



Auditoria Interna KPMG


Top 10 em 2019

**Considerações impactantes
para os departamentos de
Auditoria Interna**

kpmg.com.br







As empresas continuam a lidar com os modelos de negócio, os requerimentos regulatórios e a disrupção tecnológica em rápida transformação; além disso, a oportunidade de a Auditoria Interna (AI) identificar e ajudar as empresas a responderem aos riscos continua crescendo. Na realidade, a AI pode desempenhar uma função principal de auxiliar as organizações a administrarem o ambiente de riscos enquanto também fazem progresso em prioridades estratégicas e de crescimento. Para fornecer o maior valor, a AI deverá encontrar oportunidades para contestar o status quo para reduzir riscos, melhorar os controles, e identificar potenciais eficiências e oportunidades de custos por toda a organização. Para auxiliar as funções de AI a alcançarem essas metas, nós apresentamos a publicação **Auditoria Interna KPMG: Top 10 em 2019**, a qual delinea áreas em que a AI deve focar de tal forma que ela possa efetivamente agregar valor por toda a organização e maximizar a sua influência sobre a empresa.

10 melhores em 2019

- | | |
|--|---------|
| 1. Automação inteligente | Page 2 |
| 2. <i>Data Insights</i> | Page 3 |
| 3. Transformação tecnológica | Page 4 |
| 4. Segurança cibernética | Page 5 |
| 5. <i>Compliance</i> e regulamentações | Page 6 |
| 6. <i>Distributed enterprise</i> | Page 8 |
| 7. Riscos da cultura corporativa | Page 9 |
| 8. Responsabilidade corporativa | Page 10 |
| 9. Antissuborno e anticorrupção | Page 11 |
| 10. Demografia da força de trabalho | Page 12 |

Fatores influenciadores:

- A digitalização da mão de obra está tornando obsoletas algumas operações empresariais tradicionais.
 - Líderes setoriais estão mantendo ou aumentando os investimentos em inovação, especialmente em relação à mão de obra digital.
 - A inteligência artificial, a computação cognitiva e a robótica estão entre as principais tecnologias que irão influenciar a transformação empresarial no futuro próximo.
-

A automação inteligente - tal como a automação do processo robótico (*bots*), a aprendizagem automática (*machine learning*) e as soluções cognitivas - está mudando o mundo dos negócios bem diante dos nossos olhos. A nova tecnologia, que tanto complementa como aumenta as habilidades humanas, tem o poder de aumentar exponencialmente a velocidade, a escala, a qualidade, a precisão e a eficiência operacional por todas as organizações. As máquinas inteligentes irão agora realizar atividades, e mesmo tomar decisões, que eram anteriormente do domínio humano - e elas as realizarão de uma forma rápida, com maior precisão, e em uma escala muito maior. Os dias em que os colaboradores batiam o cartão para trabalhar apenas para repetir tarefas manuais repetidamente constarão em breve de uma memória longínqua.

Dados os claros benefícios e os inúmeros casos de utilização da automação inteligente, não é de surpreender que ela tenha se tornado uma iniciativa essencial. Mas, quando embarcam em um projeto de transformação digital tão importante, as empresas deverão permanecer cientes dos riscos e das responsabilidades de governança atreladas à automação inteligente e às suas aplicações. Uma função de risco e governança bem planejada ajuda a garantir que os programas de automação inteligente sejam implementados adequadamente, e que os riscos relacionados sejam efetivamente identificados, avaliados, mitigados ou, se for o caso, aceitos.

Em um ambiente de negócios cada vez mais digital, a Auditoria Interna adquire uma função crítica. As diretrizes do programa de automação adequadamente definidas podem auxiliar uma organização a atender às suas necessidades de governança, de risco, de controles e de *compliance*, e a prevenir danos nos relacionamentos com parceiros, auditores e agentes reguladores, bem como evitar multas significativas.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **Avaliando a integração da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles por todo o ciclo de vida do programa de automação.**
- **Identificando oportunidades de incorporar atividades de controle viabilizadas pela automação dentro dos processos de negócios impactados.**
- **Capitalizando as inovações da automação inteligente para aumentar a eficiência e a eficácia das atividades de Auditoria Interna.**

Conforme as empresas continuam a otimizar o valor e os *insights* oriundos do tremendo volume de dados incorporados ao ambiente de negócios, garantir os controles adequados em torno da utilização e do armazenamento de dados se torna um fator crítico. Uma governança de dados efetiva permite uma visão abrangente de *big data*.

