

Auditoria convencional e auditoria baseada em riscos: contribuições à gestão organizacional

Edivan Júnior Pommerening*
Fernando Fantoni Bencke**

Resumo

O presente artigo aborda sobre a auditoria baseada em riscos (ABR) e tem por objetivo geral conhecer suas vantagens à gestão da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC, frente à auditoria convencional praticada atualmente. A auditoria é entendida como um objeto do sistema de controle interno das empresas, que têm a função de legitimar fatos. No Brasil, a auditoria do tipo convencional é praticada desde meados do século passado, ao contrário da auditoria baseada em riscos, uma nova opção que está sendo considerada uma tendência por diversos estudiosos da área. A Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC, empresa-objeto deste estudo, fundada em 1967, possui aproximadamente 15000 famílias associadas, 2000 funcionários, 118 filiais em funcionamento e atua em 28 atividades do segmento agroindustrial. O Departamento de Auditoria Interna da Cooperalfa pratica auditoria nos moldes convencionais, ou seja, voltada essencialmente para os controles internos, mas já reconhece a necessidade de mudança e inovação. Por fazer parte do quadro funcional daquele departamento e também reconhecer essa necessidade, o autor foi motivado a pesquisar sobre o assunto. A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca explorar os termos e conceitos utilizados, descrevendo-os no contexto organizacional da cooperativa, bibliográfica e documental. Apesar de possuir pouco referencial teórico disponível sobre ABR, o autor se baseou em arquivos internos e publicações em livros, trabalhos acadêmicos e *sites* especializados. Observou-se na pesquisa que a auditoria baseada em riscos apresenta uma série de vantagens em relação à auditoria convencional, proporcionando um “salto em valor” à Cooperalfa.

Palavras-chave: Auditoria convencional. Auditoria baseada em riscos.

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização, as empresas ficaram mais expostas aos riscos que acometem o ambiente no qual estão inseridas, riscos estratégicos, táticos e operacionais, que prejudicam o cumprimento dos objetivos traçados. Nesse contexto, a auditoria baseada em riscos está emergindo como um importante mecanismo de contenção destes.

Pode-se considerar a auditoria baseada em riscos como uma evolução da auditoria convencional. Enquanto a última tem como foco a avaliação do sistema de controle interno da organização, a primeira concentra seus esforços na avaliação da postura da administração das empresas perante os riscos. A mudança é profunda, uma vez que a auditoria deixa de ser “reativa” para assumir uma postura “preventiva”.

Baseando-se em riscos, a auditoria se consolida como instrumento de gestão nas empresas. Segundo Silva (2008, p. 1) “[...] tal é a importância da auditoria de riscos nas organizações, que o

* Pós-graduado em Gestão Estratégica Empresarial; graduado em Ciências Contábeis; auditor interno da Cooperalfa de Chapecó, SC; edivan@cooperalfa.com.br

** Mestre em Educação; professor da Unoesc, *Campus* de Chapecó; pós-graduado em Educação e Docência no Ensino Superior; pós-graduado em Gestão Estratégica de Pessoas; graduado em Administração; licenciado em Filosofia; fernando.bencke@unoesc.edu.br

gerenciamento de riscos é considerado como função estratégica e diferencial competitivo para a organização”, ou seja, sendo a estratégia um caminho, é fundamental que o caminho escolhido seja seguro.

A auditoria baseada em riscos é um tema jovem, no Brasil, possui pouco menos de uma década de vida, é fruto das escolas americanas. O volume de materiais que abordam o tema é parco, as opiniões dos autores difusas, pois o assunto ainda carece de amadurecimento. Entretanto, sua proposta é inovadora e promete um *upgrade* para as organizações e para a profissão do auditor.

