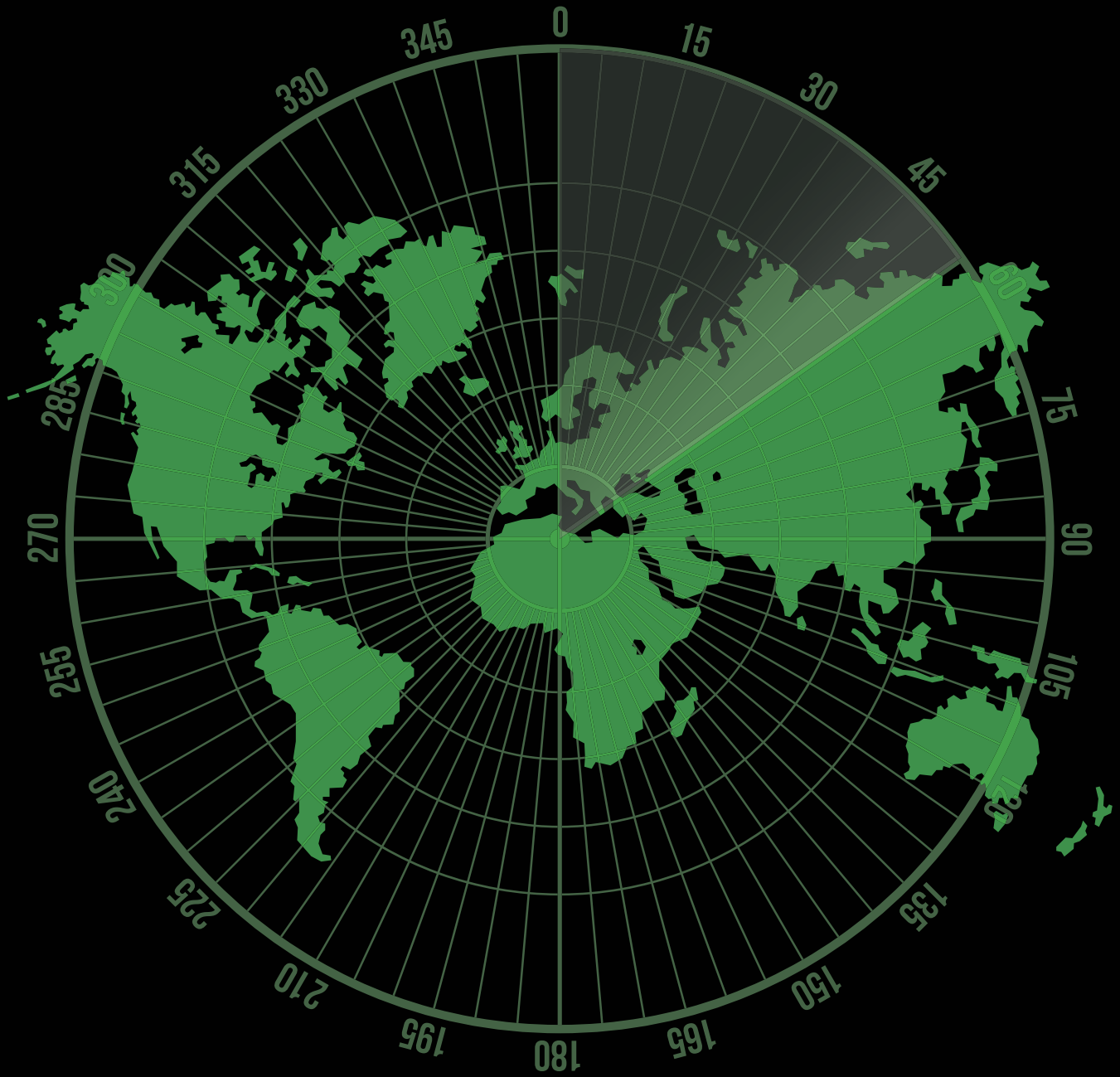




## **Auditoria Interna no Brasil**

Análise comparativa das tendências globais  
para uma função em transformação

Pesquisa 2016



# Índice

|   |    |
|---|----|
| Auditoria interna: entre desafios e transformações            | 4  |
| Sumário executivo   | 6  |
| Amostra e metodologia   | 8  |
| <b>Pilares da auditoria interna</b>                           |    |
| 1. Transformações esperadas                                   | 11 |
| 2. A construção do impacto e da influência                    | 15 |
| 3. Habilidades e capacidades para uma nova era                | 18 |
| 4. Modelos complementares de alocação de pessoas              | 23 |
| 5. <i>Analytics</i> torna-se realidade                        | 27 |
| 6. Dinamismo na comunicação                                   | 36 |
| 7. <i>Assurance</i> e <i>advisory</i> : perfis complementares | 39 |
| 8. O imperativo da inovação                                   | 42 |
| 9. Visão sobre estratégia e riscos                            | 45 |
| 10. Orçamento: fazer mais com o mesmo                         | 49 |
| Temas na agenda do auditor interno                            | 52 |

# Auditoria interna: entre desafios e transformações

Realizada no Brasil desde 2007, a tradicional pesquisa sobre auditoria interna da Deloitte ganhou alcance global nesta edição. Este levantamento foi realizado com mais de 1.200 líderes da área de auditoria interna de 29 países do mundo, que abordaram as principais tendências e desafios da prática em bases globais.

Desenvolvido em parceria com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA Brasil), este relatório traça uma análise comparativa das práticas existentes no Brasil com aquelas adotadas no mundo, considerando a percepção de 201 líderes de auditoria interna de empresas que atuam no Brasil. A publicação conta também com depoimentos de executivos que atuam como líderes da prática de auditoria interna de organizações relevantes no País sobre cada um dos tópicos trazidos pela pesquisa.

De modo geral, o Brasil está alinhado com as tendências do mundo pelo desejo de transformação da função da auditoria interna, bem como pela busca por maior influência e relevância da área frente aos níveis executivos (conselhos, comitês e diretorias), visando promover as evoluções necessárias nas organizações e acompanhando as transformações de mercados, tecnologias, regulamentações e riscos. Em comparação com a média global, o Brasil ainda apresenta potencial para explorar a adoção de modelos alternativos de alocação de pessoas, para complementar lacunas de formação e habilidades dos profissionais da área. Por outro lado, posiciona-se de forma positiva em relação aos demais países na capacitação em práticas de *analytics* e na aplicação dessas ferramentas ao trabalho da auditoria interna.

“O desejo por mudanças na auditoria interna identificado no Brasil segue uma tendência mundial por transformações em tecnologia, modelos de reporte e maior equilíbrio entre as funções consultivas e de *assurance*, como forma de viabilizar uma atuação relevante e estratégica, pautada na geração de valor.”

Entre as conclusões do estudo, destacamos o caráter consultivo e estratégico a ser assumido pela auditoria interna. Uma abordagem consultiva – ou de *advisory*, como definimos nesta publicação – poderá contribuir para reforçar a atuação da auditoria interna, potencializando a área como geradora de valor ao negócio.

Essas capacidades são impulsionadas por uma habilidade cada vez mais valorizada – e necessária – de entendimento sobre as estratégias do negócio e as particularidades do segmento de atuação das organizações onde a auditoria interna atua. Não à toa, o *analytics*, como é conhecido o processo de análise de um volume imenso de informações produzidas pela própria empresa e por seus públicos de interesse, está transformando a área.

O desejo por mudanças na auditoria interna identificado no Brasil segue uma tendência mundial por transformações em tecnologia, modelos de reporte e maior equilíbrio entre as funções consultivas e de *assurance*, como forma de viabilizar uma atuação relevante e estratégica, pautada na geração de valor. Essa mudança se dará na raiz da área de auditoria interna, porém, para que seja efetiva, terá de passar pela percepção que as demais áreas da organização têm sobre a função do auditor interno. Nesse contexto, a auditoria interna manterá a sua independência, ceticismo e profissionalismo, mas, cada vez mais, dará espaço a uma atuação mais integrada e colaborativa.

Esperamos que os resultados aqui apresentados contribuam para o debate em torno do aprimoramento contínuo das práticas estabelecidas no Brasil, buscando sempre uma auditoria interna mais moderna, estratégica e geradora de valor.



**Alex Borges**

Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte



**Paulo Vitale**

Sócio da área de Risk Advisory da Deloitte



**Andre Marini**

Presidente do Instituto dos Auditores Internos do Brasil

# Sumário executivo

Os principais resultados da pesquisa foram estruturados sobre os pilares que demonstram a transformação pela qual a auditoria interna tem passado – e que promete se intensificar no médio prazo.

## Pilares da auditoria interna



### 1. Líderes de auditoria interna reconhecem a necessidade de mudança

O estudo identificou um claro desejo por transformações na atuação da prática. Uma parcela expressiva (85% da amostra global e 82% da amostra do Brasil) acredita que a auditoria interna deve passar por mudanças moderadas ou significativas para viabilizar o sucesso da área nas organizações onde atuam.



### 2. Auditoria interna precisa de mais impacto e influência

As empresas atuantes no Brasil compreendem que a auditoria interna possui um grau mais elevado de influência junto ao nível executivo, em relação à média global. É possível, contudo, observar que há um desejo por parte dos respondentes, em ambas as amostras, de uma maior ênfase dessa influência nos próximos anos, que poderá ser ampliada por meio de uma abordagem alinhada aos riscos prioritários e à estratégia da organização. As expectativas dos níveis executivos envolvem uma atuação mais completa, de antecipação a riscos e eventos relevantes ao invés de uma simples demonstração de fatos do passado.



### 3. Lacunas em habilidades devem ser endereçadas

Para os próximos anos, as qualificações em prevenção e detecção de fraudes (70%), análise de dados (67%) e modelos de riscos (66%) tendem a ser as mais demandadas para a área de auditoria interna, segundo os respondentes do Brasil. Na amostra global, as habilidades em controles internos também emergem entre as mais importantes, de acordo com 62% dos participantes. O cenário brasileiro de avanço no rigor das fiscalizações, a complexidade do ambiente regulatório e as crescentes preocupações com padrões éticos inspiram uma maior atenção das organizações a práticas de conformidade e de prevenção e detecção de fraudes em relação ao mundo. Setenta por cento das empresas no País acreditam que qualificações em prevenção e detecção de fraudes são importantes para o sucesso da auditoria interna nos próximos três a cinco anos.



### 4. Modelos alternativos de alocação de pessoas vão expandir

Novos modelos de alocação de recursos humanos podem responder à necessidade das empresas para endereçar lacunas de capacitação, principalmente em áreas que envolvem gestão de riscos e tecnologia. Em ambas as amostras, ainda há um grande espaço para o desenvolvimento de modelos alternativos de alocação de recursos humanos, como *guest auditor* e *auditor rotation*. Na média global, há uma participação mais significativa da prática de *co-sourcing* de auditoria interna (27%) do que no Brasil (17%), o que pode representar alternativas viáveis para áreas específicas de especialização e complemento de *headcount*.



### 5. Analytics apresenta grandes oportunidades

Apesar de uma forte demanda pela utilização de ferramentas de *analytics*, a capacitação para empregar estas técnicas ainda é básica para a maior parte (55%) das empresas globais participantes do estudo, e para uma parcela expressiva (39%) dos respondentes do Brasil. Essa qualificação se reflete no tipo de análise de dados mais frequentemente adotado: estratificação básica de dados para a criação de amostras. Funções mais sofisticadas, como gerenciamento avançado e consolidação de dados, modelagem comportamental e análises preditivas, são realizadas por uma parcela menor das empresas.



### 6. Relatórios dinâmicos estão ganhando cada vez mais espaço

Na amostra global, os relatórios estáticos em texto (78%) ainda são a forma de comunicação mais utilizada pela auditoria interna para o reporte aos níveis executivos de sua organização. Na sequência, também bastante utilizados, estão os relatórios em forma de apresentações estáticas (61%). As ferramentas de visualização e análise dinâmicas podem contribuir para o aprimoramento da comunicação e reporte, facilitando a interação com o público executivo e demonstrando resultados mensuráveis e de alto valor agregado. Tais práticas ainda são pouco exploradas pelas empresas participantes do estudo. As empresas respondentes do Brasil acompanham esta tendência.



### 7. Abordagem de advisory irá expandir

A maior parcela das organizações participantes indicou que a função de auditoria interna exerce uma abordagem primordialmente de *assurance*, complementada por iniciativas pontuais de trabalhos de *advisory*. Há uma expectativa, por parte de 55% dos respondentes no mundo e 48% no Brasil, de que a proporção de serviços de *advisory* irá aumentar nos próximos três a cinco anos. Em relação ao mundo, os respondentes do Brasil indicaram um equilíbrio maior entre os serviços de *assurance* e *advisory* oferecidos pela auditoria interna.



### 8. Inovação ganha ainda mais importância

As áreas em que as empresas mais esperam inovações no médio prazo são antecipação a riscos e análise de dados. A prioridade para as inovações que favoreçam a antecipação a riscos aparece de forma ainda mais intensa no Brasil do que no resto do mundo, refletindo uma expectativa dos níveis executivos, decorrente das incertezas no ambiente econômico e político do País.



### 9. Análises de planejamento estratégico e gestão riscos vão aumentar

A análise de elementos do planejamento estratégico e de gestão de riscos tende a se incorporar ao trabalho do auditor interno de forma mais intensa nos próximos três a cinco anos. Trinta e cinco por cento das empresas entrevistadas globalmente realizam a avaliação do planejamento estratégico, e esse número tende a crescer para 53% no futuro próximo.