Ela endereça questões sobre a gestão de dados e garante uma aderência às políticas que regem quais dados são importantes e como os dados são criados, estocados, agregados, armazenados, analisados e utilizados. A governança de dados é um fator crítico para a manutenção da privacidade de dados e para auxiliar a empresa a transformar dados em *insights*.

Embora a Auditoria Interna deva manter um grau adequado de distanciamento das responsabilidades da administração, as oportunidades de trabalhar com a administração existem visando a expandir a utilização de *data analytics* no negócio e dentro do processo de AI. Os responsáveis pelas operações, pelo *compliance*, e pelos relatórios financeiros têm geralmente aumentado a sua utilização de *data analytics* na execução das suas responsabilidades. A AI pode muitas vezes utilizar os recursos dessas plataformas ou assessorar em uma função proativa para auxiliar na melhoria dos processos e dos controles relacionados.

Utilizar dados para realizar a análise lógica dentro do processo de Auditoria Interna pode possibilitar uma cobertura de riscos e um escopo da auditoria expandidos, bem como aumentar a precisão dos testes. O *data analytics* frequente e sustentável pode auxiliar a AI a simplificar e aperfeiçoar o processo de auditoria, resultando, assim, em auditorias de maior qualidade, em maior valor para o negócio, e em uma avaliação de controles mais precisa. Ao possibilitar que a AI avalie uma maior quantidade de controles, resultando em uma maior cobertura, o *data analytics* pode auxiliar a AI a responder aos Comitês de Auditoria e às partes interessadas que estejam pedindo que a AI faça mais com menos.

Fatores influenciadores:

- Utilizando *data analytics* para identificar os riscos atuais e emergentes como parte do processo de avaliação de risco.
- Realizando auditoria automatizada focada na análise da causa-raiz e nas respostas da Administração aos riscos.
- Assistindo na formação ou na revisão das políticas e dos processos da governança de dados.
- Revisando o modelo de dados e os pontos de controle, incluindo questões de classificação de dados, para identificar as deficiências de segurança.
- Assistindo na criação de processos de extração automática, de transformação e carregamento (ETL), juntamente com análise lógica e frequente e painéis de controle que possibilitem a auditoria ou o monitoramento em relação a critérios de risco especificados.

Fatores influenciadores:

- Utilização de ferramentas e de técnicas avançadas de big data para adequar-se rapidamente às demandas empresariais em rápida evolução
- Cumprimento com requisitos globais e regulatórios sobre dados regulatórios
- Utilização da tecnologia e das metodologias de big data para aprimorar a qualidade e a precisão, para reduzir os custos e para expandir a cobertura de riscos e o escopo de auditoria
- Viabilização da identificação em tempo real dos riscos e da remediação das deficiências de controle



Fatores influenciadores:

- Identificação de áreas prioritárias para a transformação tecnológica
- Manutenção de um plano tecnológico que esteja conectado ao seu modelo atual em vez de estar conectado ao seu modelo futuro desejado
- Ser um gargalo de TI em vez de um catalisador para as mudanças
- Gastos em aplicativos que sejam desnecessários

Um grande número de empresas busca a realização de novos avanços tecnológicos sem avaliar se eles são os corretos para o seu modelo de negócios e para a sua base de clientes. Em conjunto com uma incapacidade de trocar sistemas operacionais desatualizados, essa abordagem é na maioria das vezes um impedimento para o crescimento. Além disso, a disrupção tecnológica tem tido um imenso impacto sobre as empresas, o qual continuará sendo sentido no futuro próximo. A resposta poderá envolver uma revisão radical da abordagem geral em relação à tecnologia e quão efetivamente as empresas endereçarão as expectativas dos clientes. A estratégia de uma organização em torno da tecnologia deve ser flexível e suportar a sua estratégia de uma forma ampla pelos próximos três a cinco anos; todavia, a tecnologia não deve determinar aquela estratégia. Essa é a parte que muitas empresas entendem da maneira errada.