Tratando sobre a Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC, empresa-objeto deste estudo, a auditoria interna praticada é a convencional, ou seja, está voltada para as operações e os controles internos utilizados para guiá-la; entretanto, de acordo com Theiss e Kriek (2008, p. 23) “[...] a auditoria focada no futuro concentra atenção sobre os riscos, ficando mais vocacionada para cobrir aspectos que interessam à gestão.”

Os fenômenos ocorrem em um contexto de franca expansão da cooperativa, seja no portfólio de negócios, na área de abrangência, na estrutura física, seja nos quadros social e funcional. Hoje, a empresa atua em 28 atividades distintas no segmento agropecuário. Cada atividade (negócio) possui riscos peculiares que precisam ser gerenciados para amenizar ou sucumbir seu impacto.

No contexto científico, a relevância da presente pesquisa será percebida na sua busca pela clarificação da teoria, haja vista a sua obscuridade em razão da pouca maturidade do tema. Nesse sentido, este estudo se tornará fonte de pesquisa para a comunidade acadêmica, principalmente das áreas de Administração e Ciências Contábeis, bem como para outros simpatizantes do tema.

No contexto social, a pesquisa será importante para os seguintes atores:

- a) A empresa-objeto, que auxiliará seu Conselho de Administração na busca incessante pela gestão otimizada, como forma de garantir sua perpetuidade e exercer sua função social;
- b) ao Departamento de Auditoria Interna da empresa-objeto, por tornar mais “palpáveis” os resultados do seu trabalho; por aumentar seu valor dentro da empresa; por melhorar o relacionamento com os auditados, etc.;
- c) à comunidade empresarial, pois terão ao seu alcance mais uma fonte de pesquisa sobre auditoria baseada em riscos, que poderá servir de “alavanca” para a implantação em suas empresas.

Nesse contexto, a pesquisa busca responder a seguinte questão: Quais as vantagens que a auditoria baseada em riscos pode trazer para a gestão da Cooperativa Agroindustrial Alfa de Chapecó, SC frente à auditoria interna convencional?

2 DESENVOLVIMENTO

Nesta seção, buscou-se na literatura alguns aspectos diferenciais da auditoria baseada em riscos (ABR) em relação à auditoria convencional (AC).

2.1 AUDITORIA CONVENCIONAL *VERSUS* AUDITORIA BASEADA EM RISCOS: ASPECTOS DIFERENCIAIS

Cabe diferenciar as duas modalidades de auditoria nos âmbitos estratégico, tático e operacional, necessárias para que o leitor avalie qual das duas agrega mais valor às organizações, considerando, entre outros aspectos, a finalidade, o modo de fazer e os resultados dos trabalhos realizados por ambas.

Área de auditoria	Auditoria convencional	Auditoria baseada em riscos
Foco da auditoria	Sistema de controle interno	Risco do negócio
Foco de teste	Atividades de controle	Atividades de mitigação de todos os riscos
Foco de relatório	Adequacidade e eficácia do controle interno	Adequacidade e eficácia da mitigação do risco
Resultados de auditoria	Controle novo ou melhorado	Mitigação de risco apropriada

Quadro 1: Auditoria convencional *versus* auditoria baseada em riscos
Fonte: Theiss e Kriek (2009).

O Quadro 1 revela que, entre os focos apresentados, a auditoria convencional está centrada nos controles internos que envolvem os processos operacionais enquanto a Auditoria Baseada em Riscos está focada nos riscos que envolvem o negócio. Por esse ângulo, observa-se que o foco da ABR é mais abrangente do que o da AC.

Com maior nível de detalhes, as informações do Quadro 1 são ratificadas no Quadro 2:

Enfoque tradicional	Enfoque em riscos
Foco nos controles	Foco nos riscos
Testes com base em programa de trabalho; endereçando objetivos de controle padrão	Testes com base nos riscos de negócio, identificados no levantamento de informações
Testes de todos os controles	Testes focalizados; somente dos controles que minimizam os riscos relevantes
Inspecionar, detectar e reagir aos riscos de negócios	Antecipar e prevenir riscos de negócios na origem
Maior parte do tempo gasto em testes, validação e consolidação	Maior parte do tempo gasto em levantamento e análise de informação

Quadro 2: Enfoque tradicional *versus* enfoque em riscos
Fonte: Vedode (2009).

