



BAKER TILLY

**Criação de Valor
da Atividade de Auditoria Interna**

12 Julho 2016

Paulo Gil André

pandre@bakertilly.com.pt

- **Função de Auditoria Interna:**
 - **Pode / deve ser vista como um negócio?**
- **Pilares de criação de valor:**
 - **Negócio**
 - **Riscos**
 - **Processos**
 - **Tecnologia**
- **Métrica para medir Valor:**
 - **Métricas de execução**
 - **Métrica de Impacto**

Auditoria Interna: Como gerir?

i)	Potenciar a estratégia da organização	Produto	Operações	Novos Mercados	M&A	IPO
ii)	Estratégia alinhada	Alinhada / Proativa / Dinâmica / Inovativa /				
iii)	Recursos	Requisitos estratégicos críticos da AI				
		Recursos Humanos	Conhecimento do negócio	Gestão de risco	Gestão contínua e coordenada	Inovação
iv.	Como gerir?	Drivers da Auditoria Interna				
		Definir	Planear	Executar	Feed back	Avaliar
	Principal objetivo	Auditoria Interna				
		Valor Acrescentado				



- Top / Down Approach
- Quais os objectivos estratégicos da Organização?
- Quais os riscos relevantes para a organização?
- Qual o “risk appetite” da organização?
- Qual a estratégia de gestão de cada risco?
- **Objetivo:**
 - Estar alinhada com a Estratégia de Negócio da Organização e com os Riscos Relevantes.

RISK CLASSIFICATION

		Medium Risk	High Risk
R E L E V A N C E	High	Accept, reduce and share. Permanent monitoring.	Avoid, mitigate, transfer and control. Permanent monitoring.
	Low	Low Risk Accept, reduce and periodic monitoring.	Medium Risk Accept, reduce and control. Permanent monitoring.
		Low	High

LIKELIHOOD/PROBABILITY

ii)	Estrategia	Alinhada / Proativa / Dinâmica / Inovativa /
-----	------------	--

- Um Organograma e um Plano de Auditoria não são suficientes
- Prepare um Road Map a 5 anos
 - Estrategia global da Organização
 - Requisitos regulatórios
 - Papel de outras funções de risco (Risk Office; Compliance Office)
- Responda às expectativas dos clientes internos:
 - Administração / Audit Committee
 - Departamentos operacionais
 - Outros
- **Objetivo:**
 - Implementar um estratégia específica de AI
 - Ser relevante para as áreas operacionais da Organização
 - Monitorize o que faz: Iniciativas; KPI's; Plano de Implementação:
 - Cronograma; Recursos; Prioridades

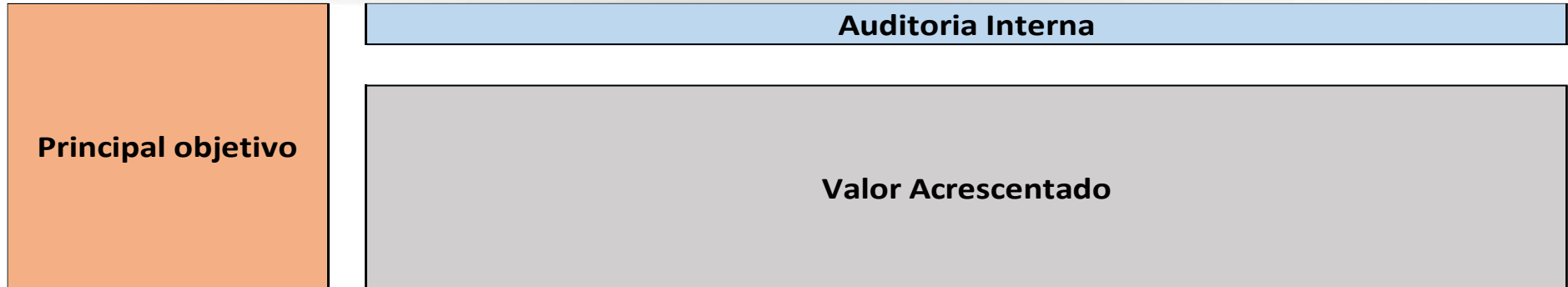
iii)	Recursos	Requisitos estratégicos críticos da AI				
		Recursos Humanos	Conhecimento do negócio	Gestão de risco	Gestão contínua e coordenada	Inovação

- Recursos:
 - Quais os recursos necessários (humanos / materiais / financeiros)?
 - Quais os skills necessários? (técnicos; soft skills; communication)
 - Implementar programas para atrair “talentos”
 - Interface com Áreas de Negócio & Órgãos de Gestão (team building vs bad guys)
- Gestão de riscos:
 - Risk reporting
 - Comentários sobre o negócio
- Inovação:
 - Business Intelligence (analytics)
 - Statistics; Models/Templates; Software; Visual Analytics.

iv.	Como gerir?	Drivers da Auditoria Interna				
		Definir	Planear	Executar	Feed back	Avaliar

- Defina o modelo: Centralizado; Descentralizado; Hibrido (alinhado com a organização; risk appetite; cultura);
- Adote padrões de melhoria continua similares aos usados pelas áreas operacionais;
- Utilize um charter para medir de forma efetiva o valor que a AI, entrega à organização;
- Foco nos business risks (visão global da organização; envolvimento do management; direct link com a estratégia global);
- Planos de Auditoria, atualizados com os ciclos de negócio e key Events (aquisições; fusões; novos mercados/produtos; nova legislação; litígios);
- “Assurance” or “Advisory”? (Audit Committee / Management?); Company? Business?
- Thematic Audits / Issue-Based Audits
- Use KPI's

Como criar valor?