Outra área aparentemente óbvia, mas muitas vezes esquecida, para levar em consideração em relação à tecnologia é o retorno do investimento. Em que a sua empresa está gastando? O que a sua empresa está tendo de retorno? Quais são as economias de recursos? Mais do que nunca, as empresas estão sendo impactadas pelo ritmo rápido das mudanças digitais. É provável que as colaborações e as parcerias globais e intersetoriais se tornem cruciais. Obter o *mix* certo de talentos, de capital e de visão empreendedora para aceitar plenamente de forma ágil as novas tecnologias é algo essencial para a sobrevivência.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- Avaliando se a tecnologia e as iniciativas existentes e planejadas se alinham com a estratégia da empresa como um todo.
- Avaliando a integração da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles por todo o ciclo de vida da transformação.
- Avaliando o gerenciamento do projeto e os processos de governança da empresa referentes às iniciativas tecnológicas.
- Avaliando os riscos dos planos e os processos da administração em face de outros riscos na organização, e assegurando uma comunicação transparente para o Comitê de Auditoria



4

Segurança cibernética

No mundo atual da conectividade ininterrupta, a segurança cibernética é um ponto focal principal para muitas empresas. A segurança cibernética aparece frequentemente no topo de muitas pautas de reuniões de conselho, e as violações de segurança de dados aparecem em manchetes quase que semanalmente. Vários fatores tiveram influência na maior atenção dada a questões de segurança cibernética, incluindo mudanças no cenário de ameaças, mudanças rápidas na tecnologia, ambientes regulatórios em transformação, mudanças sociais e mudanças corporativas. Além disso, as competências e as técnicas utilizadas pelos *hackers* estão crescendo e evoluindo continuamente, sobretudo com relação às informações ou pessoas físicas específicas. Novos métodos estão constantemente sendo desenvolvidos pelos *hackers* e cada vez mais sofisticados e bem financiados que podem visar empresas não somente através de redes diretamente, como também através de conexões com fornecedores-chave e parceiros tecnológicos. As consequências dos lapsos na segurança podem ser desastrosas conforme o resultado final e a reputação sejam impactados. É um fator crítico que todas as empresas permaneçam vigilantes e atualizadas em relação a todos os critérios recentes de proteção.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **Revisando a avaliação de riscos, os processos, e os controles de segurança cibernética da organização, utilizando normas setoriais como um guia, e oferecendo recomendações para melhorias.**
- **Avaliando a implementação de modelos de segurança tecnológica revisados, tais como defesas multicamadas, métodos de detecção aprimorados, e criptografia de dados que saem da rede.**
- **Avaliando o programa de treinamento e de formação, de tal forma que os funcionários possam desempenhar uma função principal em um plano de proteção abrangente.**
- **Avaliando os prestadores de serviços de segurança para avaliar se estão tratando os riscos atuais de forma integral e suficiente.**

Fatores influenciadores:

- **Ameaças novas e emergentes de segurança cibernética e como elas afetam toda a organização**
- **Evitar exposição às consequências das violações de dados, tais como investigações, multas, cobertura de prejuízos de clientes, esforços de remediação, perda de tempo dos executivos, e perda potencial de clientes e negócios**
- **A prontidão, ou a falta de prontidão, do programa de segurança cibernética da organização**
- **Prevenção de perda de propriedade intelectual e de capital e de outras informações privilegiadas da empresa**



Fatores influenciadores:

- **Garantia do cumprimento de um número crescente de regulamentações, tanto domesticamente como no exterior**
- **Mitigação dos custos crescentes em cumprir com um número cada vez maior de regulamentações**
- **Desenvolvimento de uma estratégia para diminuir os efeitos restritivos das atividades de *compliance* sobre as operações do negócio**
- **Garantia de que as atividades de *compliance* estejam alinhadas logo após uma fusão ou uma aquisição**

Mundialmente existe um foco maior nas regulamentações pertinentes à fraude, à segurança cibernética e à segurança de dados, às operações, à responsabilidade do produto, à proteção do consumidor, aos controles de preços, e às considerações sociais e ambientais.

Em 2019, os agentes reguladores continuarão a exigir que as empresas prestem rigorosa atenção à governança central do gerenciamento de riscos, aos controles, às políticas, aos relatórios - especialmente em áreas de segurança cibernética e gerenciamento de risco de terceiros -, à conduta e à cultura e também à privacidade de dados de terceiros.