### 10. Orçamentos de auditoria interna estáveis podem representar desafios

Apesar dos atuais desafios no cenário econômico do Brasil, 88% dos respondentes do País indicaram a perspectiva de manter ou aumentar o seu orçamento para auditoria interna nos próximos três a cinco anos. Na amostra global, esta expectativa é similar (90% dos respondentes). Frente às tendências por mudanças e crescentes expectativas dos níveis executivos, os líderes terão como desafio gerir orçamentos estáveis ou pouco crescentes para suas áreas. Neste sentido, fazer mais com o mesmo pode significar uma possibilidade de limitação dos trabalhos em relação a temas e áreas relevantes para as organizações.

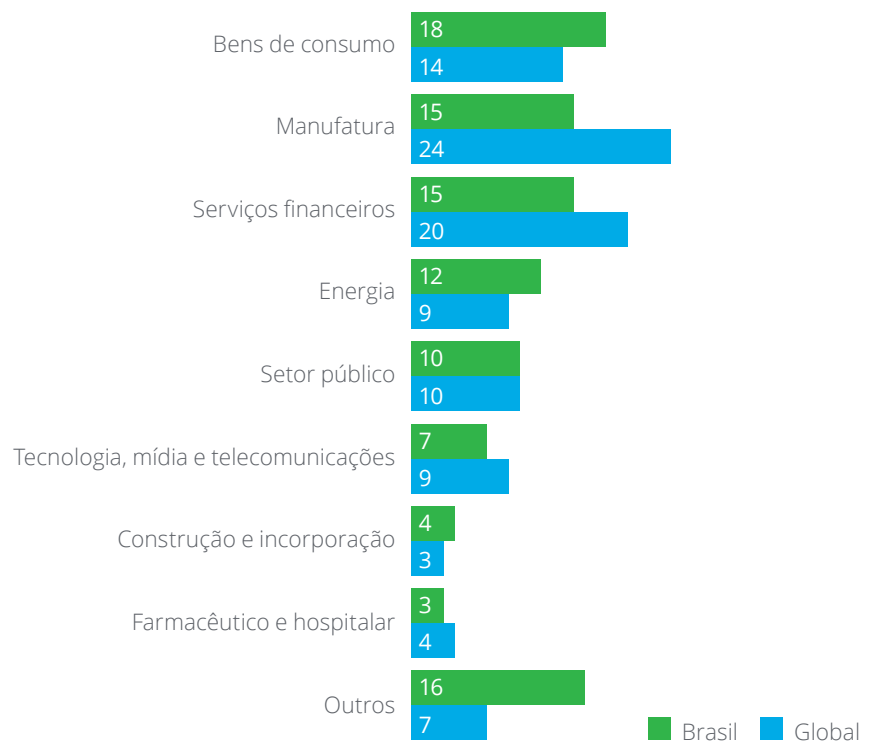
# Amostra e metodologia

A pesquisa sobre auditoria interna da Deloitte foi realizada em âmbito global. Participaram do estudo, ao todo, 1.203 organizações de 29 países. O Brasil é o país com o maior número de respondentes: 201, representando 17% do total.

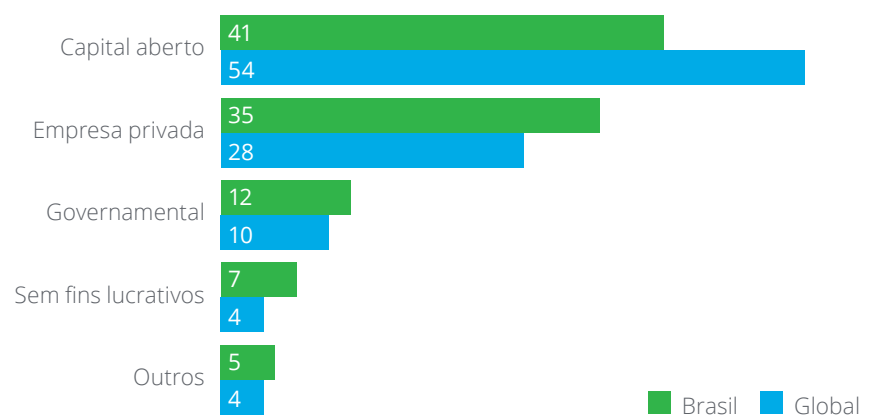
Tanto na amostra global quanto na do Brasil, destacaram-se a participação de empresas dos setores de bens de consumo, manufatura e serviços financeiros.

O estudo contou com uma participação expressiva de companhias de capital aberto – 54% na amostra global e 41% entre os respondentes do Brasil.

**Setor de atuação (em % de respondentes)**



**Tipo da organização (em % de respondentes)**





No âmbito global, 48% das empresas participantes faturam até US\$ 1 bilhão. Entre os respondentes do Brasil, 56% das organizações assinalaram faturar até este valor. Em ambas as amostras, uma parcela expressiva também se concentra na faixa de faturamento de US\$ 1 bilhão a US\$ 5 bilhões.



1.203  
empresas participantes

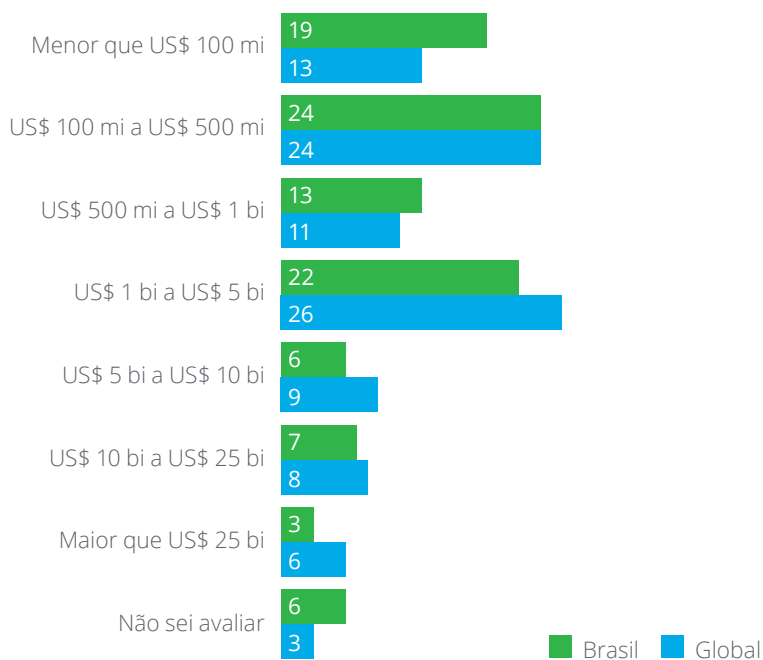


29 países



201  
empresas do Brasil

**Faturamento anual bruto (em % de respondentes)\***

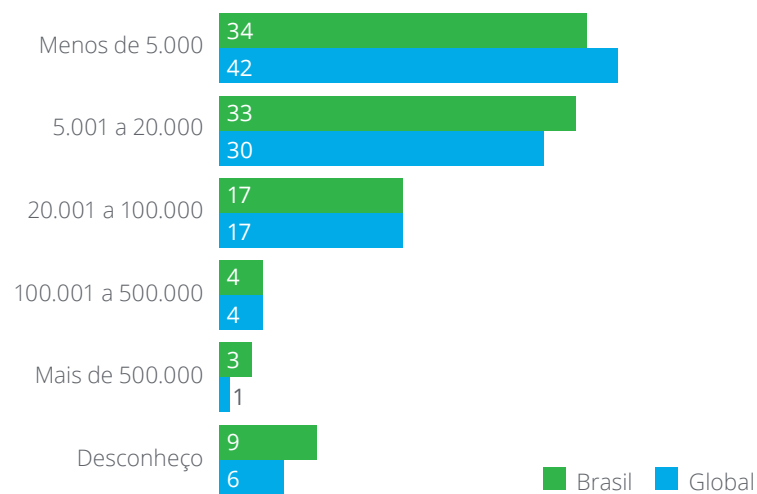


\* Para fins desta publicação, consideramos a cotação média do dólar no período de coleta das respostas de R\$ 3,3309

### Horas dedicadas

Em relação ao número de horas estimadas no plano de auditoria interna, a amostra brasileira acompanha a tendência global: em ambos os casos, a maior parcela se concentra na faixa que direciona até 5.000 horas a esta função. Este resultado reflete a tendência por uma prática de alocação de recursos humanos internos, com pouca participação de especialistas externos ou modelos alternativos de alocação (veja mais na página 23).

### Número de horas estimadas no plano de auditoria interna em 2015 (em % de respondentes)



## Pilar 1

# Transformações esperadas

As organizações estão cada vez mais focadas na manutenção de sua competitividade, na melhoria de seu desempenho operacional e técnico e na sua resiliência em relação às mudanças no cenário de negócio.

A auditoria interna deve compreender as mudanças pelas quais a organização passa e responder a essas transformações, de forma a apoiar os níveis executivos e fortalecer a governança corporativa.

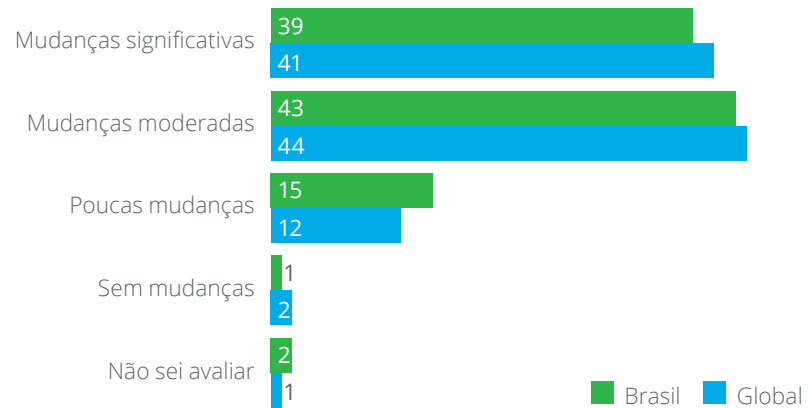
Uma parcela expressiva (85% da amostra global e 82% da amostra do Brasil) acredita que a auditoria interna deve passar por mudanças moderadas ou significativas nos próximos três a cinco anos para viabilizar o sucesso da organização. Essa expectativa por transformação reflete tanto a necessidade das organizações se adequarem ao ambiente de incertezas e volatilidade da economia quanto as mudanças tecnológicas e regulamentares que se inserem de forma intensa no dia a dia das empresas. Nesse contexto, o modelo tradicional de auditoria interna deverá reforçar uma visão mais clara e ampla sobre os desafios do negócio e mudar para uma atuação mais focada nos riscos prioritários.

Essa visão é ainda mais contundente para as empresas dos setores de bens de consumo, manufatura e tecnologia, mídia e telecomunicações, constantemente desafiados por aspectos mercadológicos, comportamentais e tecnológicos a transformarem a sua agenda para prosperarem. Mais de 90% dos respondentes dessas indústrias aguardam mudanças moderadas ou significativas no médio prazo.

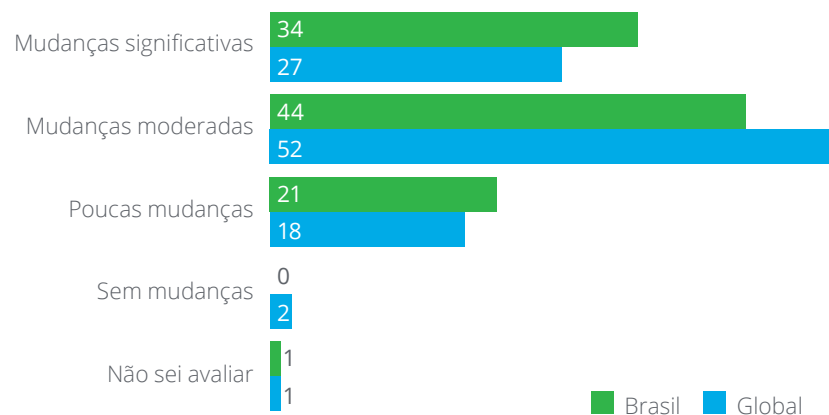
Essa necessidade de mudança é acompanhada por transformações nos ambientes regulamentar e de negócios, que devem impactar de modo relevante o trabalho da auditoria interna. Cerca de 80% dos respondentes, no Brasil e no mundo, acreditam que a auditoria interna deverá estar sujeita a mudanças significativas e moderadas nos próximos três a cinco anos. Na percepção dos participantes, tais mudanças estarão relacionadas ao ambiente de tecnologia, ao uso de *analytics* no suporte dos trabalhos e à realização de análises preditivas.

A amplitude destas mudanças irá demandar uma atuação mais alinhada às prioridades dos níveis executivos e temas relevantes para a organização, bem como uma busca constante da auditoria interna por maior eficiência e valor agregado, de modo a preservar sua relevância e influência.