O Quadro 2 enfatiza a base e a amplitude dos testes, as ações perante os riscos e o foco dos trabalhos das duas modalidades de auditoria em questão. Destaca-se que em relação aos riscos do negócio, a auditoria com enfoque tradicional tem uma postura reativa/corretiva, enquanto a auditoria com enfoque em riscos tem uma postura proativa/preventiva.

No próximo Quadro, a ABR, tratada como auditoria moderna, é diferenciada da AC, tratada como auditoria tradicional, em outros aspectos.

	Auditoria tradicional	Auditoria moderna
Foco	Foco nas demonstrações financeiras	Foco no negócio
Direção	Conformidade	Performance
Enfoque	Transações	Risco e processo, em um trabalho contínuo
Equipe	Basicamente de auditores	Equipe multidisciplinar
Relatório	Parecer, carta de recomendações	Parecer, Business Model, Análise dos riscos, GAP analysis e sugestões de melhoria

Quadro 3: A transformação da auditoria interna
Fonte: Scribd (2008).

Enquanto nos Quadros 1 e 2 as bases da diferenciação são os controles internos e os riscos, pilares em que estão “sentadas” a AC e a ABR, no Quadro 3 são apresentados outros aspectos, com destaque para a “direção” e a “equipe”. Com a inclusão desses novos aspectos, a diferença entre as duas modalidades de auditoria fica mais evidente.

Outro mecanismo que auxilia na diferenciação da AC em relação à ABR é comparar os objetivos do seu material teórico. O Quadro 4 revela o que diz a teoria sobre a condução dos trabalhos em cada uma das modalidades. Nesse Quadro, a auditoria convencional é denominada de “auditoria antiga” e a auditoria baseada em riscos de “auditoria moderna”.

Auditoria antiga...	Auditoria moderna...
Diz o que deve ser feito para emitirmos um parecer	Diz como fazer uma auditoria para emitir um parecer
Utiliza uma linguagem voltada ao mundo da auditoria	Descreve como obter os nossos objetivos por meio da análise dos processos do negócio do cliente
Enfoca a auditoria como uma administração de um projeto	Apresenta ferramentas e técnicas que podem ser utilizadas em um trabalho de auditoria
Descreve políticas para se obter uma qualidade consistente	Descreve como realizar um trabalho de acordo com a auditoria moderna

Quadro 4: Comparando os objetivos da auditoria moderna
Fonte: Scribd (2008).

Observa-se que a diferença básica está centrada nas perguntas: “o quê?” e “como?”, ou seja, os livros de AC mostram ao auditor o que ele deve fazer para alcançar os resultados esperados, enquanto os de ABR mostram como ele deve fazer seus trabalhos para alcançar esses resultados. Nesse contexto, a diferença de objetivos também é nítida.

Analisando os diversos quadros apresentados, conclui-se que as diferenças entre as duas modalidades de auditoria não são sutis, a começar pelos seus focos, uma nos controles internos e outra nos riscos do negócio. Essas diferenças se estendem aos testes, à postura diante dos riscos, à equipe de auditoria, às orientações teóricas, ao relatório, etc.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Apresentam-se agora, as vantagens da auditoria interna convencional e da auditoria interna baseada em riscos (ABR), e o método de implantação da ABR na Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC.

3.1 VANTAGENS DA AUDITORIA BASEADA EM RISCOS FRENTE À AUDITORIA CONVENCIONAL

Com as vantagens de cada modalidade de auditoria em mãos, o Conselho de Administração da Cooperalfa possui mais um mecanismo para decidir entre a manutenção da auditoria interna nos moldes convencionais ou migrar para a auditoria interna focada em riscos. Essa afirmação também se aplica para todos aqueles que tiverem conhecimento desta pesquisa.

