



O papel das funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna nas integrações de M&A

Outubro de 2022

PwC Brasil



Conteúdo

- | **03** Visão geral
- | **05** Definição de um modelo operacional para gestão de riscos, controles internos e auditoria interna
- | **10** Colaboração com o escritório de gestão de integração (IMO)
- | **12** Controles em todo o ciclo de vida de M&A
- | **15** Principais considerações sobre o ambiente de controles internos
- | **18** Conclusão
- | **19** Contatos



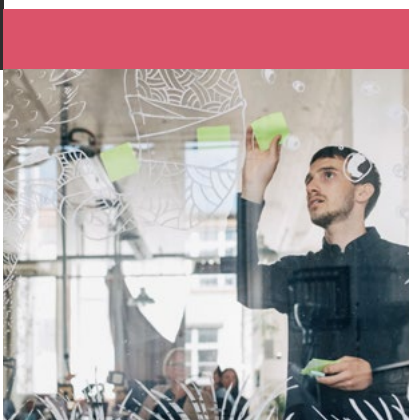
Visão geral

Fusões e aquisições assumem diferentes formatos e tamanhos, mas têm um aspecto em comum: a mudança. Várias implicações relacionadas a pessoas, processos e tecnologia são trazidas por essa mudança, que também impacta o cenário de riscos e controles internos das organizações, e portanto o seu ambiente de governança corporativa.

Em nossa experiência, “targets” de aquisição não submetidos a uma avaliação de controles internos pelas empresas adquirentes geraram impactos negativos no retorno sobre o investimento. Esse dado mostra como é importante que os executivos da empresa compradora atentem para as implicações dos controles da empresa-alvo logo no início da fase de planejamento da integração.

Este documento descreve as principais considerações para as funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna, incluindo:

- Definição do modelo operacional futuro de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna;
- Alinhamento com o escritório de gestão de integração (IMO, na sigla em inglês) e fluxo de trabalho funcional financeiro para avaliar proativamente os principais riscos de integração;
- Abordagem sobre os principais riscos e controles internos em todas as fases do ciclo de vida da transação; e
- Principais considerações associadas à conformidade com diretrizes de governança corporativa.





Definição de um modelo operacional para gestão de riscos, controles internos e auditoria interna

As funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna precisam considerar as sinergias específicas de cada departamento e o modelo operacional que pretendem adotar. Esse modelo deve proporcionar proteção e gerar mais valor para a nova organização combinada. Para desenvolver um plano de integração, incluindo uma estratégia de comunicação e a visão do modelo operacional, essas funções devem abordar as seguintes áreas:



Estratégia

A definição da estratégia do futuro modelo operacional é fundamental para o sucesso e a proposta de valor das funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna. Ela deve se concentrar em:

- Definir e formular a missão e os valores da função do ponto de vista de proteção e criação de valor. A **proteção do valor** deve focar a governança, o gerenciamento de riscos e os controles sobre os processos e sistemas de negócios principais. A **geração de valor** deve se concentrar nos ganhos de eficiência, no desempenho operacional e de processos e na economia monetária.
- Estabelecer objetivos, metas e KPIs com base na estratégia definida.
- Reavaliar as bases de referência do plano de auditoria interna para a entidade combinada, incluindo atualização e resposta contínuas a mudanças na empresa e no ambiente de negócios externo.
- Projetar e integrar um programa combinado de Gerenciamento de Risco Empresarial (ERM, na sigla em inglês) pós-aquisição.
- Formular e comunicar claramente expectativas e alinhamento com os principais *stakeholders*, incluindo auditores externos.



Pessoas

Do ponto de vista das pessoas, o futuro modelo operacional envolve muitos fatores, entre eles o conjunto de habilidades necessárias, sinergias esperadas e os recursos herdados da empresa adquirida. Cada uma dessas áreas precisa ser cuidadosamente considerada.