**Mudanças necessárias para a auditoria interna (em % de respondentes)**



**Mudanças às quais a auditoria interna deverá estar sujeita (em % de respondentes)**



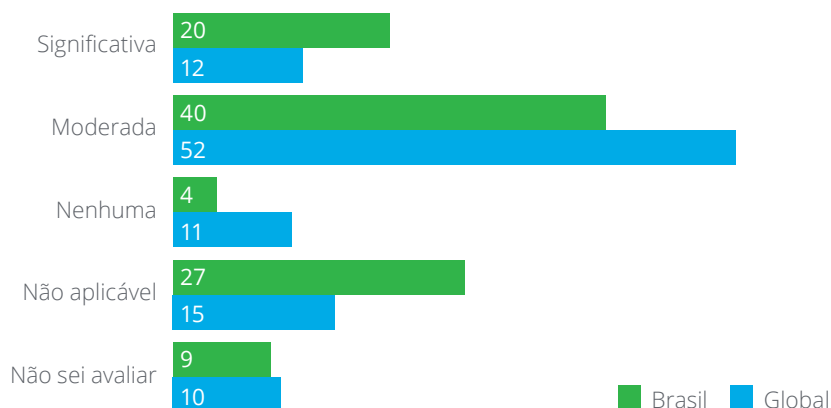
Mais de 60% dos respondentes, no Brasil e também no mundo, indicaram que o comitê de auditoria de sua organização espera que a auditoria interna evolua significativa ou moderadamente nos próximos três a cinco anos, visando atender às crescentes expectativas e endereçar as mudanças futuras.

Em termos práticos, essas mudanças estão relacionadas à capacidade da auditoria interna de entender as estratégias da organização e auxiliar no acompanhamento de riscos considerados prioritários. Os executivos e gestores são ainda mais

convictos da necessidade de mudança da área de auditoria interna: 73% dos respondentes no mundo e 79% no Brasil indicaram que a alta gestão de sua organização enxerga a necessidade de uma evolução da auditoria interna significativa ou moderada nos próximos três a cinco anos. Na amostra brasileira, essa necessidade de evolução pelas lideranças executivas é especialmente identificada nos setores de tecnologia, mídia e telecomunicações e energia: 100% das empresas desses segmentos apontaram a expectativa de uma mudança significativa ou moderada para a auditoria interna no médio prazo.

Historicamente, os órgãos executivos tendem a ter uma visão sobre a auditoria interna mais focada em seu caráter de preservação de valor e assegurar do que sobre o seu perfil consultivo e estratégico. Por isso, essa necessidade de evolução da auditoria interna é identificada de forma mais contundente junto ao grupo de gestores – o que demonstra que há um caminho a ser percorrido por ambos para um maior alinhamento entre os objetivos da função.

**Necessidade de evolução da auditoria interna pelo comitê de auditoria (em % de respondentes)**



**Necessidade de evolução da auditoria interna por executivos e gestores (em % de respondentes)**





“A auditoria interna, pela abrangência da sua atuação e pelo reporte ao nível executivo, deve estar alinhada às estratégias e objetivos de negócios, de modo a favorecer sua influência e capacidade de transformação.”

**Luis Garcia**

Diretor Global de Auditoria Interna da BRF

## Pilar 2

# A construção do impacto e da influência

Por sua natureza, a auditoria interna tem sinergia e envolvimento com muitas áreas da organização e, gradativamente, a função está ocupando um espaço cada vez mais estratégico nas empresas. Nesse contexto, emerge o desejo de que a função exerça maior impacto e influência junto aos níveis executivos.

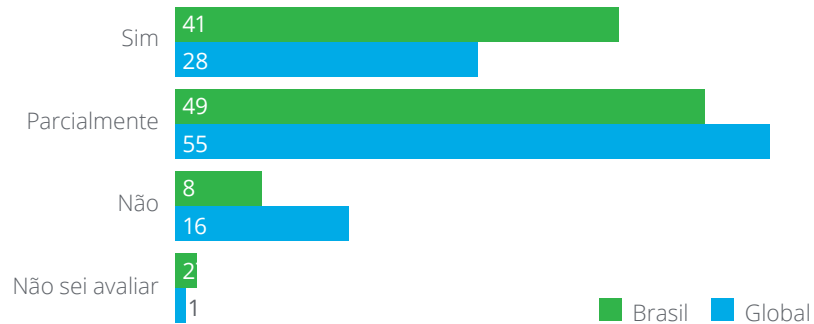
As empresas atuantes no Brasil compreendem que a auditoria interna possui um grau mais elevado de influência junto ao nível executivo, em relação à média global. Porém, é possível observar que ainda há espaço para o exercício dessa influência, por meio de uma abordagem alinhada aos riscos prioritários e às estratégias da organização.

Os participantes do Brasil vislumbram que a influência da auditoria interna junto ao nível executivo, incluindo diretorias e pessoas-chave da organização, tende a aumentar de forma significativa no médio prazo, dos 41% atuais para 86%. Globalmente, essa influência também tende a aumentar, de 28% para 64%.

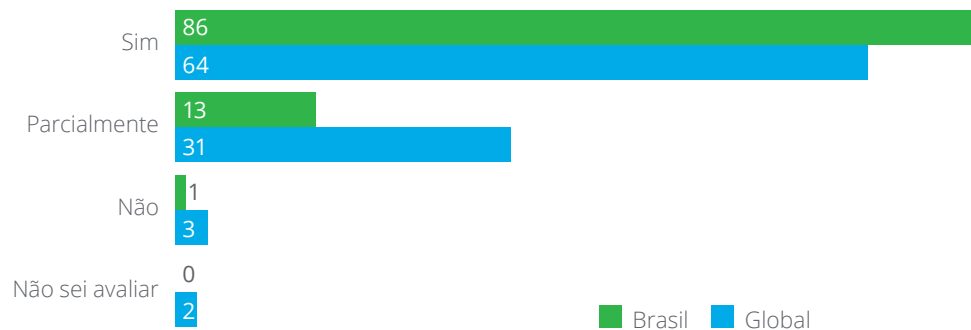
A percepção de uma maior influência da auditoria interna no Brasil em relação à média mundial pode estar relacionada ao atual cenário econômico e regulatório desafiador do País, que tem reforçado a importância da auditoria interna para endereçar temas relacionados a governança, controles internos e gestão de riscos – aspectos aos quais a área está intimamente relacionada.

A influência da auditoria interna tende a ser maximizada quando os níveis executivos interpretam os resultados dos trabalhos da área como um instrumento de gestão para suportar adequadamente o processo de tomada de decisão.

**A auditoria interna exerce atualmente forte influência junto ao nível executivo? (em % de respondentes)**



**A auditoria interna exercerá, nos próximos três a cinco anos, forte influência junto ao nível executivo? (em % de respondentes)**







“A auditoria interna pode exercer de forma positiva a sua influência quando avalia de forma independente e clara as práticas da organização, apoiando a alta administração em sua busca constante pela construção de uma empresa mais robusta e valorosa.”

**Ricardo Turra**

Chief Audit Executive da Votorantim Cimentos

Pilar 3

# Habilidades e capacidades para uma nova era

A capacitação da auditoria interna é fator imprescindível para responder às demandas prioritárias e garantir alinhamento aos principais riscos em suas organizações. Dado o curso de mudança, essas qualificações vão além das habilidades tradicionais associadas às revisões de controles e auditorias operacionais e financeiras.

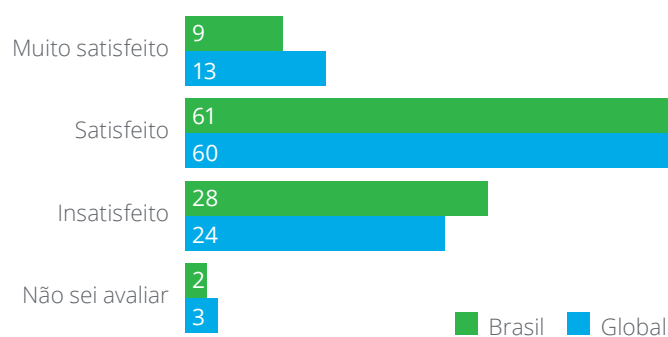
A maior parte dos respondentes destacaram estar satisfeitos com a qualificação e a especialização da auditoria interna para o atendimento das expectativas dos níveis executivos da organização. No entanto, tanto no âmbito global (24%) quanto na amostra do Brasil (28%), uma amostra importante ressaltou estar insatisfeita com esta qualificação.

De modo geral, foi ressaltada a importância da formação sólida e da certificação dos auditores internos em técnicas, abordagens e metodologias da prática, e também em conhecimentos relacionados ao ambiente de negócios, finanças, estratégias e características e regulamentações do segmento de atuação da empresa.

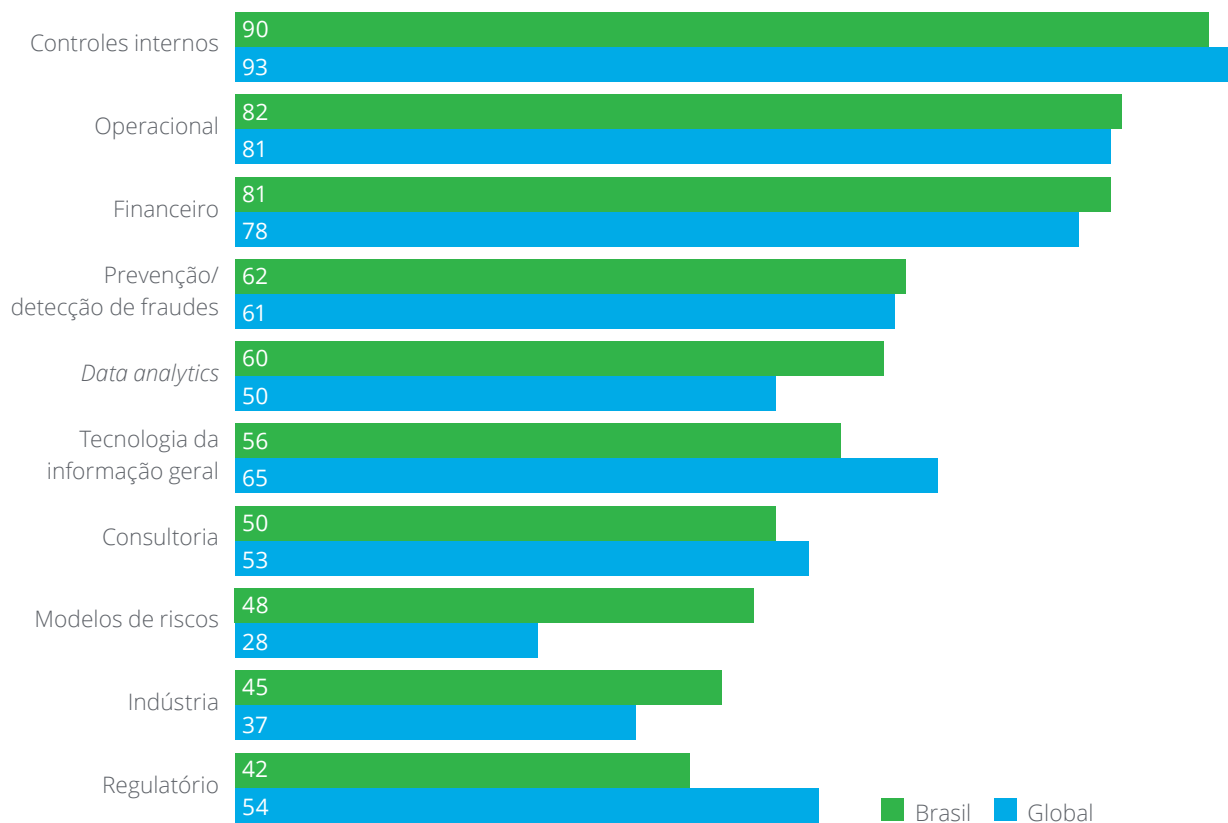
As empresas que participaram da pesquisa no Brasil mostraram-se coerentes com as habilidades identificadas nos respondentes ao redor do mundo, porém, é possível notar algumas diferenças pontuais.

Tanto no Brasil quanto no mundo, a área de auditoria interna está mais identificada às qualificações relacionadas a controles internos e práticas operacionais e financeiras. No entanto, a amostra brasileira se destaca da global por uma avaliação levemente mais positiva das qualificações em análise de dados, modelos de riscos e conhecimento de indústria. Por outro lado, as empresas brasileiras estão atrás das organizações mundiais nas qualificações relativas a tecnologia da informação e regulamentações.