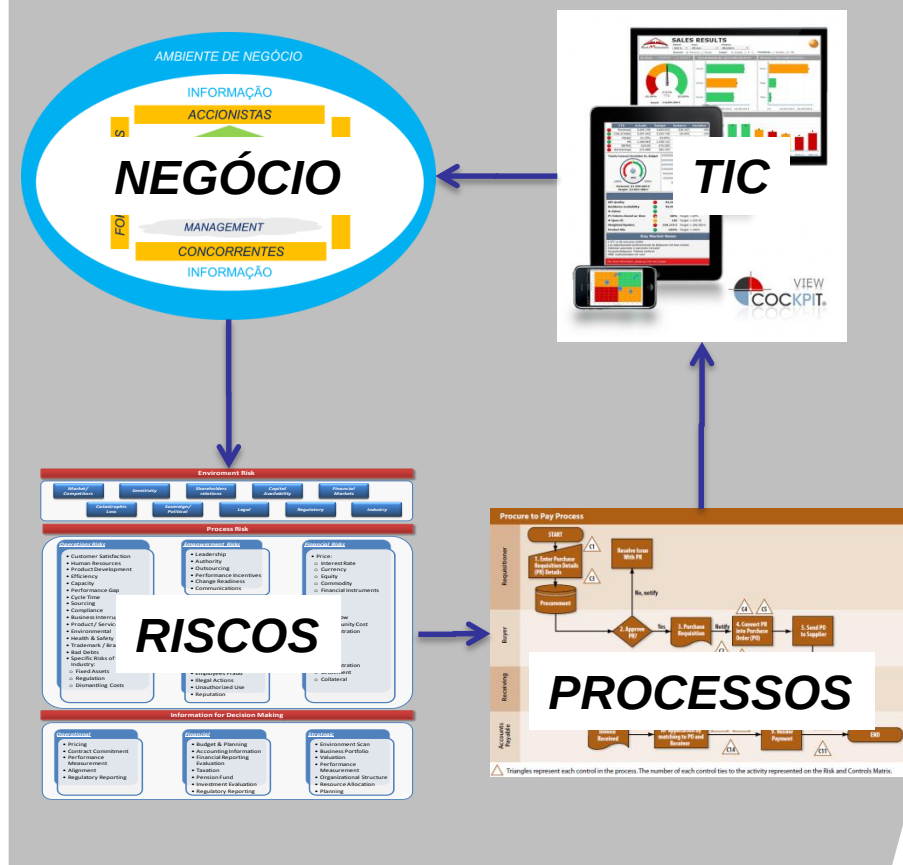
- “Consultor estratégico”
- Identificar oportunidades de melhoria (Eficência das operações) na Organização
 - - Fazer mais com os mesmos recursos
 - - Redução de custos
- Suporte das iniciativas das Áreas Operacionais / Negócio
- Qual o ROI