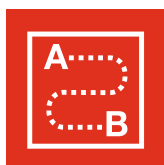
Em um esforço para integrar equipes recém-combinadas, muitas empresas utilizam seus recursos em projetos pós-integração para desenvolver sua visão de negócios e criar uma reserva de especialistas, visando maior flexibilidade e conhecimento especializado. Como prática recomendada, o modelo de talentos para as funções de gestão de riscos, controles internos e de auditoria interna deve incluir:

- Uma combinação adequada de especialistas em riscos, controles internos e auditoria interna e em outros temas relevantes, incluindo aqueles com visão apurada do negócio.
- Pessoas com profundo conhecimento de TI e dados e que saibam correlacionar esses conhecimentos a finanças.
- Um modelo de aprendizado e desenvolvimento contínuo para melhorar o conhecimento da auditoria interna sobre o negócio e os riscos relacionados, incluindo o aprimoramento de seus conhecimentos digitais.
- *Feedback* contínuo sobre o desempenho da equipe para facilitar o crescimento e o desenvolvimento das pessoas e do departamento.



Estrutura

A estrutura do modelo operacional deve contemplar a estratégia de integração, a otimização do quadro de funcionários e o orçamento. Também deve considerar o benefício trazido pelo alinhamento das responsabilidades locais e regionais. Muitas funções alinham sua estrutura com base em responsabilidades funcionais ou regionais, estabelecendo ao mesmo tempo horizontalidades com especialistas em temas relevantes para gerenciar áreas como privacidade, segurança e dados.



Processo

As funções devem avaliar as atividades do ciclo de vida dos processos de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna de ambas as empresas para definir uma estrutura comum de ponta a ponta (por exemplo, avaliação de riscos por meio de relatórios). Mais especificamente, os seguintes componentes devem ser considerados:


- *Framework* para definição de escopo e avaliação geral de riscos.
- Metodologia de teste padronizada e simplificada.
- Mecanismo consistente para relatórios e comunicações com os *stakeholders*.
- Padrões de qualidade bem definidos, incluindo revisões formais de qualidade para identificar oportunidades de melhoria.
- Produtividade medida e gerenciada ativamente.



Tecnologia

A tecnologia continua sendo um diferencial importante para a proposta de valor e o modelo de maturidade de uma função de *compliance*. As ferramentas e tecnologias das empresas adquirente e adquirida devem ser avaliadas para determinar qual é a melhor solução ou mesmo se uma nova solução é necessária. À medida que o modelo operacional é definido e as ferramentas tecnológicas são incorporadas, deve-se considerar:

- A análise de dados e outras tecnologias (por exemplo, automação inteligente, mineração de processos, *machine learning*) devem ser aproveitadas, o que permite maior alinhamento com as áreas de negócios, além de eficiência nos testes por meio da automação. Os exemplos podem incluir a utilização de:
 - *Analytics* para identificar características de transações de maior risco.
 - Automação de processos robóticos (RPA, na sigla em inglês) para automatizar o teste de transações.
 - Algoritmos de processamento de linguagem natural (NLP, na sigla em inglês) – uma forma de *machine learning* – para digitalizar grandes documentos de texto e facilitar os procedimentos de teste.
- Técnicas de auditoria devem ser aproveitadas para aumentar a cobertura da auditoria e fornecer alertas sobre indicadores de risco com antecedência.
- As atividades relacionadas devem ser efetivamente coordenadas com base no uso de ferramentas de governança, risco e conformidade.



Colaboração com o escritório de gestão de integração (IMO)

Além de levar em conta o modelo operacional pretendido, as funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna devem ter um papel no plano de integração e execução de fluxos de trabalho financeiros em apoio ao IMO. As seguintes questões precisam ser consideradas:

- Atuar como consultor e informar os tomadores de decisão, para que pensem proativamente sobre os riscos e busquem incorporar essa prática ao futuro modelo operacional em toda a empresa.
- Avaliar o plano geral de integração para identificar possíveis riscos-chave, lacunas ou oportunidades de melhoria, visando contribuir para o sucesso da integração.
- Fornecer insights sobre processos e eficiências financeiras e operacionais com auxílio de tecnologia.
- Estabelecer parceria com a organização financeira para atuar como um elo entre os auditores externos e o negócio.
- Identificar mudanças que possam ter interações com outras partes do negócio.