### Satisfação em relação à qualificação e especialização da auditoria interna (em % de respondentes)

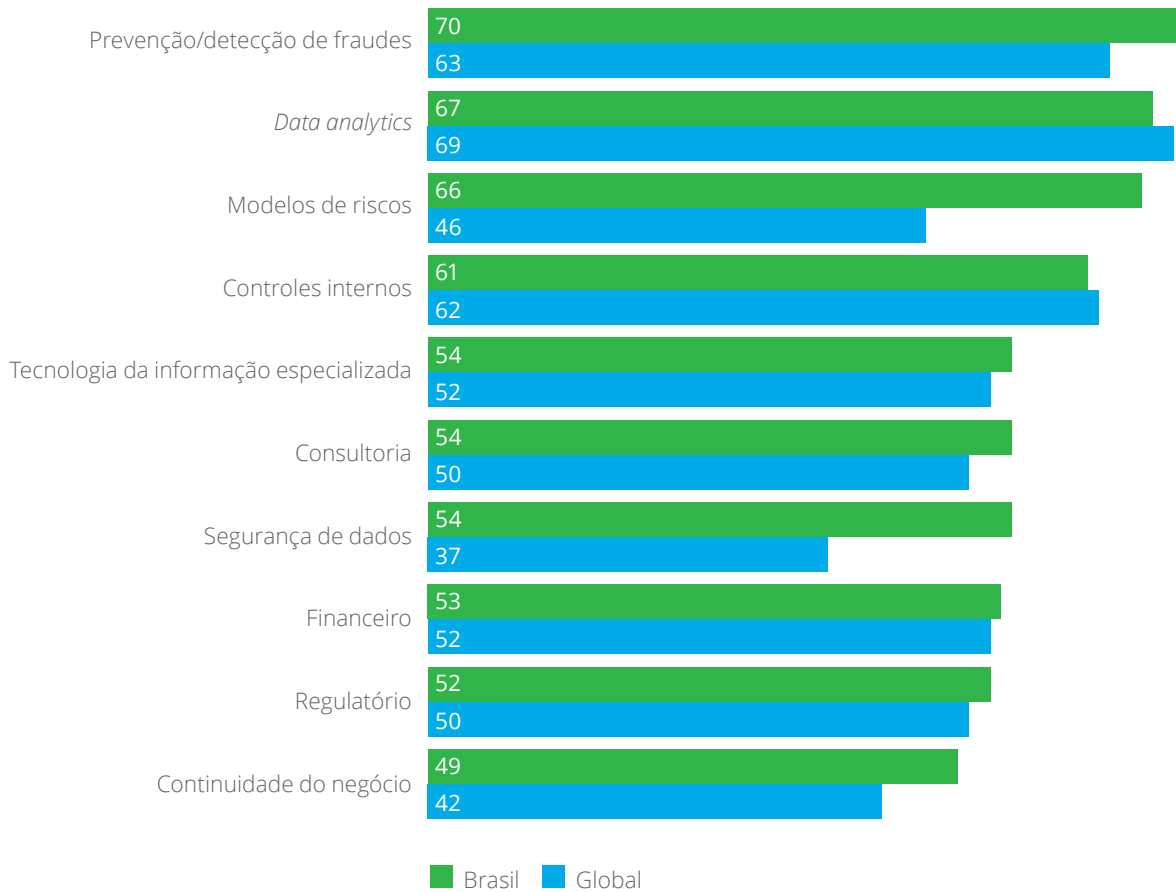


### Qualificações que a área de auditoria interna possui (em % de respondentes; respostas múltiplas)



Para os próximos anos, as qualificações em prevenção e detecção de fraudes (70%), análise de dados (67%) e modelos de riscos (66%) tendem a ser as mais demandadas para a área de auditoria interna. O cenário brasileiro de avanço no rigor de fiscalizações e complexidade das regulamentações indica uma atenção cada vez maior a práticas de conformidade e de prevenção e de detecção de fraudes.

**Qualificações importantes para o sucesso da auditoria interna nos próximos três a cinco anos (em % de respondentes; respostas múltiplas)**



## Qualificações prioritárias

Foi possível identificar, na amostra brasileira, algumas lacunas específicas de qualificação em auditoria interna para empresas de determinados setores de atuação. A tabela abaixo apresenta

uma síntese das oportunidades de aprimoramento das capacitações da auditoria interna em algumas indústrias, analisadas à luz das tendências mais amplas identificadas para cada segmento.

### Oportunidades relevantes para o aprimoramento e a qualificação da auditoria interna em cada setor no Brasil

| Setor                                | Maior lacuna da qualificação da auditoria interna                                    |  |
|--------------------------------------|--|--|
| Bens de consumo e varejo             | Tecnologia da informação especializada   | A transição do varejo para um modelo digital de negócios, que vá além do e-commerce e esteja alinhado às demandas emergentes do consumidor, está exigindo uma forte qualificação dos profissionais em tecnologia especializada nos desafios do setor.  |
| Energia                              | Controles internos – Regulamentação  | Área impactada por regulamentações que se tornam cada vez mais rigorosas e que tem um relacionamento sensível com o poder público exige alta qualificação de seus profissionais no que diz respeito a controles internos e sólidos conhecimentos em relação às normas do setor.  |
| Farmacêutico e hospitalar            | Controles internos – <i>Compliance</i>   | O setor possui forte interação com órgãos públicos (seja na regulamentação ou em atividades comerciais) e com a comunidade médica, com quem deve estabelecer uma relação de transparência e conformidade de suas práticas e processos.   |
| Serviços financeiros                 | Prevenção/detecção de fraude   | A prevenção a fraudes em um ambiente no qual o dinheiro circula de forma cada vez mais digital se torna um imperativo para as instituições financeiras, exigindo cada vez mais uma sólida abordagem em áreas relacionadas à segurança de TI.   |
| Manufatura                           | Continuidade do negócio, Controles internos e Tecnologia da informação especializada | A auditoria interna pode contribuir com a reinvenção e a recuperação da produtividade do setor, com profissionais especializados em riscos relacionados a resiliência operacional, produtividade, gestão de capital, controles internos e tecnologia.  |
| Setor público                        | Governança e modelos de risco  | A criação de uma cultura de transparência no setor público passa pela implementação de novos modelos de riscos e controles para as instituições governamentais. Ganham cada vez mais relevância temas como governança pública, regulamentação e normas, tratamento de riscos prioritários e fortalecimento das estruturas de controle.                     |
| Tecnologia, mídia e telecomunicações | <i>Data analytics</i>  | Os dados estão na base de tudo o que está impulsionando o desenvolvimento do setor de telecomunicações. <i>Analytics</i> e Internet das Coisas estão na vanguarda deste processo, o que tem exigido da auditoria interna capacidade para acompanhar essas tendências.  |
| Construção e incorporação            | Gestão de projetos e obras   | O setor imobiliário está em fase de amadurecimento de seus processos e ambiente de controles. Em um segmento que tem operações descentralizadas e projetos com prazos maiores para maturação, as atividades relacionadas à gestão de obras e ao acompanhamento de temas ambientais, trabalhistas e de segurança de trabalho são cada vez mais importantes. |



“Os auditores internos devem estar preparados para acompanhar transformações relevantes no ambiente de negócios, principalmente em áreas como tecnologia, regulamentação, riscos e integridade.”

**Marcelo Fridori**

Superintendente de Auditoria Interna da Sabesp

## Pilar 4

# Modelos complementares de alocação de pessoas

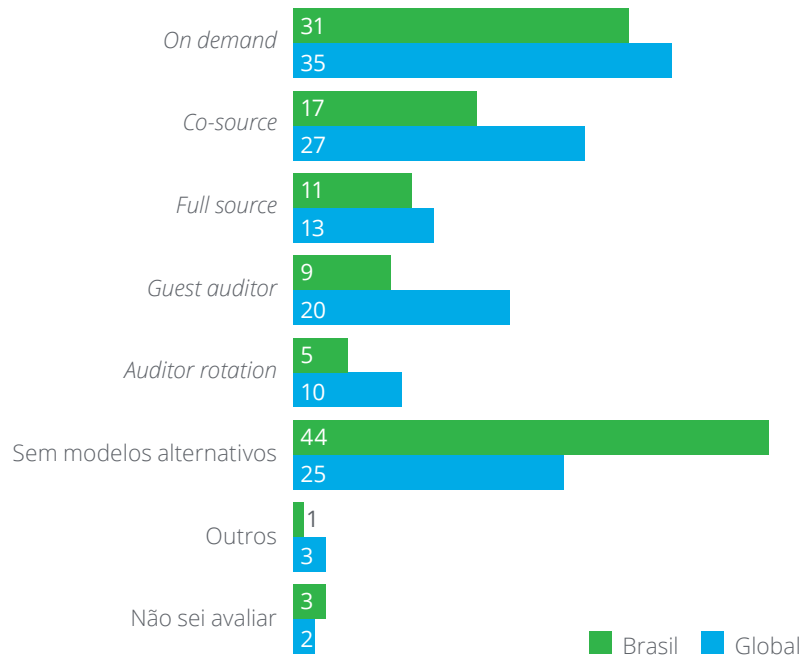
Novos modelos de alocação de recursos humanos podem responder à necessidade das empresas por otimização de custos, bem como ajudá-las a endereçar lacunas de capacitação em áreas como riscos e tecnologia, entre outras.

A dinâmica atual dos negócios cria, frequentemente, situações em que é necessário realizar um incremento no escopo de trabalho para o atendimento às demandas específicas da alta administração. Nesse sentido, a auditoria interna deve estar preparada para responder de forma rápida e adequada – o que pode ser feito com a aplicação de modelos alternativos de alocação de recursos humanos. Por meio de práticas mais flexíveis, as organizações têm a oportunidade de otimizar custos e preencher lacunas na especialização de profissionais.

Muitas vezes, as organizações têm como prática convidar profissionais qualificados para fazerem parte, pontualmente, de revisões do trabalho de auditoria interna. Trata-se do modelo de *guest auditor*, ainda pouco utilizado no Brasil. Tal estratégia oferece à empresa o benefício de poder complementar o quadro de auditoria interna e agregar uma visão externa e independente sobre aquele tema, sem impacto direto sobre o orçamento da área. Para o profissional, as vantagens são a possibilidade de realizar um trabalho diferente de sua rotina, o que pode significar uma oportunidade de formação e desenvolvimento de carreira.

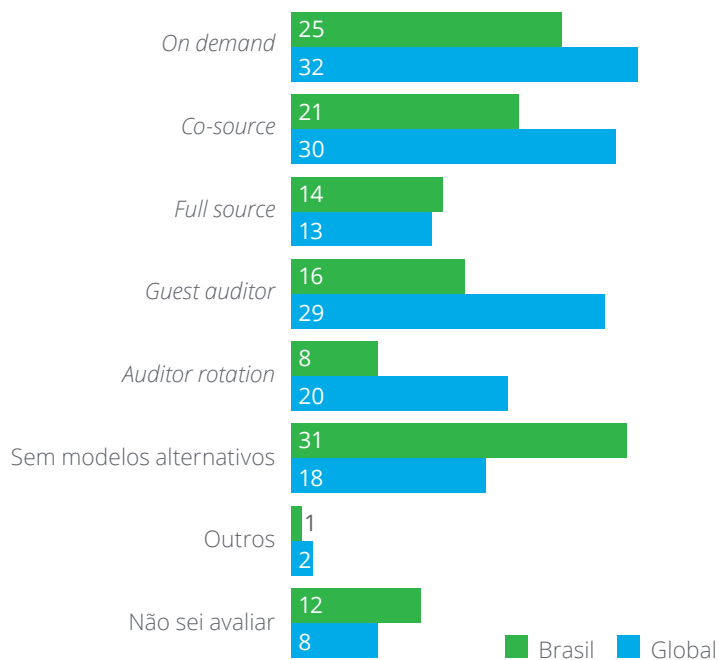
Há uma participação mais significativa de um modelo de *co-source* na amostra mundial (27%) do que no Brasil (17%), o que pode representar uma alternativa interessante para complementar o quadro de profissionais, visando o atendimento de demandas variáveis ou especializadas em áreas ou temas onde o auditor interno não tem expertise. O modelo de *full source* (terceirização total dos serviços de auditoria interna) também é pouco explorado no mercado local, o que supõe um certo ceticismo em relação à efetividade deste modelo de alocação.

**Modelos de alocação de pessoas utilizados pela auditoria interna para atender às necessidades de talentos (em % de respondentes; respostas múltiplas)**





**Modelos de alocação de pessoas a serem utilizados pela auditoria interna para atender às necessidades de talentos nos próximos três a cinco anos (em % de respondentes; respostas múltiplas)**



## Práticas complementares de alocação de recursos humanos

**On demand:** Utilização pontual de recursos externos para projetos originados de demandas específicas pela alta administração.

**Co-source:** Recursos da própria empresa atuando em conjunto com profissionais terceirizados.

**Full source:** Utilização exclusiva de profissionais terceirizados.

**Guest auditor:** Profissionais de áreas correlatas à auditoria interna (por exemplo: controladoria e gestão de riscos) atuam em trabalhos pontuais de auditoria interna em diferentes áreas ou unidades, preservando a postura de objetividade e independência.

**Auditor rotation:** Estratégias de alocação de profissionais de outras áreas para integrar o time de auditoria interna, combinadas com a possibilidade de auditores internos assumirem outras posições relevantes na organização.



“Uma equipe integrada, com habilidades e experiências complementares, possibilita a realização de trabalhos de modo eficiente e com alto valor agregado, por meio da aplicação adequada de técnicas de auditoria interna, conhecimento do negócio e comunicação assertiva com os diversos níveis da organização.”

**Norival Zanata**

Gerente de Auditoria Interna da Gafisa

## Pilar 5

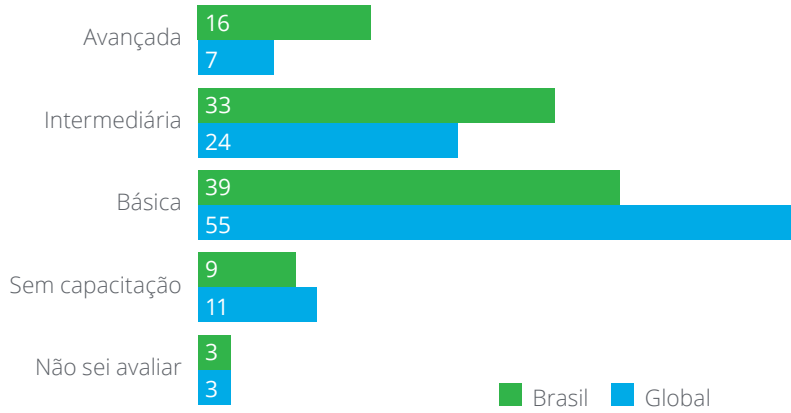
# Analytics torna-se realidade

O conceito de *analytics* tem revolucionado a forma de atuação da auditoria interna. Agora, o objetivo das empresas é incorporar ainda mais – e melhor – as práticas de análise avançada de dados, sofisticando atividades como seleção de amostras, comparação e visualização de dados e desenvolvimento de práticas preditivas e de tendências.