CONHECER

MEDIR

ATUAR

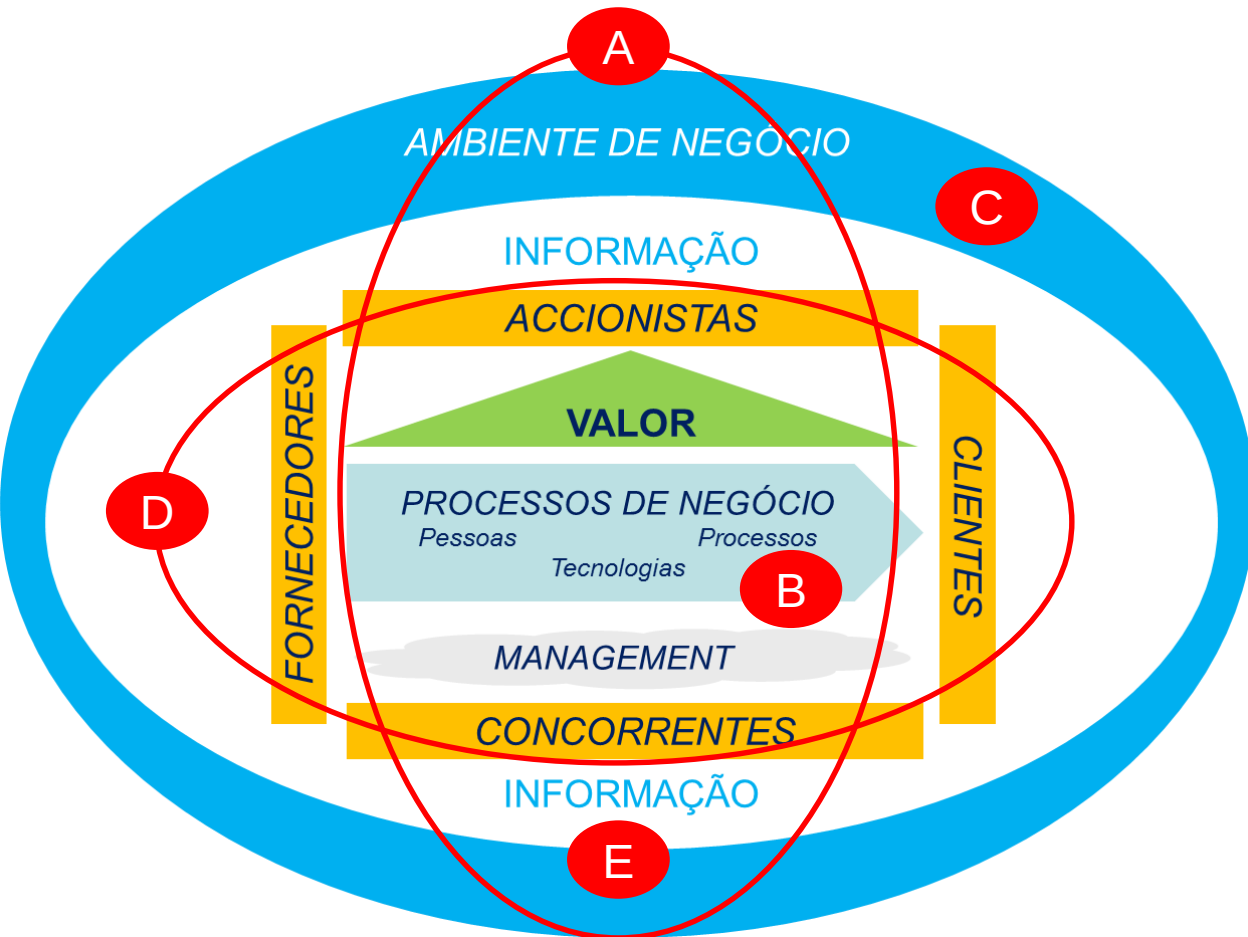
4 PILARES



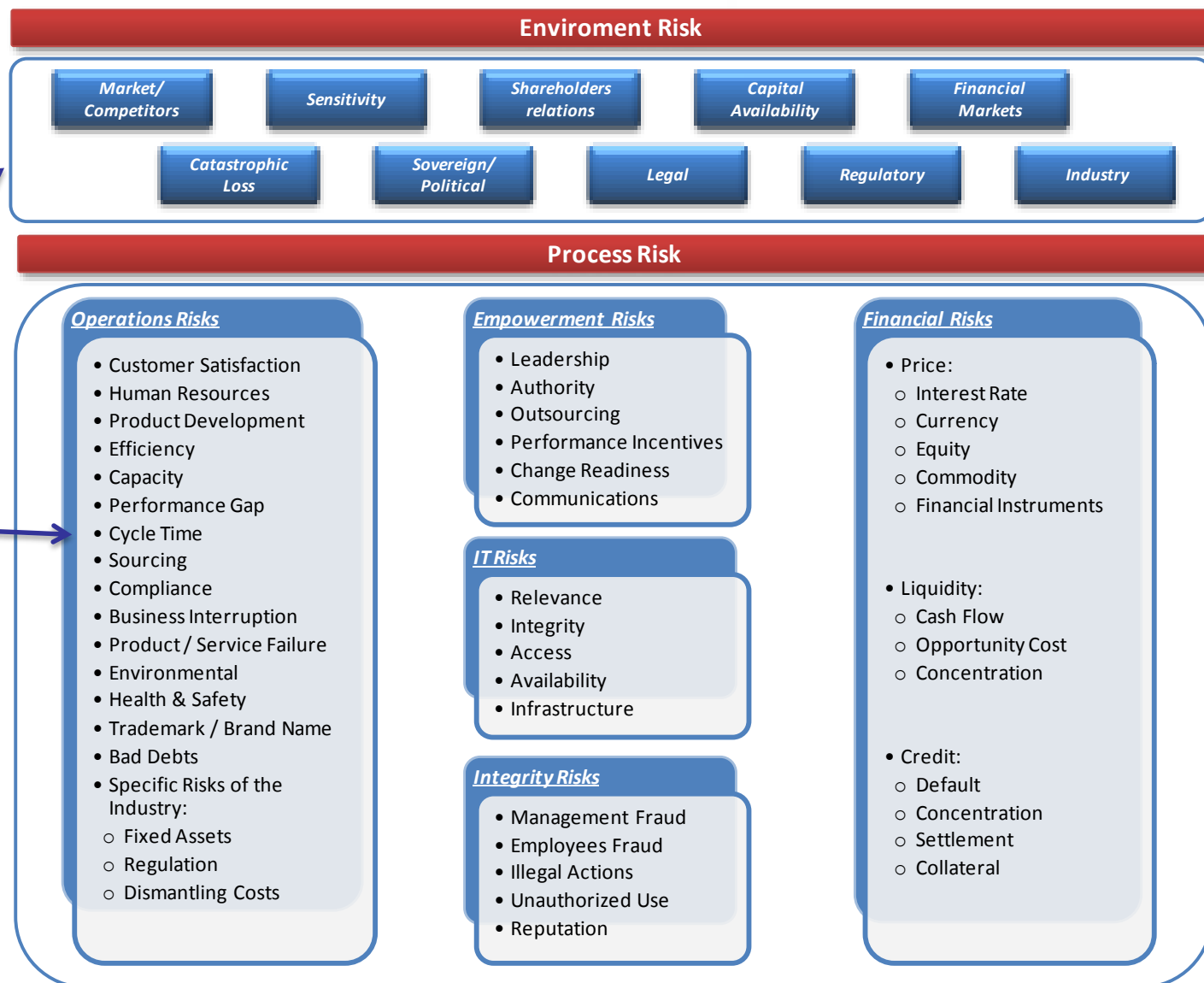
CUSTOS
PROVEITOS
PESSOAS
PROCESSOS
RISCOS
IMPACTOS

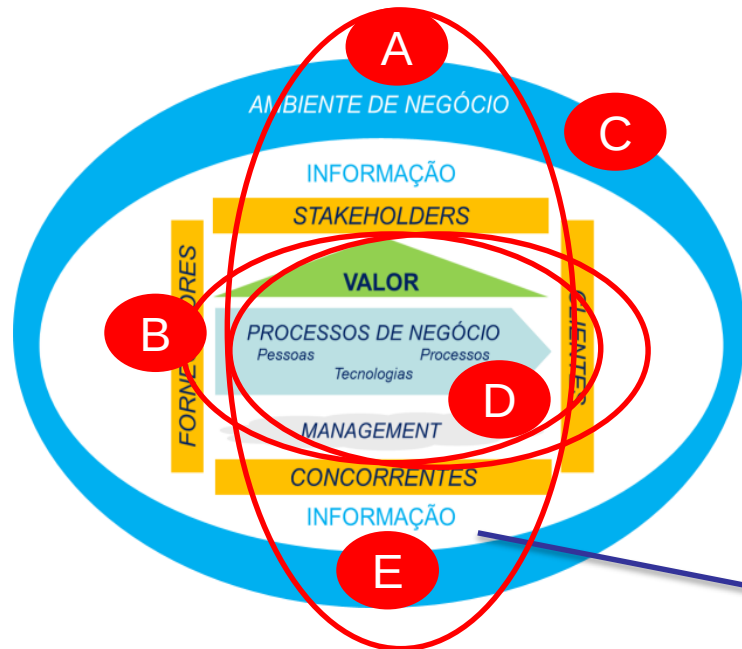
AVALIAR
ALINHAR
PROPOR
PLANEAR
GERIR

O Ambiente de Negócio



- A** - *ESTRATÉGIA*
- B** - *OPERAÇÕES*
- C** - *AMBIENTE DE NEGÓCIO*
- D** - *PROCESSOS*
- E** - *INFORMAÇÃO*





- A *ESTRATÉGIA*
- B *OPERAÇÕES*
- C *AMBIENTE DE NEGÓCIO*
- D *PROCESSOS*
- E *INFORMAÇÃO*

Information for Decision Making

Operational

- Pricing
- Contract Commitment
- Performance Measurement
