



REVISTA AMBIENTE CONTÁBIL

Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ISSN 2176-9036

Vol. 7. n. 2, jul./dez. 2015

Sítios: <http://www.periodicos.ufrn.br/ambiente>

<http://www.ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/contabil>

<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/Ambiente>

Artigo recebido em: 19.07.2014. Revisado por pares em: 03.12.2014. Reformulado em: 18.12.2014. Avaliado pelo sistema double blind review.

IMPLANTAÇÃO DA AUDITORIA BASEADA EM RISCO EM UMA ENTIDADE DO "SISTEMA S": O CASO DO SEBRAE/CE

DEPLOYMENT OF THE AUDIT BASED ON RISK IN AN ENTITY IN THE "SYSTEM S": THE CASE OF SEBRAE/EC

IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA BASADA EN EL RIESGO EN UNA ENTIDAD EN EL "SISTEMA S": EL CASO DE SEBRAE/CE

Autores

Ruth Carvalho de Santana Pinho

Professora Doutora da Universidade Federal do Ceará. Endereço: Rua Monsenhor Catão, 1380, Ap. 101, Bairro Aldeota, CEP 60.175-000 – Fortaleza – CE – Brasil. Telefone (85) 9985-8042 - Fax: (85) 3366-7817.

E-mail: rcspinho@ufc.br

Leonardo Brandão Bezerra

Bacharel em Ciências Contábeis - Universidade Federal do Ceará. Endereço: Rua Ieda Pereira 107, Bairro Parque Manibura, CEP 60.000 – Fortaleza – CE – Brasil. Telefone: (85)97837354

E-mail: leonardobbezerra12@gmail.com

RESUMO

Com a crescente complexidade dos negócios, muitas entidades viram a necessidade de um controle maior sobre o risco para que seus objetivos pudessem ser atingidos. O presente trabalho discorre sobre a Auditoria Baseada em Risco (ABR), evidenciando suas principais características. O estudo apresenta-se relevante tanto para o meio empresarial, evidenciando as etapas de implantação dessa metodologia, como para o meio acadêmico, que possui poucos estudos relacionados ao tema, conforme observações empíricas. Assim, coube como pergunta de pesquisa: Quais fatores contribuem para a adequada implantação de uma Auditoria Baseada em Risco? Tem-se como objetivo geral deste estudo, identificar os fatores de sucesso na implantação da Auditoria Baseada em Risco (ABR). Escolheu-se como procedimento de pesquisa o estudo de caso. Os dados foram obtidos por intermédio da documentação oficial de implantação da ABR na entidade a qual descreve todas as etapas de implantação, além de aplicação de entrevista e questionário entre os auditores internos da empresa e gestores das áreas de Licitação, Contabilidade e Jurídico Concluiu-se que a ABR é uma ferramenta importante para empresas que desejam avaliação independente para a Gestão de Riscos, sendo necessário um plano bem estruturado de implantação para êxito desta. Destarte, uma Auditoria Interna Tradicional bem desenvolvida, ou seja, que mantém um controle interno

eficaz, se torna uma característica facilitadora para a mudança de escopo, pois para a correta implantação da ABR é necessário um ambiente de gestão robusto e o efetivo envolvimento da equipe de auditoria.

Palavras-chave: Controle. Risco. Auditoria baseada em Risco.

ABSTRACT

With the growing complexity of the business, many organizations have seen the need for the best control over the risk that its objectives could be achieved. The present article discusses the Audit Based on Risk (ABR), evidencing their main characteristics. The study is relevant both to the business environment, showing the stages of deployment of this methodology, as for academia, which has few studies related to the topic, as empirical observation. Thus, the research question: What factors contribute to the proper implementation of an Audit Based on Risk? Has the general objective of this study, to identify the success factors in the implementation of the Audit Based on Risk (ABR). It was chosen as research procedure the case study. The data were obtained through the official documentation of deployment of ABR in entity which describes all of the steps of deployment, in addition to application of interview and questionnaire between the internal auditors of the company and managers of the areas of Bidding, Accounting and Juridical it was concluded that the ABR can be an important tool for businesses that want to independent evaluation for the Management of Risks, being necessary a well structured plan of deployment for success of this. In addition, an Internal Audit Traditional well-developed within the company becomes a characteristic facilitates the change of scope, because for the correct deployment of ABR is required a management environment robust and effective involvement of audit team.