Do *site* <<http://www.scribd.com.br>>, extraem-se as seguintes vantagens (benefícios) da auditoria moderna, nome atribuído à ABR:

Auditoria moderna fornece...	Por meio de...
Uma forma incomum e detalhada de entender os negócios do cliente	Foco nos negócios e na indústria que atua
Uma diminuição dos riscos	Foco nos riscos do negócio do cliente
Evidência efetiva de auditoria	Análise dos negócios
A vantagem da experiência obtida no passado	O uso do banco de dados A. M. e a oportunidade de obter novas experiências e aplicá-las em outros trabalhos
A oportunidade de desenvolvimento profissional de cada membro da equipe	Um enfoque de equipe fornecendo serviços, de forma que os profissionais atuem com sinergia
Um relacionamento de longo prazo com o cliente	Um foco contínuo no negócio, e de como ele afeta as DF e as notas explicativas

Quadro 5: Benefícios da auditoria moderna
Fonte: Scribd (2008, p. 7).

O foco nos negócios, em detrimento do foco nos controles internos, é a grande vantagem da ABR frente à AC. Ressalta-se que a ABR não abandona os controles internos, concentra seus testes nos que são fundamentais para a mitigação dos riscos do negócio, diferentemente da AC, que testa todos os controles internos. Nessa visão, há um maior desenvolvimento profissional da equipe de auditores.

Conforme Scribd (2008, p. 4), encontram-se os conceitos-chave da auditoria moderna, que também podem ser tomados como vantagens da ABR. São eles: enfoque *top-down*; baseada no processo; auditoria baseada em riscos e equipe multidisciplinar.

Top-down em tradução livre do inglês significa “topo-abaxo”, ou seja, de cima para baixo. Talvez seja a principal vantagem da ABR, pois, de modo genérico, a AC atua na base operacional da empresa, portanto, enfocada “de baixo para cima”. Um enfoque *top-down* enseja uma análise estratégica e tática dos negócios e dos objetivos da empresa, proporcionando assim um salto em valor para a auditoria.

Alguns aspectos desse salto estão relacionados segundo Scribd (2008, p. 8), da seguinte forma:

Elabora trabalhos de um modo diferente, com maiores desafios; desenvolve técnicas adicionais como entrevistas; realiza trabalhos em equipe; obtém feedback constante dos envolvidos; desenvolve o conhecimento sobre estratégias e de vários ramos industriais; obtém um entendimento global dos negócios do auditado; trabalha com especialistas para expandir o seu conhecimento e habilidade e trabalha com pessoal que atua em outras áreas que não a financeira e a contabilidade.

Os auditores baseados em riscos auferem um melhor relacionamento com os auditados, pois agem preventivamente, o que evita vários desconfortos entre as partes. A auditoria investigativa/corretiva/reativa praticada pela auditoria convencional tem características agressivas, o que causa repúdio do auditado para com o auditor. Não raro, o auditor convencional é taxado de “dedo-duro”.

Nesse horizonte, Cicco (2006, p. 2) aponta que “[...] os utilizadores da ABR indicam também que os relatórios das auditorias baseadas em riscos são mais fáceis de preparar e “vender”, sem criar atritos desnecessários.” Isso acontece porque nesse relatório não são realçados os erros cometidos pelo auditado, que mexem com seu brio.

Em outro viés, Cicco (2006, p. 1) atenta para o fato de que “[...] uma auditoria centrada nos riscos acrescenta mais valor a uma organização do que uma auditoria centrada apenas em controles.” Tal ponderação remete à condição de que os controles por si só não garantem necessariamente o sucesso da empresa, pois, na maioria dos casos, são pontuais.