- Alignment
- Regulatory Reporting

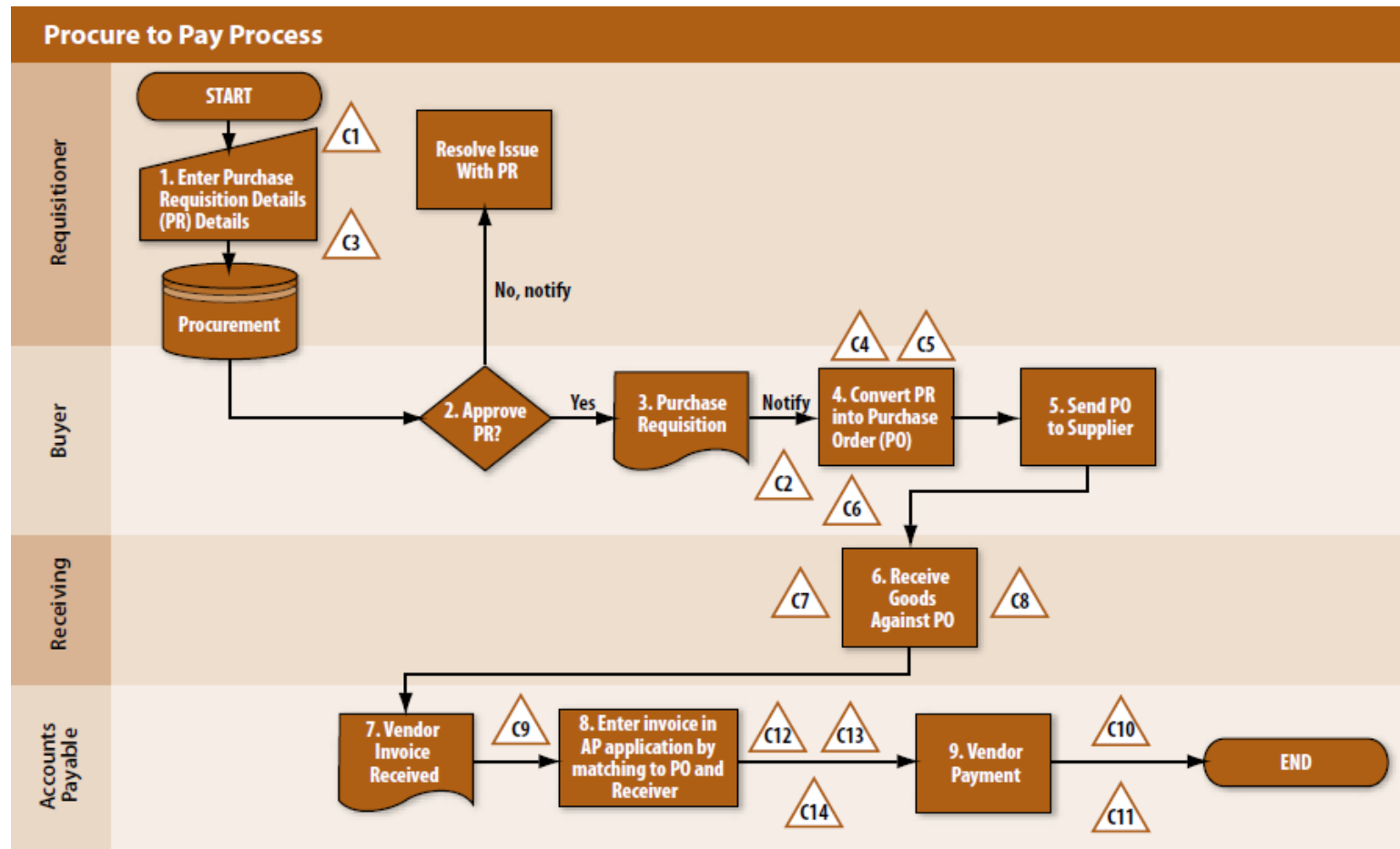
Financial

- Budget & Planning
- Accounting Information
- Financial Reporting Evaluation
- Taxation
- Pension Fund
- Investment Evaluation
- Regulatory Reporting

Strategic

- Environment Scan
- Business Portfolio
- Valuation
- Performance Measurement
- Organizational Structure
- Resource Allocation
- Planning

RISCOS - PROCESSOS - CONTROLOS



△ Triangles represent each control in the process. The number of each control ties to the activity represented on the Risk and Controls Matrix.