Keywords: Control. Risk. Audit based on Risk.

RESUMEN

Con la creciente complejidad de los negocios, muchas organizaciones se han visto en la necesidad de un mayor control sobre el riesgo de que sus objetivos se pueden alcanzar. En este trabajo se discute la auditoría basada en riesgos (APR), evidenciando sus características principales. El estudio es importante, tanto para el entorno empresarial, mostrando las etapas de la implementación de esta metodología, como para la academia, que tiene pocos estudios relacionados con el tema, como observación empírica. Por lo tanto, la pregunta de investigación: ¿Qué factores contribuyen a la correcta ejecución de una auditoría basada en riesgo? Tiene el objetivo general de este estudio, a fin de identificar los factores de éxito en la aplicación de la Auditoría Basada en Riesgo (ABR). Fue elegido como método de búsqueda el estudio de caso. Los datos se obtuvieron a través de la documentación oficial de la implementación de la ABR en la entidad que describe todos los pasos de instalación, además de ocuparse de la aplicación de entrevistas y los cuestionarios entre los auditores internos de la empresa y los gerentes de las áreas de Licitación, Contabilidad y Legal, se llegó a la conclusión de que el ABR puede ser una herramienta importante para las empresas que buscan a una evaluación independiente de la gestión de riesgos, siendo necesario un bien estructurado plan de implementación para el éxito de este. Además, una auditoría interna tradicionales, bien desarrollado en la empresa se convierte en una característica facilita el cambio de alcance, ya que para la implementación correcta de ABR se requiere de un entorno de gestión sólido y efectiva participación del equipo de auditoría.

Palabras clave: Control. Riesgo. Auditoría basada en riesgo.

1 INTRODUÇÃO

O crescente dinamismo dos negócios, decorrente do grau de globalização em que o mundo se encontra, faz com que as entidades precisem constantemente se adequar ao mercado, pois a competitividade das empresas vem aumentando de forma significativa. Faz-se necessário um controle do negócio mais efetivo e novas ferramentas de gestão que acompanhem as constantes mudanças ocorridas no mercado. Uma das ferramentas utilizadas pelas empresas para assegurar a eficiência desse processo é a gestão de riscos.

A Gestão de Riscos passou a integrar o cotidiano das entidades com o fito de minimizar os efeitos dos riscos dentro das Organizações. Segundo Assi (2012) a gestão de riscos está relacionada à identificação, planejamento e utilização dos recursos da entidade da melhor forma possível, identificando características que podem fazer com que a Organização não atinja os objetivos.

Uma entidade que busque implantar a Auditoria Baseada em Riscos (ABR) precisa avaliar diversos aspectos da sua estrutura, para verificar se está apta a realizar a implantação e para fazê-la da forma mais adequada possível. A Auditoria Baseada em Riscos é uma tendência gerencial em nível mundial, todavia o intuito de concebê-la apenas como mais uma inovação é um erro. Consubstancia-se na necessidade real e emergente de agregação de valor por intermédio do processo auditorial. Por conseguinte, requer não só uma metodologia minuciosa e rigorosa, mas também a existência de fatores que contribuam para o êxito do projeto. Nesse contexto, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: **Quais fatores contribuem para a adequada implantação de uma Auditoria Baseada em Risco?**

Esta investigação partiu do pressuposto que uma implantação bem-sucedida da ABR depende da existência de alguns fatores, mormente uma estrutura adequada de controles que pode ser assegurada pela atuação efetiva da Auditoria Interna.

O objetivo geral deste estudo é identificar os fatores que concorrem para uma bem-sucedida implantação da Auditoria Baseada em Risco (ABR). Como objetivos específicos estabeleceram-se: apresentar os aspectos relevantes da ABR; identificar os fatores de insatisfação com a Auditoria tradicional no SEBRAE/CE; e, discorrer sobre as etapas de implantação de uma Auditoria Baseada em Risco.