Ainda conforme Cicco (2006, p. 1), “[...] algumas pessoas têm criticado a auditoria interna (e externa) por ser excessivamente centrada no passado.” Entende-se que essas pessoas estão corretas

ao proferirem tal afirmação, pois a auditoria praticada nos moldes tradicionais se priva em analisar fatos já ocorridos, contra os ativos tangíveis ou intangíveis da empresa.

A seguir, algumas desvantagens da auditoria baseada em riscos em relação à auditoria convencional:

- a) Por ser realizada com base em padrões objetivos (controles internos, metas, legislação, normas/políticas internas e afins), a auditoria interna convencional é relativamente mais fácil de praticar;
- b) em boa parte do tempo, a ABR é realizada com base em padrões subjetivos (estratégias, negócios, gestão de riscos, foco nos clientes, etc.), requerendo especialização do auditor nessas áreas;
- c) pelo seu caráter investigativo/corretivo/reactivo, os resultados dos trabalhos da auditoria convencional são mais palpáveis. Medidas de prevenção embaçam seus resultados, pois estancam os riscos.

A transição entre a ABR e a AC não custa caro, apenas exige uma mudança de mentalidade tanto dos profissionais de auditoria quanto da administração das empresas. Os primeiros precisam se conscientizar de que podem e devem agregar mais valor para suas empresas e os últimos de que os riscos existem e precisam ser gerenciados formalmente.

Na visão do Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP) (2007, p. 26), para o Brasil e a América Latina, os benefícios e dificuldades da ABR são:

Conclusões claras e não ambíguas sobre a gestão de riscos: a ABR está inextricavelmente ligada ao arcabouço (framework) de gestão de riscos; Contribuição direta para os objetivos da organização: um arcabouço de gestão de riscos eficaz melhorará a governança da organização e suas chances de atingir seus objetivos de longo prazo; Relação com a direção: a abordagem da ABR requer um maior envolvimento da direção; Responsabilidade da direção pela gestão de riscos: a ABR pode ser implementada plenamente somente em organizações de *risco habilitado* e de *risco gerenciado*; Atingindo metas: a ABR é uma forma eficaz para se atingir as metas estabelecidas para a atividade da auditoria interna; Recursos para a Auditoria Interna: a ABR justifica o número de auditores necessário; Conhecimentos dos auditores: os auditores internos envolvidos na ABR necessitam de mais habilidades administrativas para lidar com pessoas, tais como saber entrevistar, influenciar, facilitar e solucionar problemas; Uma trilha para as auditorias: a ABR amarra todos os aspectos da auditoria interna; objetivos, riscos, processos de respostas e de controles de monitoramento, testes e relatórios.

Outra grande vantagem da ABR é que ela vê a empresa como um sistema integrado. Determinado risco, por exemplo, pode permear por diversas atividades, áreas administrativas, filiais, etc. A visão da AC é departamentalizada, ou seja, ela desenvolve seus trabalhos por setores, filiais, etc., observando os riscos e as respostas fornecidas a eles de maneira pontual.

Nas empresas em que a gestão de riscos não é madura, a auditoria baseada em riscos colabora com a sua implantação, auxiliando na identificação, medição e priorização dos riscos. Onde a gestão de riscos já está consolidada, a ABR certifica a direção da empresa de que o *framework* (estrutura) disponibilizado por ela para combater os riscos está atuando de forma razoável.

O novo foco dos trabalhos da auditoria oferece um *upgrade* à profissão, que, nos moldes convencionais, em muitas organizações, está perdendo o seu valor. A ABR se desprende dos processos operacionais, nos quais os resultados das auditorias geralmente culminam na implantação de novos controles ou na melhoria dos já existentes, para se concentrar na identificação e avaliação dos riscos do negócio e no que a administração da empresa está fazendo para mitigá-los.

3.2 COMO IMPLEMENTAR A ABR NAS ORGANIZAÇÕES

Buscou-se nas bibliografias existentes um método de implementação da ABR que melhor se adaptasse à estrutura da Cooperativa Agroindustrial Alfa (Cooperalfa), de Chapecó, SC. Entre os poucos encontrados, concluiu-se que o método defendido pelo Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP) para o Brasil e a América Latina é o que mais se aproxima dessa condição.