A adoção continuada da automação e das tecnologias cognitivas emergentes muito provavelmente influirá na mudança sustentável e efetiva em todos esses desafios regulatórios.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **No inventário dos organismos e requisitos regulatórios que impactam a empresa.**
- **Na avaliação da abordagem da empresa com relação à gestão das suas atividades globais de *compliance*, incluindo a integração dos requisitos de empresas adquiridas.**
- **Na avaliação da resposta da empresa a quaisquer instâncias de não *compliance*.**
- **Na avaliação de que os programas de treinamento oferecidos aos colaboradores e outras partes interessadas estejam adequados para a função e para a geografia de atuação.**





Fatores:

- **Riscos relacionados a um número crescente de relacionamentos com terceiros, à supervisão daqueles relacionamentos, e aos riscos relacionados aquelas atividades**
- **Aumentos de receita e redução de custos**
- **Melhoria na governança de contratos e de fornecedores**
- **Criação de processos de autoavaliação contratual mais eficazes**
- **Prevenindo ou detectando tempestivamente falhas no gerenciamento de riscos em parceiros de negócios**

Para promoverem o aumento da produtividade e se adaptarem aos modelos de negócio em transformação, as empresas estão cada vez mais contando com terceiros para realizar funções empresariais vitais, resultando assim em modelos de negócio amplamente distribuídos. Todavia, essas empresas distribuídas em expansão abrem as empresas a numerosos novos riscos e a potenciais falhas de *compliance* que podem levar a multas, a litígios, a proibições operacionais, e a danos à imagem. Os parceiros de negócios podem até não ter a intenção de assim fazê-lo, mas eles podem não atingir os objetivos devido à complexidade do ambiente ou dos seus contratos. Muitas vezes, os terceiros podem ter acesso às redes da empresa, aumentando a possibilidade de violações de dados, ou as empresas podem

desconhecer o fato de que terceiros estejam empregando subcontratadas que possam deixar a desejar em termos dos seus esforços empresariais e de *compliance*. Finalmente, os terceiros podem atuar em áreas de incerteza política, expondo as empresas contratantes a riscos adicionais. Considerando todos esses fatores, as empresas precisam garantir que elas estão obtendo a maioria dos benefícios desses relacionamentos externos, ao mesmo tempo que têm os controles adequados em funcionamento para reduzir passivos.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **Revisando a identificação, as *due diligences*, a seleção, e os processos e controles de terceiros.**
- **Avaliando os processos de gestão de contratos utilizados pela administração para rastrear relacionamentos de terceiros.**
- **Monitorando acontecimentos regulatórios relacionados a terceiros.**
- **Aplicando e garantindo a consistência das cláusulas do direito de auditar.**
- **Aplicando o *compliance* de terceiros às normas de segurança de informação da empresa.**
- **Desenvolvendo, implementando, e calibrando um sistema contínuo de monitoramento da autoavaliação proveniente de parceiros de negócios terceirizados.**



7

Risco da cultura corporativa

O risco da cultura corporativa ganhou a atenção dos líderes de empresas como a causa de muitos incidentes de conduta ilícita que impactaram a confiança do público.

Mesmo se uma empresa possuir uma estratégia bem definida, caso a sua cultura não suporte a sua execução, é menor a possibilidade de êxito. A cultura pode ser observada, monitorada e alterada ao longo do tempo para mitigar a conduta ilícita e estimular os comportamentos estratégicos. Um programa de cultura mais amplo, ao mesmo tempo que trata das questões específicas de governança, de *compliance* e de gerenciamento de riscos, também focará em entender como a organização toma decisões para atender às demandas das suas várias partes interessadas, e como essas decisões exercem influência sobre a cultura, tanto a atual como a desejada.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- Realizando uma avaliação dos fatores culturais determinantes da organização em relação à norma organizacional.
- Revisando o alinhamento das medidas de desempenho à estratégia para garantir que comportamentos desejados estejam sendo incentivados e recompensados.
- Assegurando a evolução e o alinhamento da cultura organizacional às suas atividades de *compliance*, bem como aos seus objetivos financeiros e modelos de negócios e operacionais.
- Avaliando o risco da cultura através de *data analytics* e de auditorias de terceiros
- Liderando ou participando em investigações em assuntos que envolvem potencial conduta ilícita.
- Estimulando a melhoria contínua através de testes e de avaliação do programa de mudanças culturais da organização.

Fatores influenciadores:

- Exames regulatórios cada vez mais intensificados e expectativas culturais crescentes
- Organizações globais com normas e práticas culturais muito mais variadas
- Capacidade de os incidentes de conduta ilícita serem amplamente divulgados em mídias sociais
- Expectativas mais rígidas de governança, de supervisão e de responsabilização



Fatores influenciadores:

- **Questões ambientais e sociais emergentes, tais como as mudanças climáticas, a escassez de água, e os direitos humanos, cada vez mais estão sendo vistas como questões financeiras, ao invés de questões não-financeiras**
- **Existe uma maior expectativa de que as empresas sejam transparentes não somente com seu desempenho em tópicos de responsabilidade corporativa, mas também com os riscos financeiros e as oportunidades que elas enfrentam a partir destes, e os prováveis efeitos sobre a criação de valor do negócio tanto no curto como no longo prazo**
- **Ambiente de riscos emergentes em rápida e eterna transformação, incluindo um ambiente regulatório em transformação e cada vez mais complexo**
- **Aumento nos requisitos obrigatórios de relatórios e nos compromissos de responsabilidade corporativa**

As empresas continuam a enfrentar maiores expectativas das partes interessadas, e requerimentos regulatórios relacionados a questões de responsabilidade corporativa.