Os dados foram extraídos de documentos fornecidos pela entidade a respeito de todas as etapas da implantação da ABR, além de entrevista com os Auditores Internos e unidades que trabalham de forma mais direta com a Auditoria da empresa, para que, dessa forma, fosse obtido um panorama geral sobre essa transição.

O estudo apresenta-se relevante para o meio empresarial, pois a Auditoria Baseada em Risco se destaca como meio de avaliar o potencial das entidades para atingir seus resultados, apresentar um modelo de inserção dessa nova abordagem e como ocorre essa implantação. Traz contribuições também ao meio acadêmico, haja vista ter poucos estudos relacionados ao tema, conforme observações empíricas. Dentre estes estudos destacam-se, o de Pommerening e Bencke (2011) que discorre sobre as contribuições da ABR à gestão organizacional e as vantagens que traz, frente a uma entidade que utilizava a Auditoria Tradicional; também nessa mesma premissa, a pesquisa de Bahia (2006) aborda a importância do Auditor Interno no desenvolvimento da ABR. O trabalho foi dividido em cinco seções: A primeira que é esta introdução; a segunda que aborda o referencial teórico a respeito do tema; a terceira que trata da metodologia utilizada na pesquisa; a quarta discorre sobre o estudo de caso e a quinta apresenta as conclusões.

2 AUDITORIA BASEADA EM RISCO (ABR)

Nesta seção serão abordados os principais conceitos, características e demais aspectos gerais concernentes à Auditoria, Auditoria interna tradicional e seus respectivos objetivos, bem como Risco e Auditoria Baseada em Risco.

2.1 EVOLUÇÃO E SURGIMENTO DA AUDITORIA

Segundo Araújo (2008), a Auditoria Interna tem sua origem desde os tempos dos imperadores romanos, porém ganhou relevância na década de 30, após a crise econômica americana. Nessa época foi criado o *Comitê May*, que se caracterizou por ser um grupo regulamentador de empresas que possuíam ações cotadas em bolsa. Este comitê tornou obrigatória a Auditoria Contábil Independente nos demonstrativos financeiros dessas empresas. Para que os Auditores Independentes tivessem acesso às informações mais profundas dessas entidades, foram designados funcionários da própria empresa para o preparo destas. Este fato marcou o início da Auditoria Interna, que posteriormente foi reconhecida pelas entidades de classe e ao longo do tempo alcançou abrangência maior.

Nota-se que a Auditoria Interna precedeu à Externa, mas se consolidou a partir desta. A Auditoria Externa, na forma como é conhecida hoje, é resultado direto da Revolução Industrial, quando começaram a surgir as grandes empresas, e juntamente com estas a necessidade de um maior controle por parte dos administradores. Além disso, com esse substancial crescimento das entidades, o capital, antes vindo exclusivamente dos empreendedores, passou a vir por intermédio de outras entidades como bancos e por investidores, mediante a abertura de capital. Essas entidades que aportavam seu capital em determinada empresa necessitavam de um respaldo para saber se, de fato, as informações financeiras eram condizentes com a real situação das entidades.

Almeida (2012) confirma essa interpretação, afirmando que a situação financeira das entidades passou a ter importância não só para os donos das Organizações, como também para os futuros investidores e bancos. Dessa forma, foi exigido, por parte dos investidores, que as demonstrações contábeis fossem examinadas por um profissional independente da entidade e com elevada capacidade técnica.

Nota-se que Auditoria surgiu da separação entre propriedade e poder. Os donos e administradores se viam em uma situação de “necessidade de controle”. O capital antes restrito a poucos indivíduos se encontrava agora, disperso devido ao crescimento das empresas, existindo uma necessidade maior de controle para garantir que as operações dessas empresas convergissem para os interesses e normas da entidade e dos investidores.

Sendo a Auditoria Interna o foco deste trabalho, utilizar-se-á a definição do Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2010) que conceituou Auditoria Interna como sendo um serviço independente que presta serviços de avaliação e consultoria de forma objetiva, dando maior respaldo e adicionando valor as operações das organizações. Como observado, a Auditoria Interna auxilia no processo de gestão da entidade, dando respaldo às atividades usais da empresa e servindo como instrumento para a direção da entidade avaliar os respectivos processos.