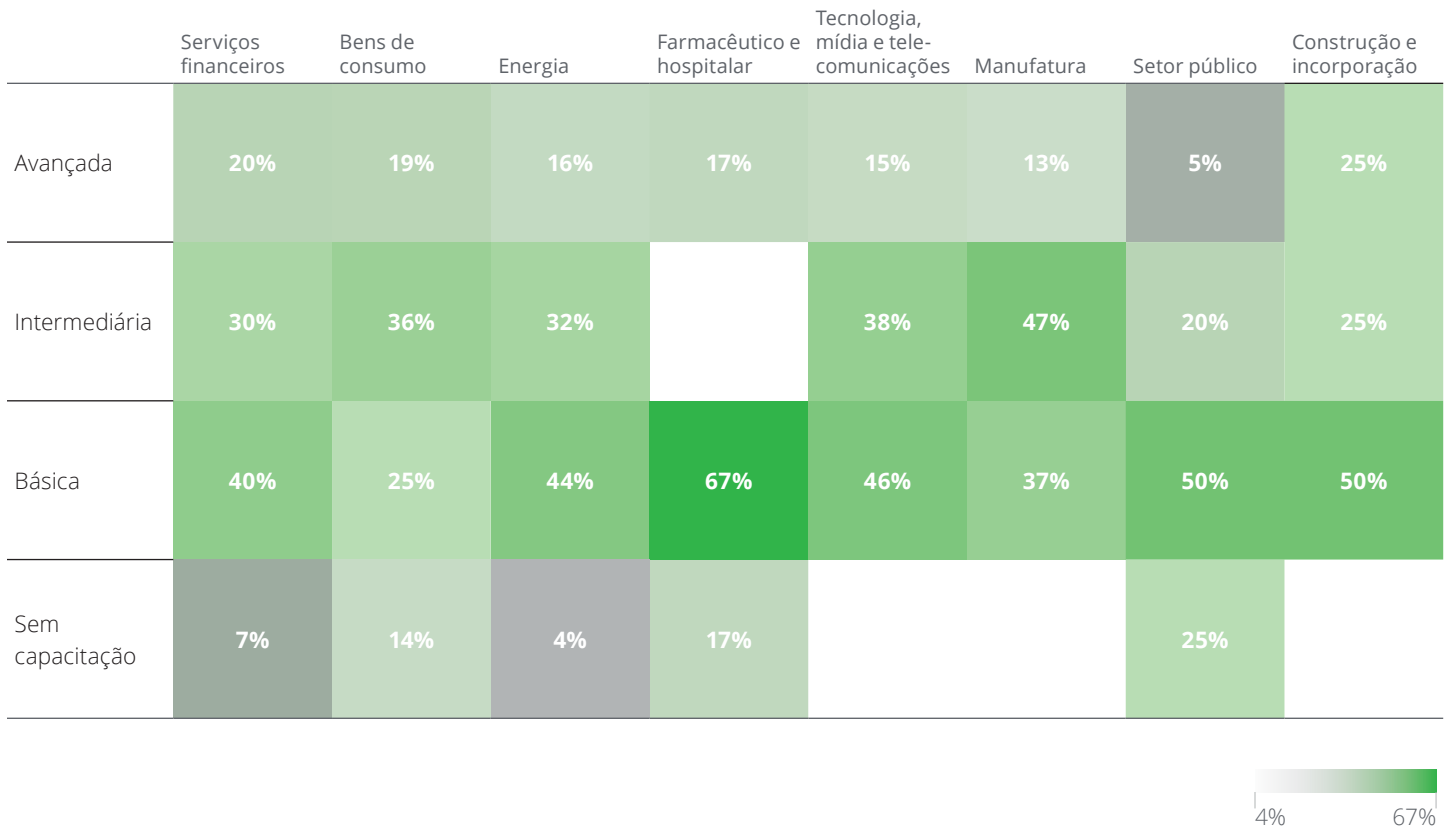
A capacitação para a utilização de técnicas de *analytics* é básica para a maior parte (55%) das empresas globais participantes do estudo, e para uma parcela expressiva (39%) dos respondentes do Brasil. O Brasil indicou ter 16% de sua amostra com conhecimentos avançados sobre o assunto – um número significativamente maior do que o levantado globalmente (7%).

No Brasil, a capacidade analítica avançada está acima da média nas indústrias de Serviços financeiros (20%) e Construção e incorporação (25%). Os setores do País que possuem as maiores parcelas de profissionais com capacidades analíticas intermediárias são bens de consumo (36%) e manufatura (47%).

**Capacitação da auditoria interna em analytics (em % de respondentes)**



**Capacitação da auditoria interna em analytics por setor no Brasil (em % de respondentes)**

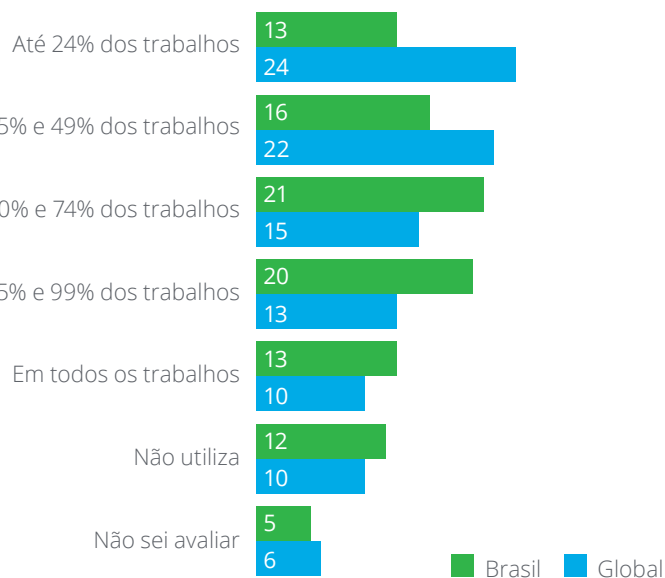


Quando perguntados com qual frequência utilizam recursos de *analytics* nos trabalhos conduzidos pela função de auditoria interna, tanto os respondentes globais quanto os do Brasil demonstraram um interesse em aplicar mais este recurso no futuro do que utilizam atualmente, o que reforça a perspectiva de consolidação e sofisticação do uso destas práticas.

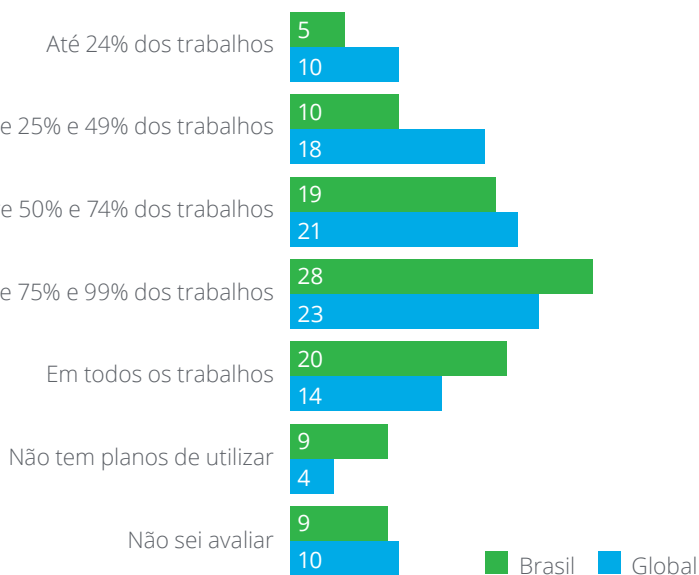
Apesar de ainda ser incipiente – a aplicação dos conceitos de *analytics* hoje está fundamentada na análise básica de dados estáticos – há um forte desejo e um grande espaço para a incorporação de correlações e análises preditivas e estatísticas no trabalho da auditoria interna.

O tipo de análise de dados mais utilizado pelas organizações participantes do estudo, tanto no Brasil quanto no mundo, é o de seleção de amostras e estratificação de dados para a criação de perfis. Funções mais sofisticadas de *analytics*, como gerenciamento avançado, consolidação de dados e modelagem comportamental e preditiva, são realizadas por uma parcela menor das empresas, demonstrando tendências possíveis nos próximos anos. Vale destacar que as organizações brasileiras pesquisadas estão acima da média global em relação à incorporação das práticas de análise de dados em suas atividades de auditores internos.

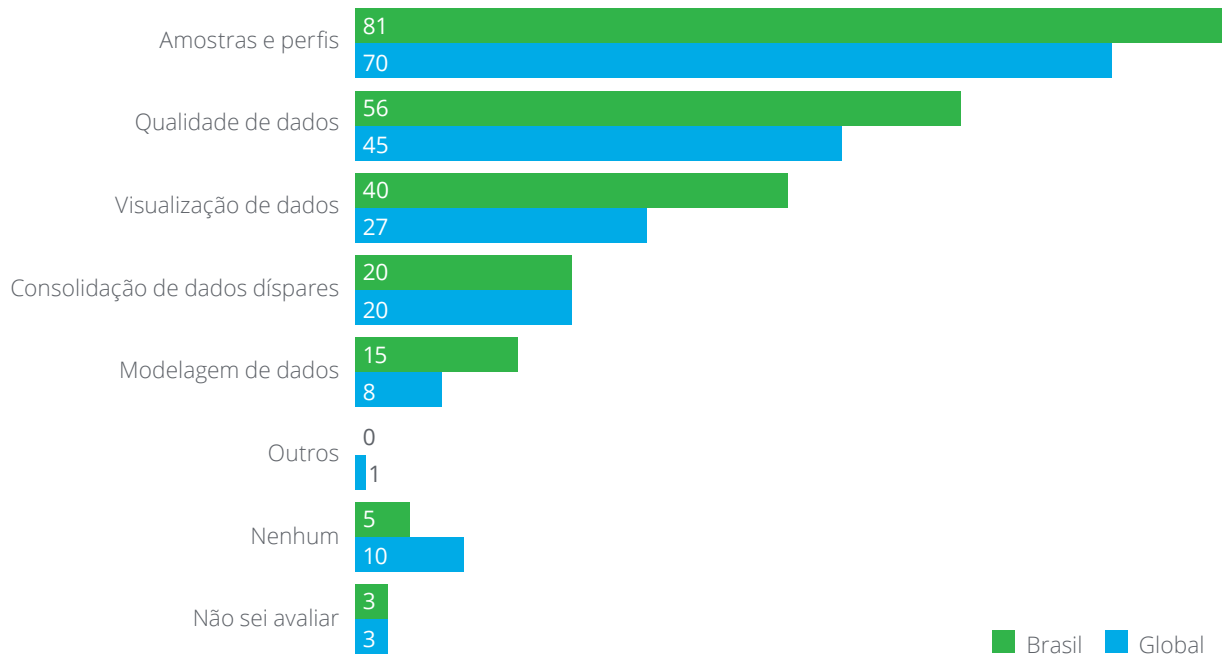
#### Frequência atual de uso de *analytics* pela auditoria interna (em % de respondentes)



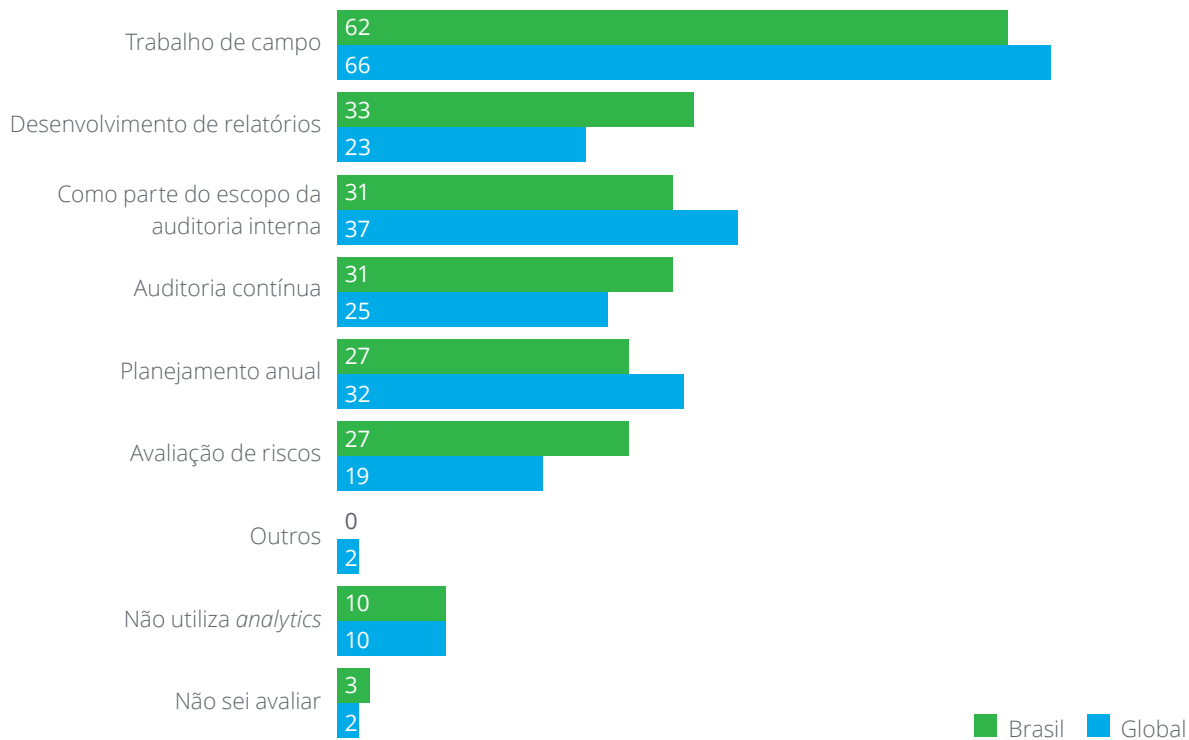
#### Frequência de uso de *analytics* pela auditoria interna nos próximos três a cinco anos (em % de respondentes)