As empresas hoje em dia estão atuando em um mundo cada vez mais interconectado e globalizado. Questões como as mudanças climáticas, a escassez de água e os direitos humanos são cada vez mais vistas como fatores de risco que justificam o exame minucioso por parte dos acionistas, dos clientes e dos agentes reguladores. A demanda por uma maior transparência e divulgação de informações significa que as empresas estão sob uma pressão crescente para produzir informações confiáveis e precisas, não somente para as suas próprias operações, mas também para as suas cadeias de suprimento. A AI desempenha uma função principal na mitigação dos riscos e na garantia das oportunidades que um foco em sustentabilidade traz a uma organização.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **Avaliando a estratégia de sustentabilidade da empresa, o seu alinhamento com a estratégia corporativa, e os respectivos riscos.**
- **Identificando as questões ambientais e sociais relevantes e que tenham o potencial de impactar a empresa e as suas partes interessadas.**
- **Conforme as demandas por divulgação de responsabilidade corporativa continuam a crescer, avaliar o sistema existente para coletar, analisar e divulgar as informações necessárias.**

9

Antissuborno e anticorrupção

Os benefícios de um programa de *compliance* antissuborno e anticorrupção são claros. Torna-se um fator crítico demonstrar que o programa da organização identifica as questões potenciais e inicia as medidas de remediação tempestivamente. O programa deve incluir o suporte dos líderes seniores, políticas claras, treinamento, monitoramento e supervisão.

As políticas que tornam claros os detalhes e/ou o significado de atividade proibida, o compromisso da Administração Executiva, as cláusulas de auditoria em acordos com terceiros, e a vigilância através de pessoal de *compliance* podem deter a prática de propina e a corrupção, reduzindo dessa maneira o risco de uma atividade de aplicação regulatória cara e disruptiva. Caso ocorra o impensável, um programa de *compliance* antissuborno e anticorrupção bem planejado e executado pode significar a diferença entre um indiciamento e um acordo de não indiciamento, e poderá até mesmo reduzir o montante de multas monetárias e penalidades incidentes.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- **Realizando uma revisão independente do programa antissuborno e anticorrupção.**
- **Assegurando o desenho e a efetividade operacional dos controles preventivos e detectivos estruturados pela organização.**
- **Conduzindo auditorias de cultura para avaliar não somente os *hard controls*, como também os *soft controls*, que influenciam e prestam *insights* sobre normas e comportamentos não formais.**
- **Avaliando a solidez dos prestadores de serviços, incluindo práticas de *due diligence* e de monitoramento.**
- **Avaliando as práticas de *due diligence* e de integração pós-fechamento de negócio referente ao gerenciamento de riscos de antissuborno e anticorrupção, incluindo a revisão de relacionamentos com terceiros da empresa adquirida.**

Fatores influenciadores:

- **Prestação de *insights* às partes interessadas com relação à efetividade das atividades antissuborno e anticorrupção existentes**
- **Identificação de riscos regulatórios e de *compliance* emergentes, tais como aqueles introduzidos pela expansão orgânica em novos mercados, por terceiros, ou por empresas adquiridas**
- **Preservação da capacidade da empresa de controlar a situação quando ela divulga uma violação potencial aos agentes reguladores, se houver necessidade**

Fatores influenciadores:

- Força de trabalho em envelhecimento com um grande número de “baby boomers” se aproximando da aposentadoria, causando assim uma queda esperada na população ativa
- Aumento da utilização de robôs e de outras tecnologias cognitivas trabalhando lado a lado com a força de trabalho humana

A transferência de conhecimento é um dos principais elementos que possibilitam a uma empresa crescer e sobreviver em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo. As informações e a experiência que os colaboradores adquirem ao longo dos anos são de vital importância, especialmente com a iminente aposentadoria dos “baby boomers.”

Um desafio significativo é assegurar que o conhecimento esteja sendo transferido efetivamente aos outros colaboradores, de forma a garantir um nível sustentável de conhecimento dentro da organização.