2.2 ESCOPO DA AUDITORIA INTERNA

Segundo Attie (2007), a Auditoria Interna é uma atividade realizada de forma independente e objetiva de garantia e consultoria, realizada para adicionar valor e melhorar as operações de uma Organização. Destarte, ajuda a Organização a atingir seus objetivos, pelo que avalia os controles internos da empresa, buscando promover a melhoria contínua destes.

De acordo com Castro (2009), a Auditoria Interna pode ter o escopo classificado em tradicional (baseada em controles internos) e baseado em riscos. Dependendo dos objetivos das entidades e do grau do seu controle interno, pode-se aderir a um destes. Ressalta-se que ambos os escopos convergem em seus objetivos gerais, porém utilizam abordagens diferenciadas. Acredita-se que a ABR atende melhor aos objetivos por meio de uma abordagem sistemática para avaliar e melhorar a eficácia dos processos de gerenciamento de risco, controle e governança corporativa. O Quadro 1 demonstra que estes escopos resultam da mudança de paradigmas experimentada pela Auditoria, decorrente das necessidades organizacionais mais emergentes.

Quadro 1- Auditoria tradicional x Auditoria moderna

Área de Auditoria	Velho Paradigma	Novo Paradigma
Foco da Auditoria	Sistema de Controles Internos	Risco de Negócio
Foco do Teste	Atividades de Controle	Atividades de Mitigação de Todos os Riscos
Foco do Relatório	Eficiência e Eficácia do Controle Interno	Adequacidade e Eficácia da Mitigação do Risco
Resultados da Auditoria	Controle Novo ou Melhorado	Mitigação de Risco Apropriada

Fonte: McNamee e Selim (1998).

O surgimento de uma concepção mais moderna de auditoria resultou na formulação de um escopo com foco em riscos, diferente daquele praticado na auditoria convencional. Estas diferenças são apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Diferenças entre os escopos

Escopo tradicional	Escopo baseado 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

Fonte: Vedode (2009).

Entende-se que os controles não garantem, isoladamente, a consecução dos objetivos organizacionais, dada a multiplicidade de riscos e pelo fato de estarem sujeitos a limitações, tais como conluios, imperícia e falhas de comunicação. As subseções seguintes explicam cada um desses escopos e ratificam esta constatação.

2.2.1 ESCOPO TRADICIONAL

A Auditoria Interna constitui-se em atividade de grande valia para as empresas, possuindo um caráter de asseguarção e consultoria. Por conseguinte, por meio de uma avaliação independente atestará a eficiência e eficácia das operações realizadas. Dessa forma, será dado um respaldo aos atos dos administradores das empresas bem como, um *feedback* sobre como as atividades foram feitas e se as normas da entidade estão sendo respeitadas.

De acordo com Paula (2008), Auditoria Interna é uma atividade de avaliação independente, que juntamente com os administradores da entidade busca evidenciar a qualidade dos controles internos, zelando pelo cumprimento das políticas traçadas dentro da entidade. Para que essa avaliação ocorra, a Auditoria Interna busca fornecer subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisões, além de ser uma facilitadora de processos de negócio da empresa, verificando, por exemplo, se os produtos e serviços da empresa chegam ao consumidor final da forma correta, com qualidade.

Para Crepaldi (2013, p.25), “Auditoria Interna constitui um controle gerencial que funciona por meio de análise e avaliação da eficiência de outros controles.” Segundo Attie (2007, p.40), “é função independente de avaliação criada dentro da empresa para examinar e avaliar suas atividades como um serviço a essa mesma organização.” Nota-se que os autores definem a Auditoria Interna ressaltando o papel de avaliadora dos controles da empresa, buscando analisar as atividades que foram feitas dentro de determinada entidade, para que, dessa forma, os administradores e proprietários tenham maior segurança quanto ao cumprimento dos objetivos da entidade.

Cumprir destacar a independência da função no âmbito das empresas, devendo ser subordinada diretamente aos órgãos de governança da entidade, pelo que avalia a empresa, verificando o desempenho dos setores da empresa de acordo com os objetivos que são traçados para estes.