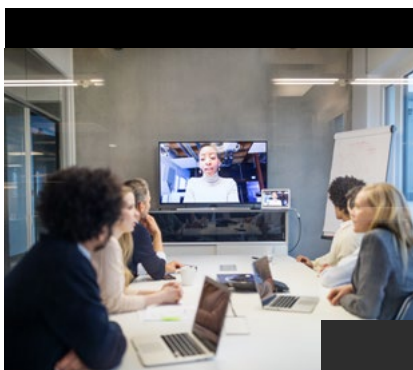


Uso de ferramentas e tecnologia em M&A

À medida que as ferramentas digitais se tornam mais avançadas e comuns nas transações, as empresas adquirentes precisam se manter ágeis para incorporar ao processo de integração ferramentas adequadas a tipos específicos de aquisição e aos desafios de integração relacionados.

Ferramentas de mineração de processos são utilizadas para fornecer mais transparência e insights sobre os processos de negócios. Essa tecnologia, por exemplo, pode identificar eficiências operacionais e de processos esperadas durante o planejamento da integração, ajudando as empresas a padronizar seus processos, centralizar controles e monitorar atividades continuamente. Reduzir a manutenção de vários processos legados pode minimizar os esforços posteriores e, em última análise, ajudar a alcançar sinergias e reduzir o risco geral.

Além disso, ferramentas de GRC (Governança, Riscos e *Compliance*) e de análise de dados podem ser utilizadas para realizar diagnósticos de transações e, dessa forma, ajudar a aprimorar a diligência antes da transação e a integração prévia ao financiamento, incluindo a avaliação de sistemas, transações e usuários em termos de compatibilidade com ambientes existentes.





Controles em todo o ciclo de vida de M&A

As integrações costumam ser rápidas. Muitas mudanças ocorrerão em processos, tecnologias e na área de pessoas, o que levará também a mudanças nos principais controles. É crucial que as funções de gestão de riscos, controles internos e auditoria interna forneçam orientação e insights às equipes de integração para ajudar a garantir que controles eficazes estejam incorporados no processo de M&A em todas as suas fases, que são descritas mais detalhadamente a seguir:



Componentes-chave para incorporar gestão de riscos e controles internos no ciclo de vida de M&A

Fase 1: *Due diligence* e decisão de aquisição

- Revisar as informações de *due diligence* (por exemplo, políticas, segurança, sistemas e procedimentos existentes) e entender os impactos do futuro modelo operacional.
- Revisar deficiências existentes e riscos para a adquirente.
- Avaliar o momento da transação e como isso pode afetar o fechamento (por exemplo, no meio do mês).
- Avaliar os esforços de integração, custos e sinergias esperados.