O método está descrito no guia *Auditoria Baseada em Riscos – Como implementar a ABR nas organizações: uma abordagem inovadora*, publicado pela Risk Tecnologia Editora Ltda, no ano de 2007. O guia foi desenvolvido por experientes auditores do Reino Unido e ajustado à terminologia e conceitos utilizados no Brasil pelo QSP.

O método proposto pelo QSP sugere que a implementação e a operação contínua da ABR seja realizada em três estágios:

Estágios	Objetivos	Etapas
<p>1º Estágio: Avaliação da maturidade de riscos – obtenção de um panorama do quanto o conselho e a direção determinam, avaliam, manejam e monitoram os riscos. Isso proporciona uma indicação da confiabilidade do cadastro de riscos para fins de planejamento da auditoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar a maturidade de riscos da organização; - Relatar tal avaliação à direção e ao comitê de auditoria; - Definir uma estratégia de auditoria. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discutir com diretores e gerentes seniores o entendimento que existe sobre a maturidade de riscos; - Obter documentos relativos à gestão de riscos na organização; - Chegar a uma conclusão em relação à maturidade de riscos; -Relatar as conclusões sobre a maturidade de riscos para a direção e o comitê de auditoria; - Trabalhar com a direção a fim de identificar quaisquer ações por ela propostas a serem tomadas como resultado dessa avaliação; - Decidir a estratégia de auditoria a ser seguida após a avaliação e obter a aprovação da direção e do comitê de auditoria.
<p>2º Estágio: Planejamento de auditorias periódicas – identificação de auditorias de garantia e consultorias para um período específico, por meio da identificação e priorização de todas as áreas nas quais o conselho requer a garantia objetiva, incluindo os processos de gestão de riscos, o manejo dos riscos-chave e o registro e relato dos riscos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Harmonizar todas as respostas de gestão de riscos e os processos para os quais é necessária a garantia objetiva da auditoria interna; - Elaborar um plano de auditoria que enumere todas a serem realizadas durante um período especificado – normalmente um ano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as respostas e os processos de gestão de riscos para os quais é necessária a garantia objetiva; - Categorizar e priorizar os riscos; - Associar riscos a tarefas de auditoria; -Elaborar o plano de auditorias periódicas; -Relatar à direção e ao comitê de auditoria.

Estágios	Objetivos	Etapas
<p>3º Estágio: Auditorias individuais – realização de tarefas individuais baseadas em riscos para oferecer garantias sobre partes do arcabouço de gestão de riscos, incluindo a mitigação de riscos individuais ou de grupos de riscos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -A direção identificou, avaliou e respondeu aos riscos acima e abaixo do apetite por riscos; - As respostas aos riscos são eficazes, mas não em excesso, no gerenciamento dos riscos inerentes, dentro do apetite por riscos; - Quando os riscos residuais não são compatíveis com o apetite por riscos, são tomadas ações para remediar tal situação; - Os processos de gestão de riscos, incluindo a eficácia das respostas e a conclusão das ações, estão sendo monitorados pela direção, para garantir que continuam operando de maneira eficaz; - Riscos, respostas e ações estão sendo classificados e relatados adequadamente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Estabelecimento do escopo planejado da tarefa; - Avaliação da maturidade de riscos da unidade que está sendo auditada; - Conclusões a respeito da maturidade de riscos da unidade auditada; - Confirmação do escopo da tarefa; -Discussão e observação dos controles de monitoramento; -Verificação das evidências, explicações, reexecuções, etc.; - Documentação dos resultados do trabalho de auditoria; -Análise da avaliação dos riscos residuais realizada pela direção; -Conclusões sobre respostas e processos de gestão de riscos cobertos pela tarefa; - Relato e realimentação; - Sumário das conclusões da auditoria para o comitê de auditoria.