2.3 ESCOPO BASEADO EM RISCO

Para Bergamini (2005), a mudança de um enfoque tradicional para o foco em riscos acarreta alterações no escopo dos trabalhos da Auditoria Interna. A Auditoria Tradicional se baseia na avaliação da entidade e dos seus controles, sendo os testes aplicados a todos os controles. A finalidade é inspecionar e detectar possíveis problemas na rotina da empresa. A Auditoria Interna com foco em riscos aplica testes em processos cujos riscos foram identificados no levantamento de informações, sendo esses testes focalizados nos controles que minimizam os riscos relevantes. A finalidade é antecipar e prevenir riscos de negócios na origem.

De acordo com Castro (2009), a Auditoria Interna com escopo baseado em risco possui características diferentes da Auditoria Interna com escopo tradicional. Para que uma entidade possa utilizar Auditoria Baseada em Risco (ABR), necessita que a empresa tenha um adequado processo de gestão de riscos. Essa gestão do risco engloba todo o processo de identificação do risco até o respectivo tratamento.

Os procedimentos das entidades que utilizam a ABR tendem a ser mais dinâmicos e flexíveis em relação ao negócio, já que ao se deparar com o risco a resposta dada tende a mudar de acordo com a situação. E, por isso, auditorias baseadas em risco necessitam de algum grau de flexibilidade com relação a escopos, alcances, objetivos e recomendações. É nessa maior flexibilidade que nota-se uma importante diferença entre a Auditoria Tradicional, mais estática e focada nos controles internos e da Auditoria Baseada em Risco.

Segundo o QSP (2006) os relatórios emitidos pelos auditores que utilizam a ABR são mais fáceis de serem aceitos pelos gestores da entidade, haja vista que não apontam diretamente seus erros, mas apresentam uma visão mais global de toda a entidade e seus processos. Consoante esta premissa, a ABR traz maior valor à Organização em contraponto a auditoria tradicional que é focada em controles. Isso se dá devido ao fato de isoladamente, o controle não garantir que a entidade terá sucesso, tendo assim, a gestão de riscos mais êxito. Para melhor entendimento a respeito do escopo da ABR se faz necessário definir risco. Desta tarefa se incube a subseção seguinte.

2.3.1 RISCO

Risco em uma entidade nada mais é que a possibilidade de comprometimento do objetivo desta. Dessa forma, a empresa necessita trabalhar para controlar os riscos tomando decisões direcionadas a esse propósito (CASTRO, 2009).

Risco tem relação direta com a fraqueza de uma empresa. Segundo Stoneburner, Goguen e Fering (2002), o risco é um impacto que surge de forma negativa devido à exploração de uma vulnerabilidade da entidade. Tendo as empresas seus objetivos traçados, o risco se caracteriza por ser a fragilidade que a meta da entidade possua e, conseqüentemente, a possibilidade de não cumprimento desta.

De acordo com PMBoK (2008), risco é um evento ou condição incerta que caso sua ocorrência seja efetivada, terá efeito negativo sobre os objetivos da empresa. Com base neste conceito, podendo repercutir sobre toda a Organização. Cada entidade tem sua missão, seus objetivos estratégicos, os quais podem ser comprometidos por consequência dos riscos dos ambientes externo e interno, por isso é importante que a entidade possua uma gestão de riscos eficaz que possa controlar tais riscos.

Tomando por base essas definições, entende-se que a Auditoria baseada em Risco atua emitindo opinião a respeito do tratamento dos riscos para os administradores da empresa, para que as decisões possam ser tomadas com base nesta avaliação. A ABR trabalhará em consonância com a Gestão de Riscos da empresa, para o efetivo controle dos riscos.

2.3.2 GESTÃO DE RISCO

Segundo Gherman, (2005) a Gestão de Riscos busca em sua essência identificar os riscos da empresa, para que dessa forma, possa ser encontrada a melhor solução para os impactos dos riscos. Sendo essa gestão adequada, assegura a consecução dos objetivos empresariais.

Ainda na premissa de Gherman (2005) as empresas possuem o desafio de descobrir qual a melhor Gestão de Riscos para sua entidade e dessa forma conseguir implantar uma Governança Corporativa de excelência dentro da empresa. Ressalta-se, também, que o risco pode ser controlado pela entidade, mas não extinto, cabendo ao processo de gestão de riscos, esse controle.