O Ambiente de Negócio



- Infraestrutura
- Software/aplicações
- Business Intelligence
- Cloud
- Big Data
- Utilização de dados
- Reputação
- Confidencialidade
- Segurança

- Evolução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação (ex.: Cloud, BigData, Mobilidade, IoT, Redes Sociais, ...)
- Concorrência Global / Mercados Explorados
- Mudanças Disruptivas / Novos Modelos de Negócio
- Integração e Complexidade dos Processos de Negócio
- Enorme volume de informação e a crescer diariamente
- Novos Riscos de Negócio (Ciber-Risks, ...)
- Ambições e Expectativas muito elevadas dos *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores, ...)
- Regulamentações cada vez mais apertadas e exigentes / Menor liberdade de actuação



**Novos desafios
para a função de
Auditoria Interna**



Qual a força da competência em TI?

PASSIVA

- Metodologia prosseguida
- Framework utilizado
- Conhecimento dos Riscos
- Conhecimento dos Processos de Negócio

ATIVA

- Mitigação dos Riscos
- Aumento da eficiência dos Processos
- Aumento da cobertura dos Riscos
- Aumento do conhecimento sobre a Organização
- Aumento da eficácia das decisões
- Interação Inter-Organização

É preciso evoluir

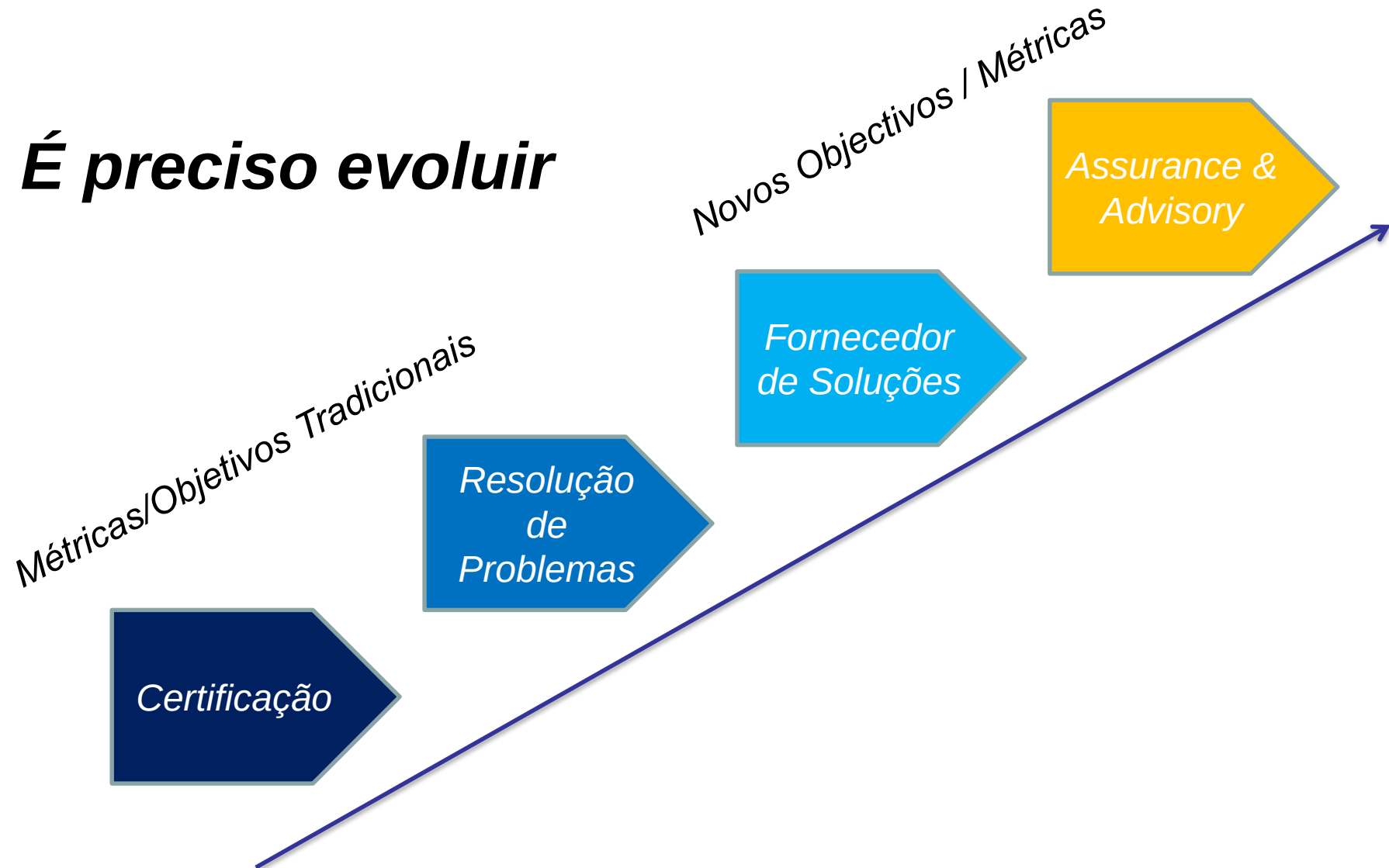
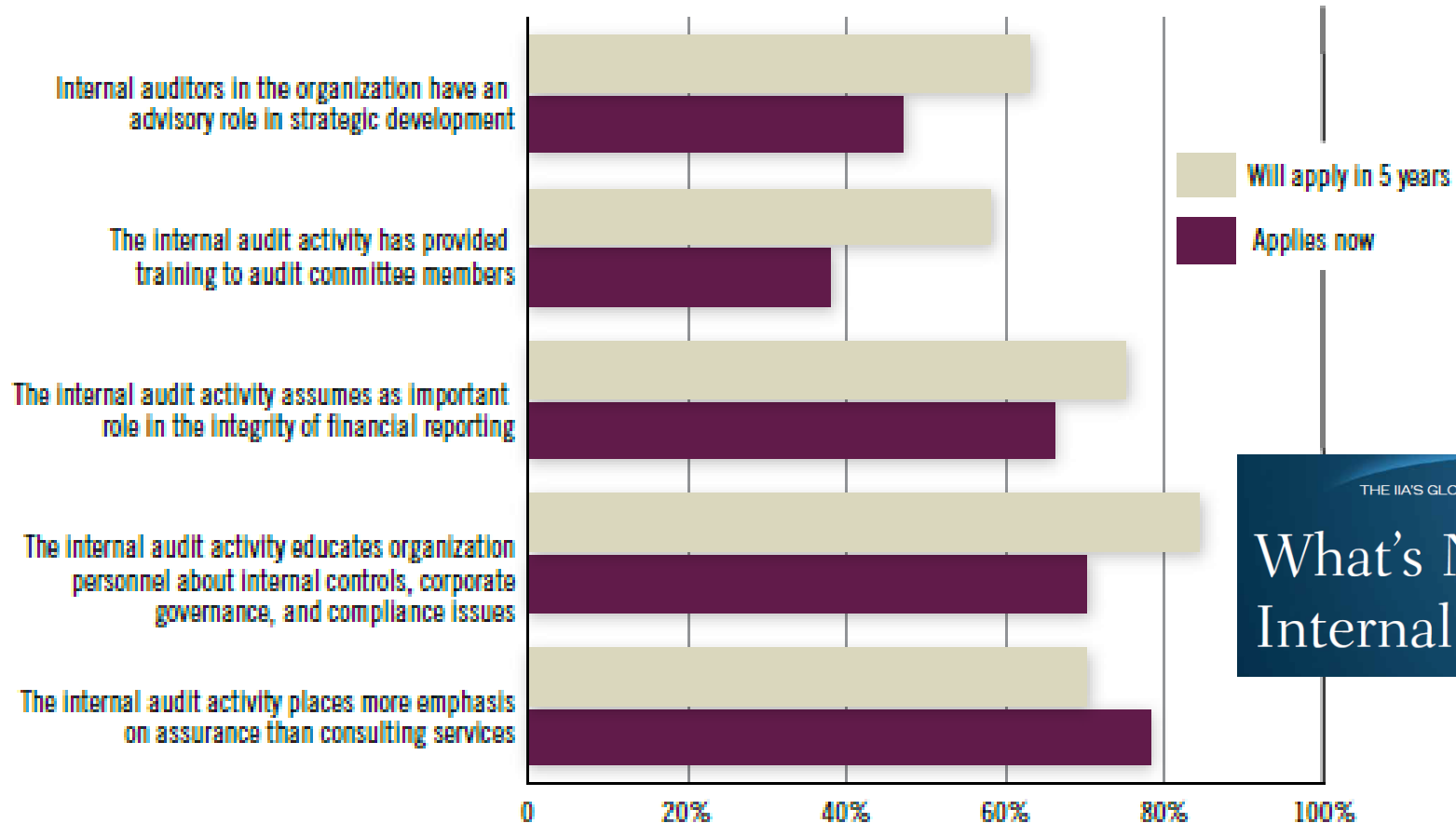
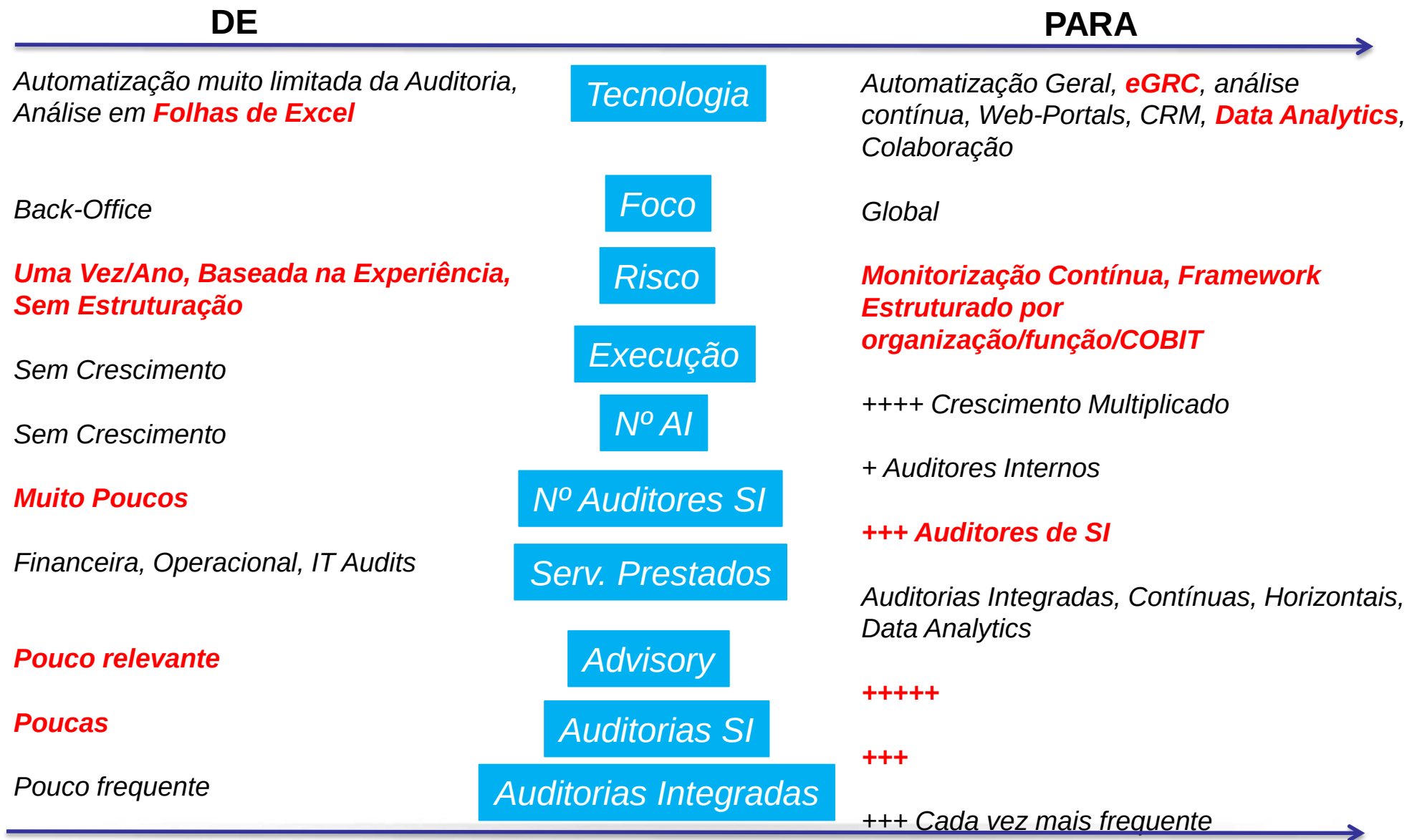