Fase 2: Integração

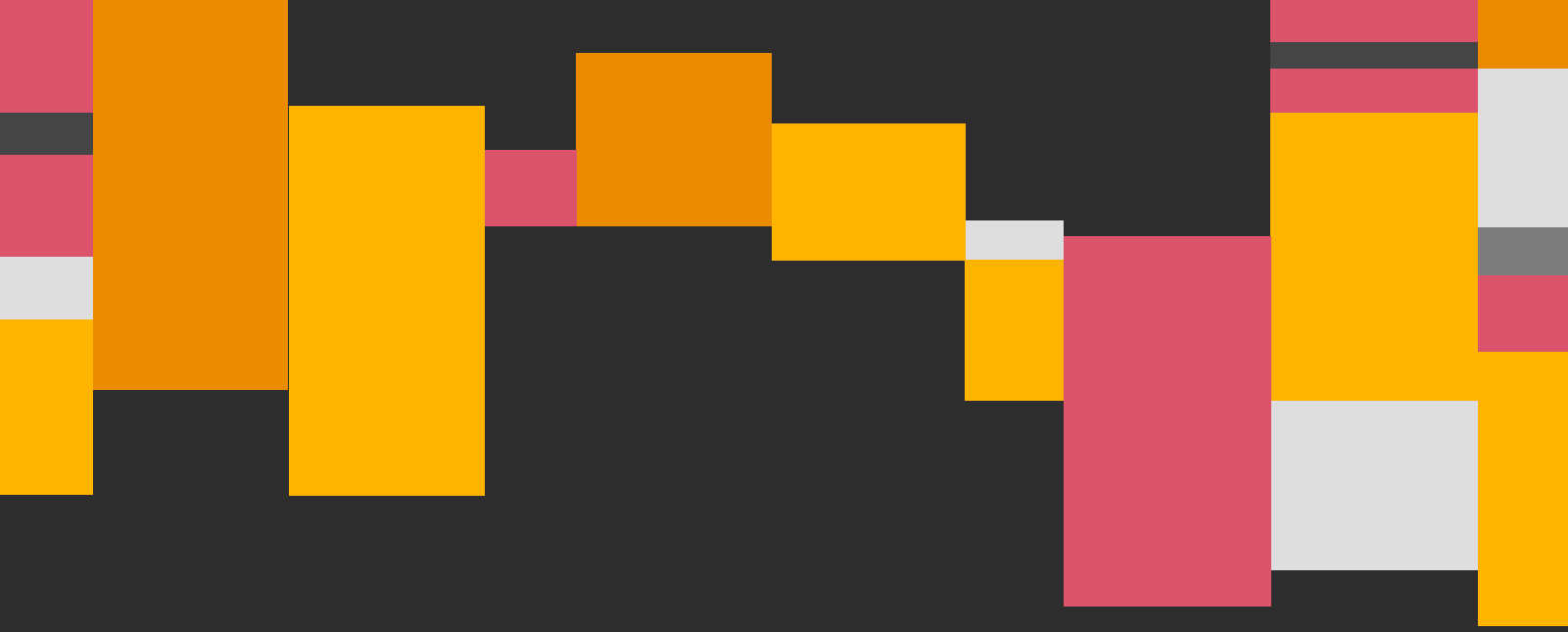
- Alinhar-se com o IMO (ou seu equivalente no plano financeiro) para coordenar as iniciativas de integração que afetam os controles.
- Avaliar e estimar as principais mudanças nos sistemas conforme definido no plano de integração (por exemplo, ciclo de vida de desenvolvimento de sistemas).
- Estabelecer controles não recorrentes necessários no Dia 1 para o balanço patrimonial de abertura (por exemplo, contabilidade de compras).
- Utilizar ferramentas e tecnologia para agilizar processos e operacionalizar controles.
- Projetar controles provisórios e planejar controles que serão usados futuramente.
- Garantir que o escopo da avaliação da eficácia operacional dos controles internos incorpore mudanças no ambiente de controle resultantes das atividades de M&A (por exemplo, processo de consolidação).

Fase 3: Ambiente de controles pós-integração

- Reavaliar o escopo e a materialidade.
- Garantir que o ambiente de controles retrate a empresa integrada e seja simplificado para os principais controles.
- Refinar os controles futuros e avaliar a eficácia operacional.
- Racionalizar continuamente os controles à medida que outras atividades de integração ocorrerem.

Do ponto de vista de auditoria interna, entender e definir os principais requisitos de risco e conformidade para a entidade combinada é importante para poder realizar a estratégia geral de integração. Essa avaliação não precisa se limitar aos riscos financeiros, por exemplo, mas é uma oportunidade para as empresas terem uma visão holística dos riscos para a entidade combinada. A visão holística incorpora melhores práticas das duas entidades e de outras empresas de porte semelhante. Isso se torna ainda mais importante quando vemos empresas realizando aquisições em todas as indústrias. Essas empresas precisarão entender as mudanças em seu cenário combinado de riscos, incluindo requisitos regulatórios e de conformidade.