Quadro 6: Estágio, objetivos e etapas, método QSP

Fonte: adaptado do QSP (2007).

O rol de ações do primeiro estágio indica que o trabalho de avaliação do nível de maturidade dos riscos exigirá muita dedicação e estudo por parte da direção da Cooperalfa e da equipe de auditoria interna, que será compensado pela definição do plano de auditorias periódicas em razão do nível apontado, que pode ser ingênuo, consciente, definido, gerenciado ou habilitado.

O segundo estágio tem seu foco nas respostas fornecidas pela direção da empresa para cada risco e aos processos utilizados para avaliá-los, decidir sobre as respostas, monitorá-las e relatá-las ao conselho de administração. Observa-se que a elaboração do plano de auditorias periódicas está voltada para os riscos, mas não sobre estes, e sim o seu manejo, ou seja, como são manejados pela direção da empresa. Os riscos são priorizados pela ABR, visando àqueles de maior impacto e probabilidade para, em seguida, buscar as garantias que a direção precisa para avaliar suas ações de manejo.

Depois de elaborar o plano de auditorias periódicas, a equipe de auditoria interna da empresa parte para “campo” a fim de realizá-las. Nesse estágio, os auditores coletam tantas informações quantas forem necessárias para certificar ou não à direção da empresa de que suas respostas aos riscos fornecem as garantias suficientes para tranquilizá-la.

No último estágio, a auditoria interna também faz trabalhos independentes, ou seja, busca suas próprias evidências de que além de proporcionar as garantias que o conselho de administração precisa, as respostas fornecidas são as mais eficazes na relação custo *versus* benefício, ou seja, podem haver respostas mais eficientes e que não sejam tão onerosas para a empresa.

O método apresentado pelo QSP demonstra que a implantação da ABR é cíclica, ou seja, parte da avaliação da maturidade dos riscos da organização, segue para as auditorias periódicas e encerra com as individuais. Os resultados são apresentados para a direção, que promove os ajustes necessários, torna a avaliar a maturidade de riscos, e assim sucessivamente.

4 CONCLUSÃO

Com o presente estudo, conclui-se as principais vantagens da auditoria baseada em riscos para a gestão da Cooperalfa de Chapecó, SC, perante a auditoria convencional:

- a) Enfoque *top-down*, ou seja, de cima para baixo, do estratégico para o operacional, enquanto a AC concentra seus trabalhos basicamente no operacional;
- b) focada nos riscos do negócio, enquanto a AC é focada nos controles internos;
- c) equipe multidisciplinar, enquanto a AC é formada basicamente por contadores;
- d) menor atrito com os auditados, pois a AC aponta erros, falhas, fraudes, desvios, etc.;
- e) relatório da ABR é mais fácil de “vender”, pois aponta medidas preventivas, em detrimento de medidas corretivas/reativas;
- f) visão integrada em detrimento da visão departamentalizada;
- g) maior aproximação com a direção da empresa, permitindo maior contato com os objetivos estratégicos.

Percebeu-se que, além de conceder uma nova “roupagem” para a atividade de auditoria, a ABR preenche as lacunas deixadas pela auditoria convencional no que concerne aos resultados dos trabalhos realizados. Nesses termos, afirma-se que a ABR se sobrepõe à convencional e se firma como tendência mundial, conforme defendem os estudiosos da área.

Em outras palavras, a ABR considera os riscos em todo o ciclo do negócio, enquanto os controles internos, que é o foco da auditoria convencional, mitigam riscos pontuais de uma área ou processo. Pela proposta da ABR, os auditores deverão analisar as respostas da direção da empresa frente aos riscos, ainda que isso signifique o abandono de determinados controles.