Figure 2-2: Additional Internal Audit Roles (Overall Results)



THE IIA'S GLOBAL INTERNAL AUDIT SURVEY

What's Next for Internal Auditing?



1. A maior parte dos departamentos de Auditoria Interna não usam Métricas de Desempenho
2. A maior parte das métricas de desempenho são reportadas aos executivos gestores (CEO), ainda que os departamentos de auditoria não devam ou não reportem directamente ao gestores das operações
3. Quanto menores são os departamentos de auditoria, menor é a probabilidade de apresentarem **métricas de desempenho**
4. **Métricas qualitativas** são as mais apresentadas
5. Ainda que a eficiência seja medida, quase não o fazem em termos financeiros
6. Muito poucas áreas de Auditoria Interna usam **Métricas de Impacto**

Performance Measures for Internal Audit Functions:
A Research Project : The Institute of Internal Auditors Austin Chapter
2008-2009 Research Project

MÉTRICAS TRADICIONAIS

- **% de auditorias concluídas atempadamente e as estimadas no plano**
- % de auditorias concluídas que utilizaram novas tecnologias em comparação com Ano Anterior
- % de evolução da satisfação do cliente do Ano vs Ano Anterior

VALOR

- % de alinhamento entre o plano de auditoria e as mais importantes categorias de risco
- **% de Auditorias de TI realizadas**

RISCO

- **% de pessoas com as qualificações apropriadas à função**
- % de pessoas com qualificações de TI (Tecnologias de Informação)
- Rotatividade na função
- Número de Pessoas Atuais vs Orçamento

PESSOAS

- **Nº de auditorias concluídas no ano vs ano anterior**
- Nº de Identificações do Relatório de Auditoria por área de negócio
- Rácios comparativos entre os resultados dos relatórios do Ano vs Ano Anterior
- **Nº de horas anuais de trabalho dedicadas a projetos**
- Nº de horas de controlo de qualidade de cada projeto

PROCESSOS

- Será que a Auditoria Interna conhece as **expetativas dos vários stakeholders**?
- Os objetivos do departamento de Auditoria Interna estão **alinhados** com os objetivos do **negócio** da Organização?
- As atividades de Auditoria Interna encontram-se equilibradas entre **Assurance (Certificação) e Advisory (Assessoria)**?
- A Auditoria Interna apresenta competências capazes de fornecer o aconselhamento e competência necessárias à Organização?
- A Auditoria Interna utiliza as **ferramentas mais modernas** na sua atividade?
- A Auditoria Interna é uma força e um **exemplo** de organização e **liderança** para toda a Organização?

NOVAS MÉTRICAS

- Nº de Horas de dedicação a iniciativas estratégicas
- **Nº de Questionários de satisfação realizados**
- **% de Evolução no grau de satisfação com o serviço prestado**
- Nº de Pareceres Requeridos
- Nº de Pareceres Emitidos
- **Nº de Sugestões de Melhoria Emitidas (pro-atividade)**
- Nº de Sugestões de Melhoria Implementadas pela Organização
- **Nº de Horas dedicadas a Ações de Formação fornecidas a outras áreas do negócio**
- **Nº de Horas de envolvimento na melhoria do controlo interno / conhecimento do risco da organização (auditorias, revisões, etc.)**

VALOR

- Nº de horas dedicadas à apresentação visual dos trabalhos (Powerpoint, etc.)
- **Nº de horas dedicadas a riscos emergentes e iniciativas de transformação**
- Nº de horas dedicadas ao alinhamento e coordenação com outras funções de negócio