Principais considerações sobre o ambiente de controles internos

Para garantir a qualidade do ambiente de controles internos, diversos fatores e considerações afetarão o nível de esforço e complexidade. Eles estão relacionados a quatro áreas:

Nível de esforço e complexidade

	Baixo	Alto
Momento de fechamento do negócio	No início do ano	No fim do ano
Estratégia de integração	Independente	Totalmente integrada
Status da emissora	Declarante	Não declarante
Natureza e importância da adquirida	Irrelevante	Muito importante



Momento do fechamento do negócio

Muitas adquirentes consideram os aspectos de governança corporativa – tais como gestão de riscos e controles internos – um impedimento para que a integração seja feita com rapidez, principalmente no caso das transações que fecham no fim do ano fiscal. No entanto, a falta de priorização e foco no ambiente de controles pode ter um impacto adverso no valor atribuído pelos *stakeholders*, caso sejam identificados problemas de conformidade ou deficiências materiais.



Estratégia de integração

O nível de integração geralmente depende do tipo de transação, do grau de similaridade dos negócios envolvidos, das metas de sinergia, do possível distúrbio para as operações principais e das decisões de controle.

Do ponto de vista de riscos e controles, uma estratégia focada na integração total levaria, em tese, a processos mais simplificados e a um conjunto centralizado de controles, mas os riscos seriam naturalmente maiores na perspectiva de gestão de pessoas e de mudança. Muitas vezes, as empresas não dispõem de recursos sólidos de gestão de mudança na integração para garantir que os controles sejam acionados à medida que as mudanças nos negócios se realizem.

Também é importante observar que a estratégia de integração das adquirentes desempenha um papel fundamental não apenas na determinação do nível de esforço e da complexidade dos controles internos, mas também em termos de seu impacto geral no custo da conformidade com as diretrizes de governança corporativa.



Status da emissora

A diligência inicial do negócio deve ajudar a avaliar se a empresa adquirida tem um forte sistema de controles internos em vigor. É comum que empresas de maior porte, ou de capital fechado, tenham um ambiente de controle pouco documentado e formalizado para atender aos requisitos mínimos do mercado de capitais. Isso pode aumentar bastante o grau de esforço para implementar níveis mínimos de governança corporativa, dependendo da estratégia de integração esperada da adquirente.



Natureza e importância da adquirida

As aquisições têm diferentes formatos e portes. O tamanho da adquirida pode influenciar o plano de integração do ambiente de controles internos, que normalmente é determinado com base em referências financeiras, como receita, lucro líquido e Ebitda. Outros fatores também devem ser considerados, como a semelhança do novo negócio com o negócio da adquirente, riscos e requisitos de conformidade específicos do país e outros fatos e circunstâncias adicionais que possam afetar a avaliação geral de risco para a empresa combinada.



Conclusão

No geral, as funções de conformidade desempenham um papel importante no suporte ao programa geral de gestão da integração e a outras unidades de negócios, para manter a mitigação de riscos (por exemplo, de conformidade, operacional, financeiro) em primeiro plano no processo de integração. Ao adotar uma abordagem mais proativa em relação ao gerenciamento de riscos, problemas futuros podem ser identificados e mitigados mais cedo, para que a transação se realize da melhor maneira.

Para ter uma conversa mais aprofundada sobre como esse tema pode impactar seus negócios, entre em contato com o profissional da PwC com quem você se relaciona ou com um dos autores a seguir.

Contatos



Francisco Macedo

Sócio líder da prática de *Broader Assurance Services* da PwC Brasil
francisco.macedo@pwc.com



André Pannunzio

Sócio líder de Governança, Riscos, *Compliance* e Auditoria Interna da PwC Brasil
andre.pannunzio@pwc.com



www.pwc.com.br



Neste documento, "PwC" refere-se à PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda., firma membro do network da PricewaterhouseCoopers, ou conforme o contexto sugerir, ao próprio network. Cada firma membro da rede PwC constitui uma pessoa jurídica separada e independente. Para mais detalhes acerca do network PwC, acesse: www.pwc.com/structure

© 2022 PricewaterhouseCoopers Auditores Independentes Ltda. Todos os direitos reservados.