**Tipos de análise de dados usados (em % de respondentes; respostas múltiplas)**



**Aplicação atual de analytics (em % de respondentes; respostas múltiplas)**



## Aplicação atual de analytics por setor no Brasil (em % de respondentes; respostas múltiplas)

|   | Serviços financeiros | Bens de consumo | Energia | Farmacêutico e hospitalar | Tecnologia, mídia e telecomunicações | Manufatura | Setor público | Construção e incorporação |
|---|----------------------|-----------------|---------|---------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|---------------------------|
| Trabalho de campo                         | 62%                  | 70%             | 84%     | 50%                       | 54%                                  | 75%        | 45%           | 75%                       |
| Desenvolvimento de relatórios             | 28%                  | 36%             | 32%     |                           | 54%                                  | 46%        | 35%           | 38%                       |
| Como parte do escopo da auditoria interna | 31%                  | 33%             | 36%     | 33%                       | 15%                                  | 39%        | 35%           | 13%                       |
| Auditoria contínua                        | 45%                  | 27%             | 32%     | 17%                       | 38%                                  | 32%        | 25%           | 50%                       |
| Planejamento anual                        | 41%                  | 21%             | 24%     | 33%                       | 15%                                  | 39%        | 35%           | 13%                       |
| Avaliação de riscos                       | 24%                  | 21%             | 32%     | 17%                       | 15%                                  | 32%        | 25%           | 13%                       |

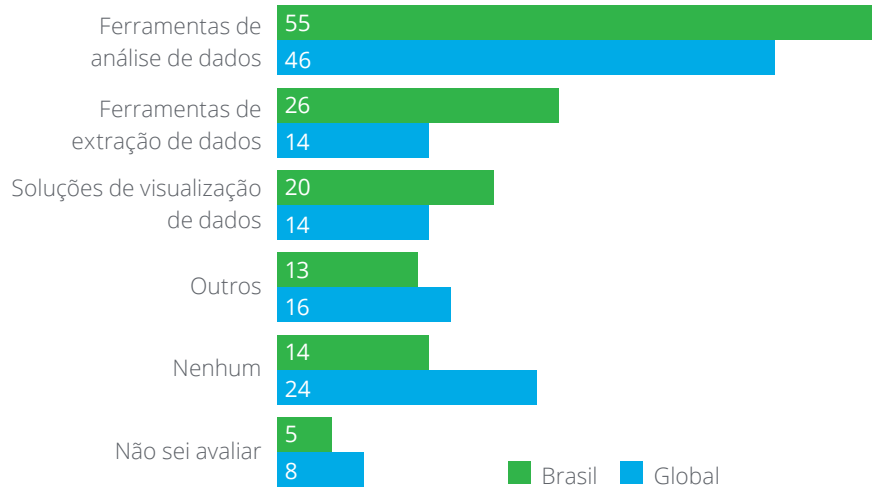


Dado o aumento da complexidade e do volume dos trabalhos de auditoria interna, os gestores têm recorrido cada vez mais à tecnologia para apoiar os processos e as operações da área. O objetivo é oferecer uma abordagem analítica sobre os dados que a organização dispõe, como apoio à tomada de decisão. As principais ferramentas utilizadas com esta finalidade são os softwares de análise de dados ACL e IDEA (utilizado por 46% dos respondentes no mundo e 55% no Brasil). Em relação ao mundo, o Brasil tem uma utilização maior

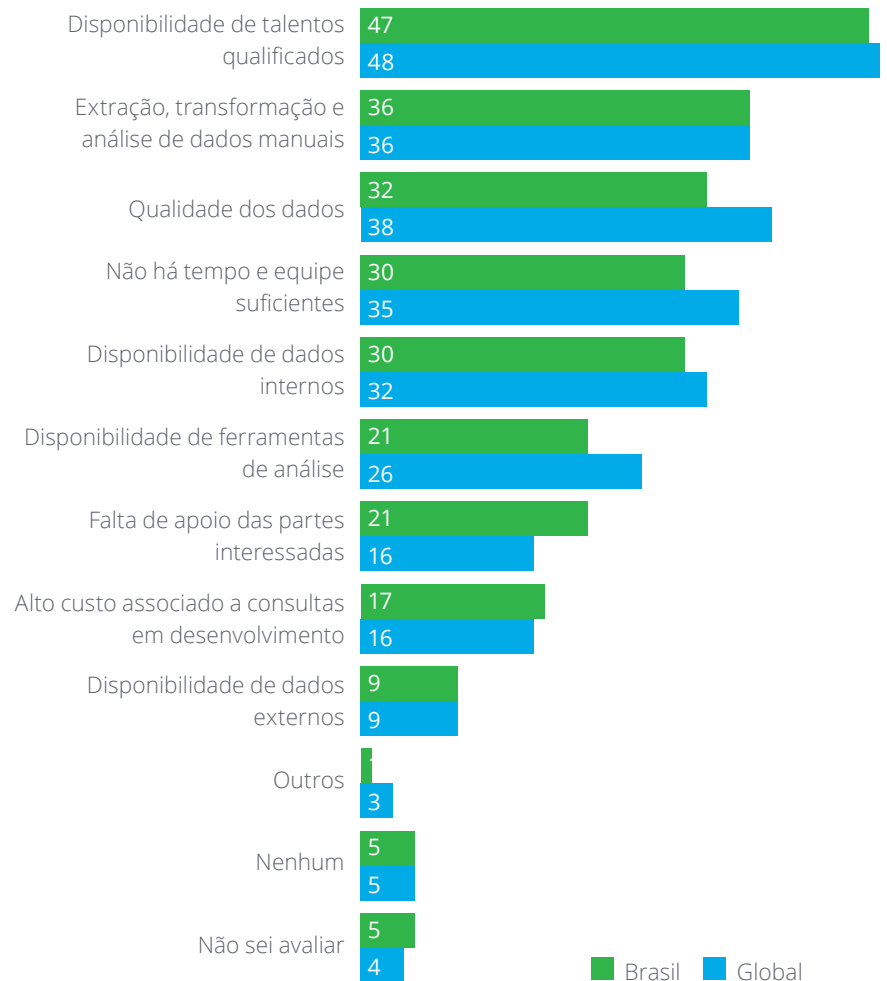
de ferramentas de extração de dados e de soluções de visualização de dados (tais como ACL Direct Link, Qlikview e Tableau), conforme apresentado no quadro a seguir:

O Brasil enfrenta desafios similares à amostra mundial para a implementação de práticas do *analytics*. As barreiras mais lembradas por ambos os grupos são disponibilidade de talentos qualificados e necessidade de muitas intervenções manuais nos processos de extração, transformação e análise de dados.

**Ferramentas e soluções utilizadas pela auditoria interna  
(em % de respondentes; respostas múltiplas)**



**Principais barreiras que a auditoria interna da sua organização tem enfrentando na tentativa de uso de analytics (em % de respondentes; respostas múltiplas)**





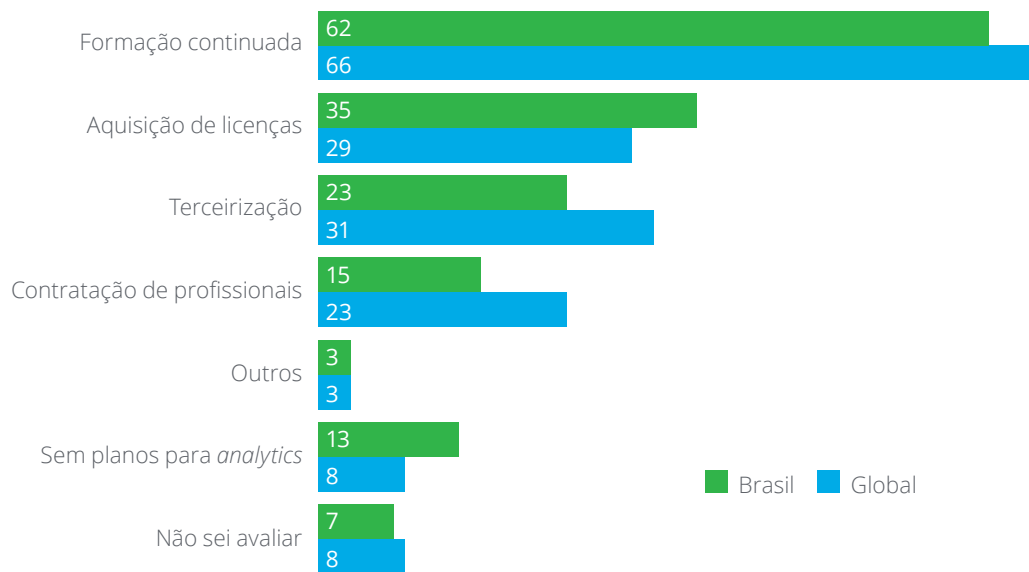
**Principais barreiras que a auditoria interna da sua organização tem enfrentando na tentativa de uso de analytics por setor no Brasil (em % de respondentes; respostas múltiplas)**

|   | Serviços financeiros | Bens de consumo | Energia | Farmacêutico e hospitalar | Tecnologia, mídia e telecomunicações | Manufatura | Setor público | Construção e incorporação |
|---|----------------------|-----------------|---------|---------------------------|--------------------------------------|------------|---------------|---------------------------|
| Disponibilidade de talentos qualificados            | 41%                  | 63%             | 59%     | 50%                       | 58%                                  | 50%        | 56%           | 50%                       |
| Extração, transformação e análise de dados manuais  | 41%                  | 53%             | 36%     | 33%                       | 33%                                  | 38%        | 33%           | 50%                       |
| Qualidade dos dados                                 | 52%                  | 47%             | 23%     | 33%                       | 50%                                  | 35%        | 11%           | 13%                       |
| Não há tempo e equipe suficientes                   | 17%                  | 43%             | 1%      | 67%                       | 33%                                  | 58%        | 17%           | 25%                       |
| Disponibilidade de dados internos                   | 41%                  | 33%             | 36%     | 17%                       | 42%                                  | 31%        | 22%           | 38%                       |
| Disponibilidade de ferramentas de análise           | 17%                  | 27%             | 27%     | 33%                       | 50%                                  | 23%        | 33%           | 13%                       |
| Falta de apoio das partes interessadas              | 21%                  | 20%             | 27%     | 33%                       | 25%                                  | 19%        | 28%           |                           |
| Alto custo associado a consultas em desenvolvimento | 7%                   | 17%             | 14%     | 17%                       | 33%                                  | 31%        | 28%           |                           |
| Disponibilidade de dados externos                   | 10%                  | 10%             | 14%     | 33%                       | 8%                                   |            | 22%           | 13%                       |



Tanto na amostra do Brasil quanto na amostra global, as estratégias das empresas para a adoção ou a ampliação do uso de técnicas de *analytics* envolvem a formação de seus profissionais, a aquisição de licenças para aumentar a disponibilidade das ferramentas de análise e o envolvimento de profissionais externos por meio de contratação de especialistas.

**Estratégias de adoção ou ampliação do uso de analytics (em % de respondentes; respostas múltiplas)**





“A velocidade das mudanças nos negócios, a evolução tecnológica, as soluções digitais e a maior ênfase nos relacionamentos com clientes e consumidores fazem com que a utilização ampla de dados se torne vital para a auditoria interna em todas as etapas de trabalho, da definição de seu planejamento e execução dos testes.”

**Paulo Miron**

Diretor executivo do Itaú Unibanco

Pilar 6

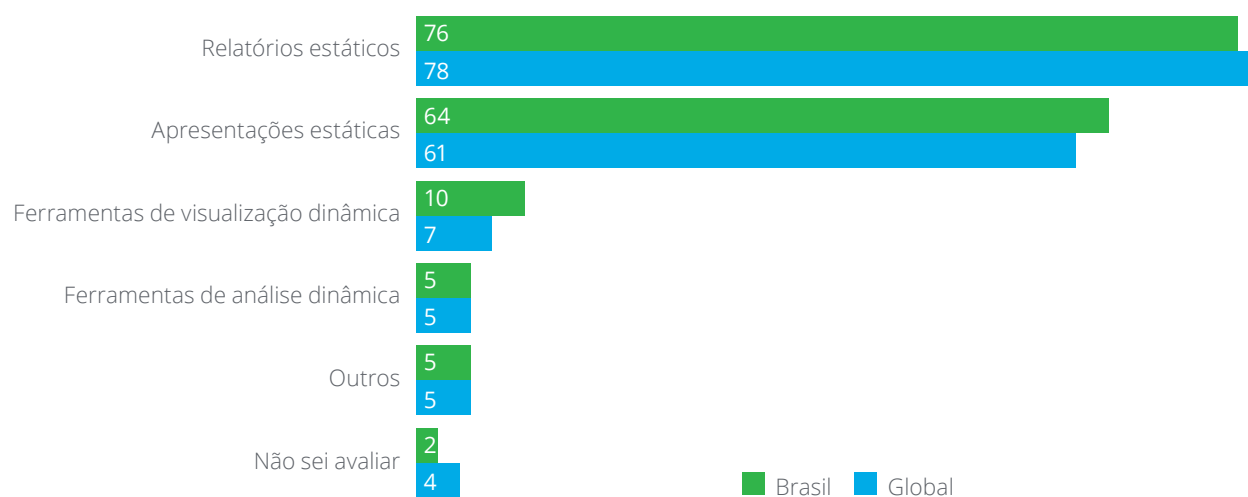
# Dinamismo na comunicação

Formas estáticas de reporte – apresentações e documentos preparados em editores de texto ou planilhas eletrônicas – ainda são as mais praticadas pela auditoria interna. Porém, dentro do contexto de mudança pelo qual a área passa, modelos dinâmicos de análise e visualização de dados tendem a ganhar relevância.