RISCO

- Nº de horas de gestão de auditoria
- Nº de horas de recorrência a especialistas externos
- **% de Rotação do Pessoal de Auditoria por outros departamentos**
- Nº de Ações de Formação Realizadas

PESSOAS

- **PROCESSOS:**
- % de Eficácia da utilização de serviços externos (comparativo Plano vs Atual)
- % de Auditorias em que são introduzidas novas ferramentas de análise do negócio
- **Nº de Identificações resolvidas antes da entrega do relatório final**
- % de auditorias que recorrem a novas tecnologias

MÉTRICAS DE IMPACTO

EXEMPLOS

Processo de cobranças:

- **Nº de Horas dedicadas** ao Processo de Cobrança Anterior vs Atual
- **Nº de Pessoas dedicadas** ao Processo de Cobrança Anterior vs Atual
- **Custo de Materiais** do Processo de Cobrança Anterior vs Atual
- **Custo do Processo** de Cobrança Anterior vs Atual
- **Montante de Juros “poupados”** resultante da implementação do novo Processo de Cobrança

Processo de reclamações:

- **Nº de Horas dedicadas** ao Processo de Reclamações Anterior vs Atual
- **Custo do Processo** de Reclamações Anterior vs Atual
- **Probabilidade de materialização do risco** em Processo Anterior vs Atual
- **Impacto (valor) da materialização do risco** em Processo Anterior vs Atual

PROCESSOS DE NEGÓCIO exemplos

ANO ANTERIOR	ANO ATUAL	VALOR DA AI
Processo ECONOMATO - Custo 150 000 €	Processo ECONOMATO - Custo 90 000 €	Processo ECONOMATO Poupança 60 000 €
Processo COBRANÇA - Receita 10 000 000 € - Incobráveis: 5% - Prazo Médio de Cobrança 90d	Processo COBRANÇA - Receita 10 000 000 € - Incobráveis: 1% - Prazo Médio de Cobrança 60d	Processo COBRANÇA Ganho Receita 100.000 € Ganho Financeiro (1%) 8.333€

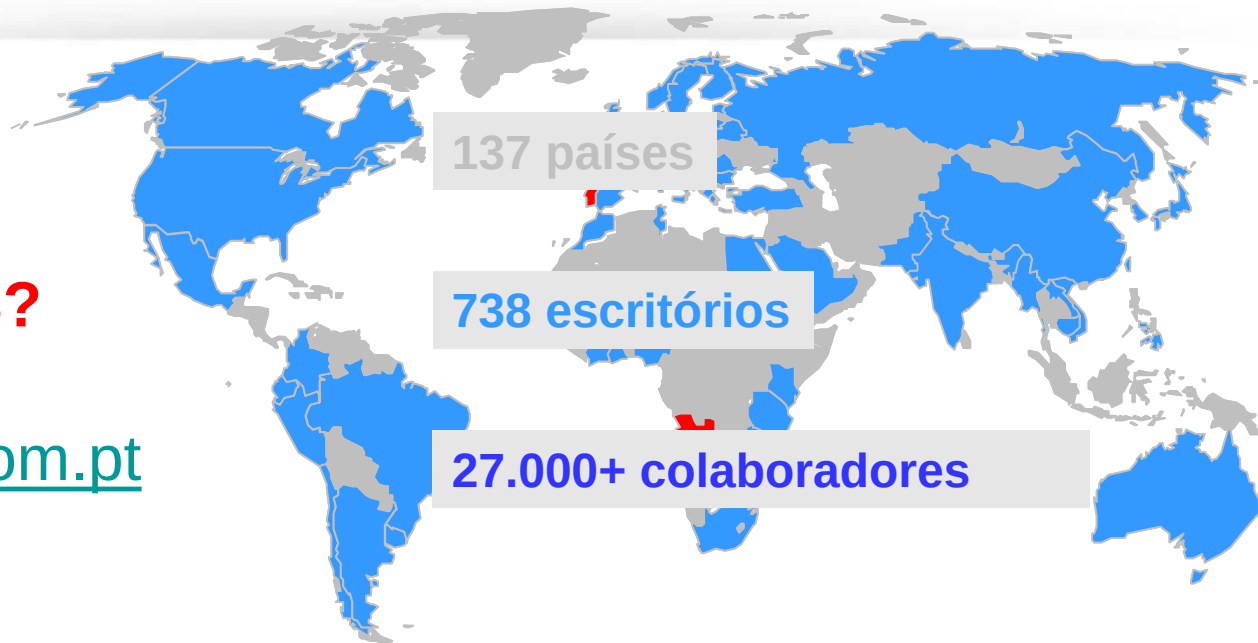
Valor – 168 333 €

QUESTÕES FINAIS?

pandre@bakertilly.com.pt

Partner

Risk Management



BAKER TILLY

Angola

Travessa da Liga Africana, n.º 7/9

T: +244 222 448 934

Lisboa

Edifício Taurus
Campo Pequeno, 48 4º Dto
1000-081 Lisboa
T: +351 210 988 710

www.bakertilly.com.pt

Porto

Rua Guerra Junqueiro, 447
4150-389 Porto
T: +351 221 201 360

www.bakertilly.com.pt

Leiria

Galerias Eurosol
Rua D. José Alves Correia da Silva
2414-010 Leiria
T: +351 91 895 49 68 / +351 96 523 08 52

www.bakertilly.com.pt

Maputo

Edifício Millennium Park
Avenida Vladimir Lenine, nº 174, 1º piso
Maputo - Moçambique
T: +258 845 393 534

www.bakertillymocambique.co.mz