À medida que cresce o número de robôs e de outras tecnologias cognitivas trabalhando lado a lado com a força de trabalho humana, a liderança se torna cada vez mais desafiada a integrar e obter o melhor resultado de ambos os tipos de mão de obra. O desafio é significativo. A liderança de RH precisará identificar as novas habilidades e competências que realisticamente

serão demandadas no futuro. Aqueles colaboradores atuais que estejam propensos a aprender novas habilidades, e a serem recapitados, precisarão ser identificados. Novos talentos precisarão ser atraídos, mantidos, e integrados no negócio. A falta de comunicação com os colaboradores poderá fazer com que os profissionais talentosos saiam em busca de empresas que tratem essa questão de forma transparente. Finalmente, os concorrentes poderão implementar um *mix* mais efetivo de força de trabalho levando a uma maior rentabilidade.

Como a Auditoria Interna pode auxiliar:

- Realizando uma revisão abrangente das competências do departamento de Recursos Humanos em face dos modelos de mão de obra em evolução, incluindo a necessidade de um novo pensamento em torno de comportamentos econômicos, de sistemas e de análise lógica.
- Discutindo com a administração as expectativas futuras da empresa a respeito da transformação da força de trabalho e dos planos para tratar as mudanças futuras.
- Avaliando a estratégia do planejamento de sucessão da empresa para garantir que os cargos críticos recebam a atenção adequada.



26	53	96	43
43	70	58	24
35	45	70	14
41	22	15	14

A	17
B	55
C	30
studio	
open	
1228	400
10	0
101	0
105	0
27	0

Last:
 Open:
 High:
 Low:
 Last Trade

2.01E+03

1.00E+00	2.00E+00
3.00E+00	4.00E+00
5.00E+00	5.00E+00
6.00E+00	8.00E+00
8.00E+00	1.30E+01
9.00E+00	1.60E+01
1.10E+01	1.80E+01
1.20E+01	2.00E+01

Symbol	Delta	Yield	Price	Volume	Volatility	Dividend	Margin
1.65	-1.85	6.88	(\$34.67)	\$19.45	16.80%	Jun 15	\$600.00
-1.13	-1.43	5.55	(\$79.34)	\$85.85	25.08%	Jun 15	\$600.00
2.19	3.54	5.87	(\$95.93)	\$51.72	12.25%	Jun 15	\$600.00

[Delete Simulation] [Reset Parameters] [Date: 7/15/20]

15:34 MST
 0064433-2
 14,340.17
 \$4,040.67
 19,532.74

Fale com o nosso time

Diogo Dias

Sócio-líder – Strategic and Compliance Risk

Tel.: (11) 3940-3177
dsdias@kpmg.com.br

Sandro F. R. Silva

Sócio-líder de Auditoria Interna

Tel.: (11) 3940-3220
sfrodrigues@kpmg.com.br

Fernando Lage

Sócio CP Strategic & Compliance Risk

Tel.: (19) 3198-6745
flage@kpmg.com.br

Rafael Weksler

**Sócio de Strategic & Compliance Risk
KPMG no Brasil**

Tel.: (21) 2207-9232
rweksler@kpmg.com.br

Alex Lopes

**Sócio-diretor de Strategic & Compliance Risk
KPMG no Brasil**

Tel.: (85) 3307-5125
alexlopes@kpmg.com.br

Alexandre Martins

**Sócio-diretor de Technology Risk
KPMG no Brasil**

Tel.: (41) 3304-2737
amartins@kpmg.com.br

Eduardo Azevedo

**Sócio-diretor de Strategic & Compliance Risk
KPMG no Brasil**

Tel.: Tel.: (11) 3940-5123
eduardoazevedo@kpmg.com.br

Rodrigo Lazzarini

**Sócio-diretor de Strategic & Compliance Risk
KPMG no Brasil**

Tel.: (16) 3323-6650
rlazzarini@kpmg.com.br

Determinados aspectos de alguns dos serviços descritos neste material não são autorizados para clientes de auditoria da KPMG e suas coligadas ou entidades relacionadas.



Baixe o APP
KPMG Brasil



kpmg.com.br



© 2019 KPMG Assessores Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada, e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes e afiliadas à KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.

O nome KPMG e o logotipo são marcas registradas ou comerciais da KPMG International.

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de uma pessoa ou entidade específica. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreenderem ações sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta. Conteúdo traduzido para a língua portuguesa da publicação "KPMG Internal Audit: top in 2019" em inglês. KPMG LLP 2019.