Nos últimos anos intensificou-se o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos. O *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) em 1992 publicou o *Internal Control – Integrated Framework*, para ajudar empresas e outras organizações a avaliar e aperfeiçoar seus sistemas de controle interno. Em 2001, iniciou novo projeto e deste estudo surgiu o Enterprise Risk Management (ERM), traduzida por Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada), conhecido como COSO II. Em 2013, este documento foi revisto e atualizado, sendo o seu teor considerado complementar ao anterior.

O ERM ampliou o alcance em controles internos, oferecendo um enfoque mais vigoroso e extensivo ao tema mais abrangente de gerenciamento de riscos corporativos. Desde então a referida estrutura foi incorporada em políticas, normas e regulamentos adotados por milhares de organizações para controlar melhor suas atividades visando ao cumprimento dos objetivos estabelecidos. Para um adequado gerenciamento de riscos corporativos, o COSO (2002, p. 3) assim orienta:

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas. Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas [...]

Observa-se do exposto, que à medida que a entidade identifica a multiplicidade de riscos que potencialmente a afetam, pode identificar também as oportunidades que se apresentam, evidenciando o processo de agregação de valor e o papel da auditoria. O ERM, todavia, não é o único instrumento norteador disponível para a gestão de riscos. A norma NBR ISO 31000:2009 traz diretrizes aceitas em nível mundial.

De acordo com a NBR ISO 31000 (2009), a Gestão de Riscos pode ser definida como o processo de identificar, mensurar e controlar o impacto de possíveis riscos da entidade. De forma geral, a gestão de risco pode ser considerada como um conjunto de medidas para evitar, ou antecipar, os impactos ou efeitos dos possíveis riscos. Esta se dá por uma série de ações que as empresas vão aplicar para dirigir e realizar o controle do risco. A empresa pode ter inúmeras atitudes em relação ao risco, dependendo da política usual e do grau de controle que a entidade possui, além do conhecimento da atividade da entidade, pois existem riscos específicos em cada segmento.

Em suma, se tem como principal viés da Gestão de Riscos na empresa, o controle dos riscos, para que a entidade não receba o impacto negativo deste. Uma gestão eficaz dentro da entidade garante que os riscos não passarão despercebidos, sendo possível sua identificação, mensuração e posterior controle.

2.3 AUDITORIA BASEADA EM RISCO (ABR)

Segundo o IIA (2012), Auditoria Baseada em Riscos “é uma metodologia que associa a auditoria interna ao arcabouço global de gestão de riscos de uma organização”. Possibilita que a Auditoria Interna dê garantia ao conselho diretivo de que os processos de gestão estão gerenciando os riscos de maneira eficaz em relação ao apetite por riscos, dessa forma possibilita toda uma gama de resposta a esses riscos sofridos pela entidade, que podem prejudicar a busca dos seus objetivos.