Outro objetivo da pesquisa era encontrar na literatura um método de implantação da ABR que melhor se adequasse à realidade da Cooperalfa. Nessa condição, optou-se pelo método proposto pelo Centro de Qualidade, Segurança e Produtividade (QSP) para o Brasil e a América Latina, composto por três estágios:

- a) 1º Estágio – Avaliação da maturidade de riscos da organização;
- b) 2º Estágio – Elaboração de um plano de auditorias periódicas;
- c) 3º Estágio – Realização de uma auditoria individual de garantia.

Por esses estágios, avalia-se a maturidade de riscos da organização, buscam-se as garantias que a direção precisa para avaliar suas respostas e realizam-se auditorias independentes para atestar que as respostas fornecidas para combater os riscos são as mais adequadas. Percebeu-se que a ABR é cíclica, ou seja, após o terceiro estágio se volta para o primeiro, realizando melhorias no processo, ainda que a maturidade dos riscos alcance o nível máximo: “habilitado”.

Observou-se a importância do preestabelecimento do método para nortear o desenvolvimento desta pesquisa, caracterizada quanto à natureza como trabalho científico original, à obtenção de informações como pesquisa bibliográfica, à abordagem como pesquisa qualitativa e aos objetivos como exploratória.

Ressalta-se que não foi o objetivo e nem se conseguiria esgotar o tema com essa investigação, por isso, recomendam-se novas pesquisas na área para complementá-la. Considera-se o tema em questão de grande valia, pois em um mundo globalizado, as empresas não podem correr riscos, devem gerenciá-los.

Por fim, conclui-se que a presente pesquisa proporcionou dois grandes benefícios. Primeiro ao autor, pela contribuição significativa no seu engrandecimento acadêmico e profissional; e segundo a

empresa-objeto, pois tem nela uma boa fonte de pesquisa sobre as vantagens da ABR frente à AC, além de um norteador para a implantação da ABR.

REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

AUDITORIA MODERNA BASEADA NO RISCO. 2008. Disponível em:

<<http://www.scribd.com/doc/3175795/1-auditoria-baseada-em-risco>>. Acesso em: 30 jun. 2009.

BRASILIANO, Antonio Celso Ribeiro. **Manual de análise de riscos para a segurança empresarial**. São Paulo: Sicurezza, 2003.

CICCO, Francesco de. **Auditoria baseada em riscos – como implementar a ABR nas organizações**: uma abordagem inovadora. São Paulo: Risk Tecnologia, 2007.

_____. **Auditoria baseada em riscos**: mudando o paradigma das auditorias internas. 2006.

Disponível em: <http://www.qsp.org.br/auditoria_risco.html>. Acesso em: 1 dez. 2009.

_____. **Implemente auditoria baseada em riscos em sua organização**. 2008. Disponível em:

<http://www.qsp.org.br/implemente_abr.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2009.

COCURULLO, Antonio; VANCA, Paulo M. **A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria**. São Paulo: Pricewaterhousecoopers, 2002.

KRIECK, Manfredo; FLORIANI, Oldoni Pedro; URBAINSKI, André. **Auditoria interna**. [S.l.]: Learned, 2007.

SILVA, Jorge Luiz Rosa da. **A importância da análise de riscos para a auditoria interna**. 2008.

Disponível em: <<http://www.portaldeauditoria.com.br>>. Acesso em: 3 nov. 2008.

STRINGHER, Rosangela Aparecida. **Auditoria de riscos**: novo enfoque. 2009. Disponível em:

<<http://www.brasiliano.com.br/blog/?p=2183>>. Acesso em: 1 dez. 2009.

THEISS, José Reinaldo; KRIECK, Manfredo. **Curso de gestão de riscos e controles internos em cooperativas**. Blumenau: Actus, 2008.

_____. **Gestão de riscos e controles internos**. Blumenau: Actus, 2009.

VEDODE, Gustavo. Auditoria de Riscos x ISO 31000. **Revista Gestão de Riscos**. 44. ed. São Paulo: [s.n.], p. 17-20, 2009.