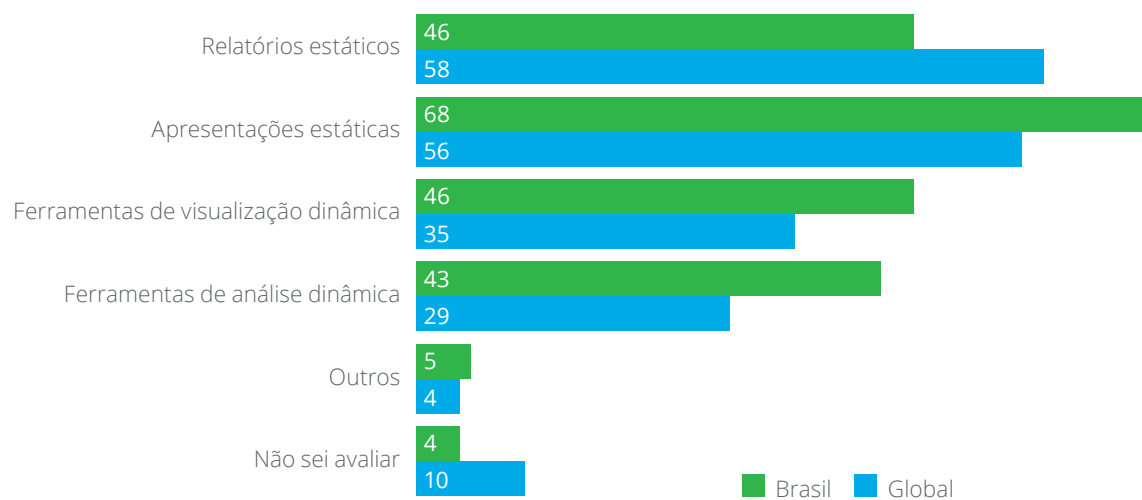
As apresentações e relatórios estáticos em texto ainda são a forma de comunicação mais utilizada pela auditoria interna para o reporte aos níveis executivos de sua organização. As ferramentas de visualização e análise dinâmicas ainda são pouco exploradas pelas empresas participantes do estudo, o que pode representar uma oportunidade para o aprimoramento do processo de comunicação e reporte com os níveis executivos.

No que depender dos profissionais de auditoria interna, uma transformação nos modelos de reporte se concretizará no médio prazo. Os relatórios e apresentações estáticos ainda serão os mais utilizados, porém, a ascensão das ferramentas dinâmicas de visualização e análise desponta de forma inequívoca para os próximos três a cinco anos, tanto no Brasil quanto no mundo.

### Como a auditoria interna se comunica atualmente com os níveis executivos?



### Como a auditoria interna se comunicará nos próximos três a cinco anos com os níveis executivos?





“Tecnologias de processamento de dados nos obrigam a repensar a profissão. O emprego de novas tecnologias de extração e análise de dados geram mais velocidade e assertividade na resposta, diminuindo subjetividades.”

**Alexandre Machabanski**

Diretor de Auditoria Interna do Grupo Pão de Açúcar

**Pilar 7**

# Assurance e advisory: perfis complementares

O fortalecimento de uma abordagem de *advisory* para a auditoria interna – em equilíbrio com a função de *assurance* – pode contribuir para que a função exerça maior impacto e influência sobre a organização.

A função de auditoria interna possui duas frentes principais, que se complementam para uma abordagem completa. A primeira, mais consolidada nas organizações, é a de *assurance* – oferecida por meio de avaliações de controles internos, revisões de conformidade com políticas internas e regulamentações (*compliance*) e análise de dados contábeis e financeiros, com foco no histórico de ocorrências. A segunda, que está ganhando importância nas empresas, é a de *advisory* – pautada por ações analíticas e consultivas e de apoio à gestão, mais integrada às estratégias e objetivos de negócios.

Nenhuma dessas funções é mais ou menos importante do que a outra. O que as boas práticas revelam é que o equilíbrio entre ambas traz mais benefícios e contribui para elevar o patamar de influência e reconhecimento da auditoria interna nas organizações.

A adoção de um enfoque mais consultivo exige dos auditores internos um sólido entendimento das estratégias e direcionadores de valor da organização, o que nem sempre está claramente documentado e disseminado aos seus colaboradores. Por meio de uma atuação alinhada às expectativas dos níveis executivos e temas relevantes para a organização, a auditoria interna poderá ser mais assertiva em suas atividades e conclusões, maximizando o valor agregado dos seus trabalhos.

No âmbito global, a maior parte das organizações participantes indicou exercer

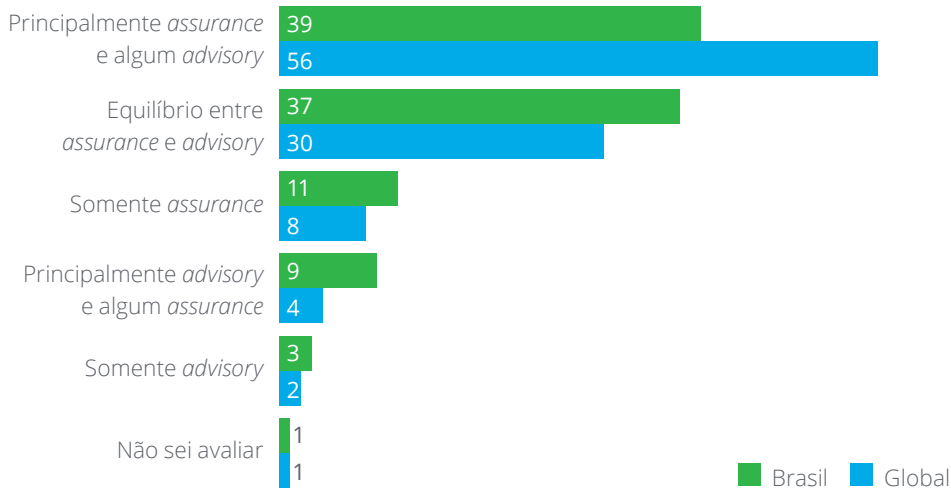
uma função de auditoria interna com uma abordagem primordialmente de *assurance*, complementada por iniciativas pontuais de trabalhos de *advisory*. No Brasil, a maior parcela (39%) das empresas também adotam um enfoque similar. No entanto, em relação ao mundo, os respondentes do Brasil indicaram um equilíbrio maior entre os serviços de *assurance* e *advisory* oferecidos pela auditoria interna.

Apesar da predominância de trabalhos de *assurance*, há uma expectativa, por parte de 55% dos respondentes no mundo e 48% no Brasil, de que a proporção de serviços de *advisory* irá aumentar nos próximos três a

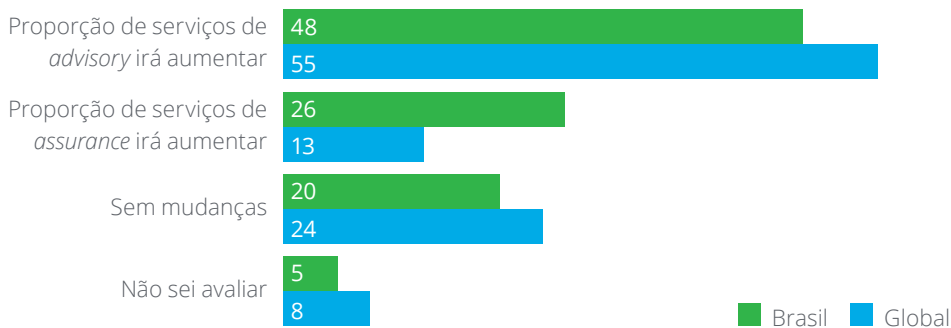
cinco anos. No Brasil, essa expectativa é um pouco menor frente ao fato de que há um maior equilíbrio entre ambas modalidades oferecidas pela auditoria interna. Por outro lado, no País, há uma indicação maior (26%), em relação à amostra global (13%), de que a proporção de serviços de *assurance* irá aumentar.

Esse indicador pode ser interpretado como reflexo da maior ênfase das organizações no Brasil em temas relacionados a *compliance* e às investigações de fraudes e casos de corrupção, que têm demandado das empresas esforços relevantes para identificar e mitigar riscos desta natureza.

**Tipos de serviços que a auditoria interna da organização atualmente provê (em % de respondentes)**



**Como a auditoria interna irá mudar nos próximos três a cinco anos (em % de respondentes)**







“A função de *advisory*, que está em franco desenvolvimento na auditoria interna, é importante para o aprimoramento de uma visão preventiva e estratégica para as organizações. Para que tenha êxito, essa abordagem consultiva deve partilhar dos mesmos conceitos e princípios da função de *assurance*, que já está no DNA dos auditores.”

**Hélio Takashi Ito**  
Chefe de Auditoria Interna da CPFL

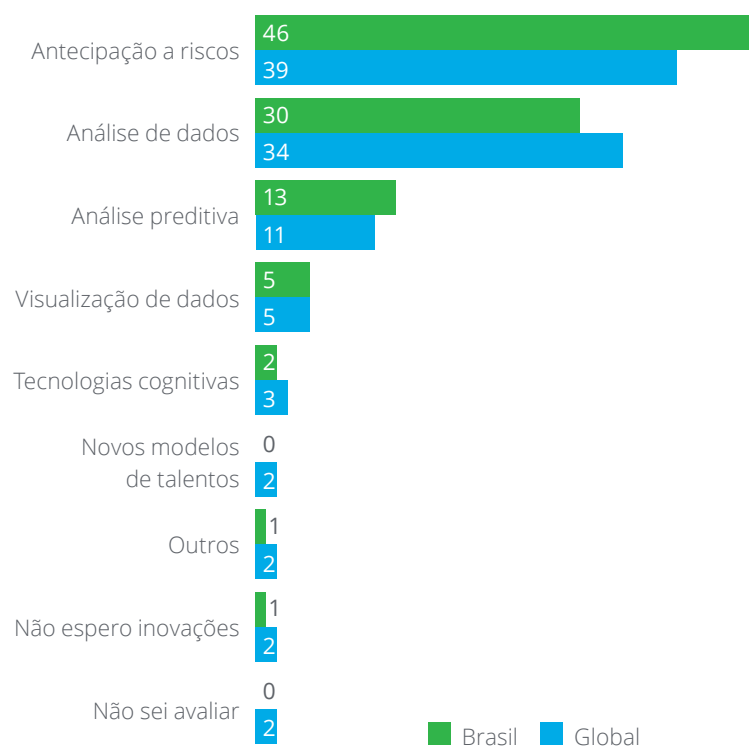
Pilar 8

# O imperativo da inovação

Para garantir o aprimoramento contínuo de suas atividades, a auditoria interna deve adotar uma mentalidade inovadora que possibilite a aplicação de novas tecnologias, ferramentas e processos, bem como favoreça e amplie a capacitação técnica dos auditores internos, de modo a maximizar a abrangência dos trabalhos, a assertividade de suas conclusões e a velocidade de resposta às demandas dos níveis executivos.

As áreas em que as empresas mais esperam inovações no médio prazo são antecipação a riscos e análise de dados e análises preditivas. A prioridade para as inovações de antecipação a riscos aparece de forma ainda mais intensa no Brasil do que no resto do mundo, muito em função do ambiente de incertezas no cenário econômico e político do País.

**Principais tendências e inovações na auditoria interna para os próximos três a cinco anos (em % de respondentes)**



**Principais tendências e inovações na auditoria interna para os próximos três a cinco anos\***

Visualização de dados Análise preditiva  
**Antecipação a riscos** Tecnologias cognitivas  
 Novos modelos de talentos  
**Análise de dados**

\*Quanto maior a palavra, maior o número de respostas



“O uso de tecnologia nos trabalhos de auditoria interna, como as técnicas de *data analytics*, favorece o entendimento e a mensuração dos riscos prioritários e a correta priorização dos trabalhos, contribuindo para a comunicação com áreas e níveis executivos.”

**Ricardo Baras**

Diretor Global de Auditoria Interna da Vale

## Pilar 9

# Visão sobre estratégia e riscos

Disrupturas provocadas pelo avanço da tecnologia e por transformações no ambiente regulatório têm provocado impacto sobre modelos de negócios e setores como um todo. A auditoria interna deve acompanhar este processo, contribuindo para uma análise mais acurada dos riscos atuais e emergentes.

A amplitude de atuação da auditoria interna pode ser entendida como *corporate wide*, ou seja, abrange a empresa como um todo. Os resultados dos trabalhos da auditoria interna são reportados às mais altas instâncias e influenciam os tomadores de decisão – comitês e líderes executivos. Essa perspectiva faz com que a auditoria interna seja um componente fundamental no apoio à definição e à execução das estratégias de negócio, bem como à identificação e ao gerenciamento de riscos prioritários nas organizações.

A auditoria interna também é uma área formadora de executivos por definição. Este profissional deve aliar tanto uma visão técnica sobre os resultados e processos de controles, quanto uma visão estratégica sobre os objetivos de negócio e riscos prioritários. Nada mais natural, portanto, que o auditor interno possa exercer uma função ampla, integrada e analítica sobre os cenários de negócios, incluindo elementos do planejamento estratégico e gestão de riscos em seu plano de trabalho, contribuindo para a tomada de decisão em sua organização com dados tempestivos, relevantes e confiáveis.

Essa tendência, porém, ainda está a caminho de se concretizar. Apenas 35% dos respondentes no mundo e 37% no Brasil indicaram que, nos últimos três anos, a área de auditoria interna se envolveu com a avaliação da função ou do processo de planejamento estratégico. Quando perguntados sobre a intenção de realizar

esta avaliação no futuro, no entanto, o número é significativamente maior: mais da metade das empresas em ambas as amostras responderam que pretendem realizar esta avaliação nos próximos três a cinco anos. A avaliação do planejamento estratégico e da função de gestão de riscos, portanto, tende a entrar no foco e se incorporar ao trabalho do auditor interno.

**Nos últimos três anos, a auditoria interna avaliou a função ou o processo de planejamento estratégico? (em % de respondentes)**



**Nos próximos três anos, a auditoria interna irá avaliar a função ou o processo de planejamento estratégico? (em % de respondentes)**



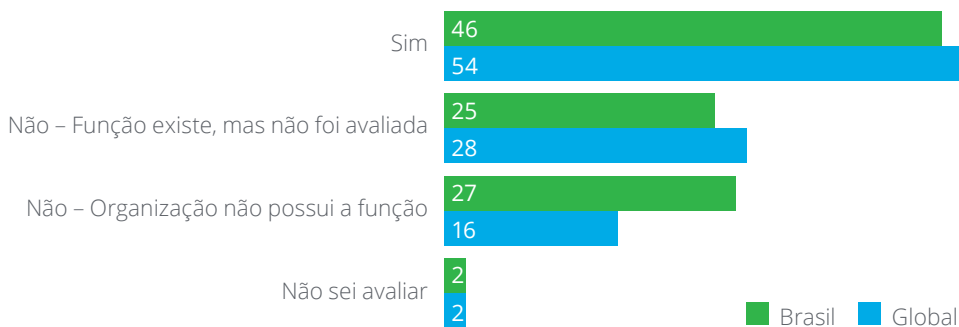
A avaliação da função de gestão de riscos pode ser reveladora, quando leva em consideração aspectos como riscos emergentes, apetite e tolerância a riscos, indicadores-chave de riscos, monitoramento de riscos, riscos estratégicos e de tecnologia, bem como disrupturas no modelo de negócios. Uma avaliação efetiva dos riscos pode determinar a eficácia da função e de seus processos relacionados.

Os resultados da pesquisa indicam que identificar os riscos de negócio e propor alternativas para minimizá-los – assumindo uma abordagem mais consultiva e analítica

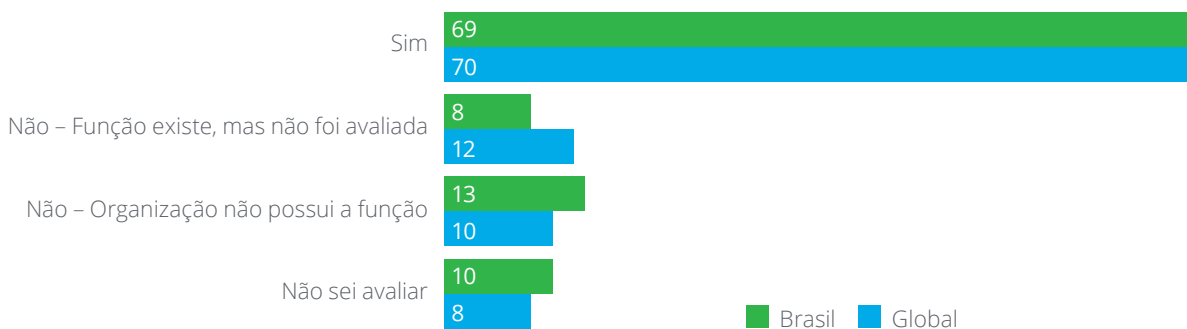
– é uma das principais formas pelas quais a função de auditoria interna pode contribuir com a geração de valor ao negócio.

Entre os participantes do estudo no Brasil, 46% indicaram ter, nos últimos três anos, avaliado a função ou o processo de gestão de riscos – uma parcela menor do que a de 54% da amostra global. Quando perguntados sobre a sua intenção de efetuar esta avaliação nos próximos três anos, esta porcentagem salta para 70% na amostra global e para 69% na amostra do Brasil.

#### Nos últimos três anos, a auditoria interna avaliou a função ou o processo de gestão de riscos? (em % de respondentes)



#### Nos próximos três anos, a auditoria interna irá avaliar a função ou o processo de gestão de riscos? (em % de respondentes)





“A dinâmica dos negócios e a rapidez de eventos que podem trazer cenários desafiadores para as organizações exigem dos auditores internos agilidade e precisão para antecipar riscos, suas consequências e respectivas contramedidas, apresentando informações relevantes para a alta administração, de modo objetivo e impactante.”

**Alessandro Vianna**

Chief Audit Executive da Votorantim Metais



## Pilar 10

# Orçamento: fazer mais com o mesmo

Seguindo a tendência das organizações de priorizar práticas de otimização de custos e busca por eficiência operacional e sinergia, a estabilidade ou a redução do orçamento de auditoria interna podem representar um desafio para viabilizar o processo de transformação da área e o atendimento às crescentes expectativas dos níveis executivos.

Praticamente metade das organizações brasileiras entrevistadas possui um orçamento de até US\$ 500 mil para auditoria interna. No mundo, 37% das organizações dispõem de um orçamento nesta faixa. Essa diferença deve ser analisada no Brasil à luz do cenário cambial atual, que apresentou uma flutuação significativa da moeda local.

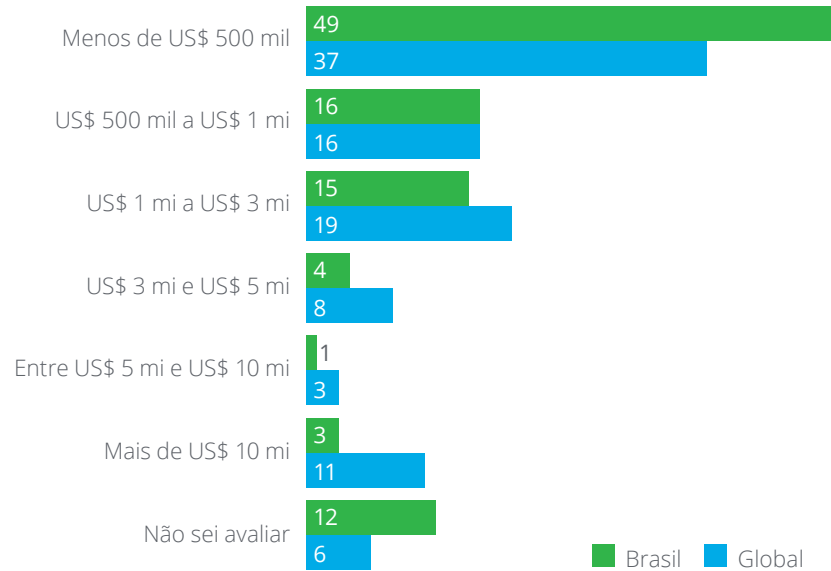
Apesar dos atuais desafios do cenário econômico do Brasil, 88% dos respondentes do País indicaram a perspectiva de manter ou aumentar o seu orçamento para auditoria interna nos próximos três a cinco anos. Na amostra global, esta expectativa é similar (90% dos respondentes).

Frente a tendências por mudanças e crescentes expectativas dos níveis

executivos, os líderes de auditoria interna terão o desafio de gerir orçamentos estáveis ou pouco crescentes para suas áreas. Nesse contexto, fazer mais com o mesmo pode significar uma possibilidade de limitação dos trabalhos em relação a temas e áreas relevantes para as organizações.

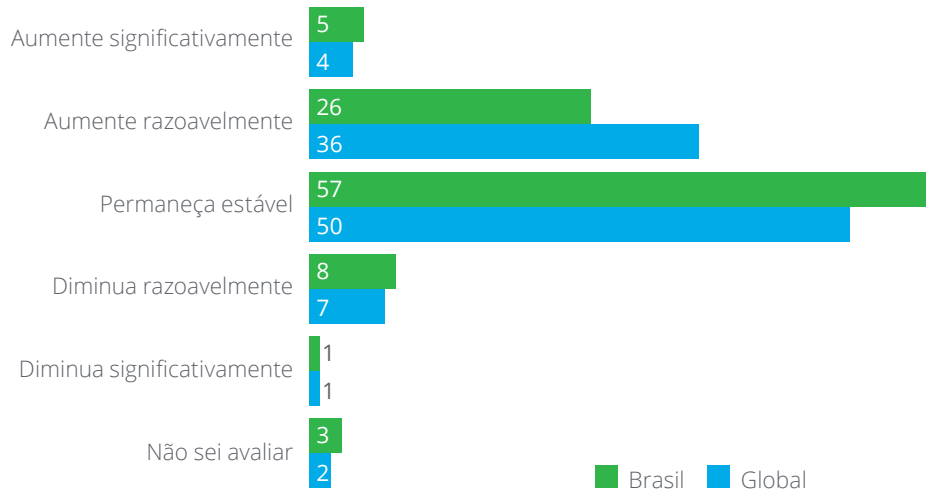
Este cenário indica que a auditoria interna tem como desafio manter-se focada na sua constante busca por aperfeiçoamento de seus profissionais e otimização de seus recursos e inovações, por meio da automação de seus processos, capacitação e treinamento, da utilização de técnicas de *analytics*, do alinhamento às estratégias das organizações e prioridades dos níveis executivos, bem como da adoção de modelos alternativos, como *guest auditor*, *rotation* e *co-sourcing*.

**Orçamento anual aproximado para auditoria interna (em % de respondentes)\***



\* Para fins desta publicação, consideramos a cotação média do dólar no período de coleta das respostas de R\$ 3,3309

**Nos próximos três a cinco anos, você espera que o orçamento da área de auditoria interna... (em % de respondentes)**





“Desafios em relação ao orçamento sempre estiveram presentes. Nesse sentido, a tecnologia só tem a ajudar as organizações a ganhar produtividade e otimizar custos.”

**Mercedes Stinco**

Diretora de Auditoria Interna da Natura

# Temas na agenda do auditor interno

Realizamos um levantamento com as lideranças de auditoria interna entrevistadas para esta edição da pesquisa sobre quais são os principais temas que estarão presentes na agenda do profissional da área em 2017. O resultado revela uma forte presença de aspectos regulatórios, de prevenção a fraudes e de *cyber security*, mas também indica outros temas relacionados à área, como *analytics*, *big data* e visão de riscos.

Principais temas que impactarão a auditoria interna em 2017\*

**Analytics** Meio ambiente Auditoria contínua

Controles financeiros Governança Integração

**Visão de riscos** Novos investimentos

Cultura organizacional **Anticorrupção**

**Cyber Security** Mundo digital

**Big data** Qualificação Tecnologia da informação

**Percepção de valor** Processos internos

Perenidade Posicionamento **Fraudes**

**Ambiente regulatório**

\*Quanto maior a palavra, maior o número de citações pelos profissionais



“A exposição dos casos recentes que afetam a reputação de empresas no Brasil tem exigido das auditorias internas uma atuação com maior foco na mitigação deste tipo de risco. Para vencer esse desafio e atender às expectativas das partes interessadas, é essencial continuar investindo na qualificação dos profissionais, bem como trabalhar em conjunto com a função de *compliance* da organização.”

**Antonio Edson Maciel dos Santos**

Diretor Tesoureiro do Instituto dos Auditores Internos do Brasil

# Auditoria Interna no Brasil 2016

**Liderança do projeto:** Deloitte e Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA)

## Deloitte.

**Ronaldo Fragoso**

Sócio-líder da área de  
Risk Advisory no Brasil

**Alex Borges**

Sócio da área de Risk Advisory

**Paulo Vitale**

Sócio da área de Risk Advisory

**Marcelo Machado Zechin**

Sócio da área de Risk Advisory



**André Luiz Marini Chagas**

Diretor Presidente

**Wanderley Barbosa de Freitas**

Diretor Vice-presidente

**Paulo Gomes**

Diretor Secretário

**Fábio Pimpão**

Diretor de Certificações

**Antonio Edson Maciel dos Santos**

Diretor Tesoureiro

O conteúdo deste relatório e todos os resultados e análises relacionados à pesquisa "Auditoria Interna no Brasil e no Mundo – Análise comparativa das tendências globais para uma função em transformação" foram produzidos pela Deloitte, em parceria com o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (IIA). A reprodução de qualquer informação inserida neste relatório requer autorização expressa da Deloitte com o compromisso de citação da fonte.

Para mais informações, contate a Deloitte pelo e-mail: [comunicacao@deloitte.com](mailto:comunicacao@deloitte.com)

# 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](http://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 cerca de 244.400 profissionais da Deloitte impactam positivamente nossos clientes, conecte-se a nós pelo Facebook, LinkedIn e Twitter.