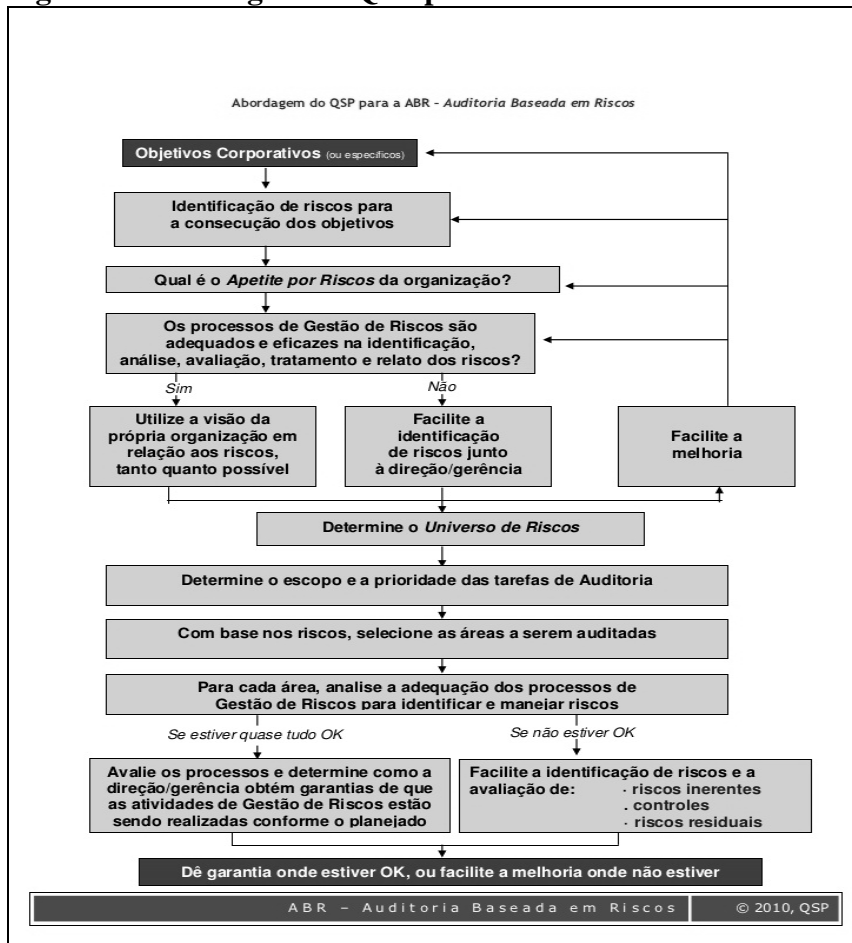
A Auditoria Interna Baseada em Riscos só pode ser praticada se houver, na organização, um adequado processo de gestão de riscos. A auditoria do processo de gestão de riscos, portanto, passa a ser fundamental para garantir uma base confiável para o planejamento. Essa relação entre o planejamento e a Auditoria Baseada em Risco é uma das principais diferenças entre esta e a Auditoria Interna Tradicional, que buscava a convergência com a gestão do negócio, mas não se relacionava de forma efetiva com o planejamento da entidade.

Segundo Griffiths (2007), Auditoria Baseada em Risco se caracteriza por ser um conjunto de processos, abordagens e metodologias que buscam focar o trabalho naquilo que realmente importa para a entidade. Começa de um ponto diferente da Auditoria Interna Tradicional, já que a ABR foca nas áreas de maior relevância para a entidade, buscando medir os riscos que podem levar a entidade a não alcançar seus objetivos.

Para Castro (2009, p.178), “Auditoria Baseada em Risco busca direcionar o foco do trabalho, a fim de avaliar as tendências e as condições que a entidade possui para atingir seus resultados”. O autor ainda ressalta a importância da mudança de pensamento por parte dos auditores internos das entidades, que precisam mudar sua visão, saindo de um enfoque voltado para o passado para um enfoque voltado para o futuro. Ressaltando a mudança que a implantação da Auditoria Baseada em Riscos representa para a atuação e na finalidade que passam a avaliar as ações ao longo de um processo e identificar o impacto futuro destas.

A Auditoria Baseada em Riscos tem por objetivo central identificar os riscos mais significativos dentro de uma entidade. Dessa forma, as áreas a serem auditadas serão priorizadas, testando de forma mais efetiva os controles mais importantes da empresa. Para Castro (2009) essa identificação das áreas a serem priorizadas dá uma nova perspectiva para a Auditoria Interna, pois fornece um olhar para o futuro, diferente da Auditoria Interna Tradicional que é centrada no passado. Ainda segundo o autor, a utilização da ABR deixa claro que existe uma ligação positiva entre o objetivo de auditoria, as metas traçadas para a unidade que será auditada e o propósito e missão da instituição.

A Auditoria Baseada em Riscos exige uma série de abordagens específicas, para que, de fato, se torne efetiva dentro da entidade. A Figura 1 apresenta um tipo de estrutura que pode ser utilizada na abordagem da ABR. O ponto de partida é determinar se a organização estabeleceu objetivos apropriados, e então determinar se a entidade tem um processo adequado para identificar, avaliar e manejar os riscos que causam impacto nos objetivos. Quando os processos de Gestão de riscos estiverem adequados e enraizados, a auditoria sempre que possível irá se apoiar na própria visão da organização com relação aos riscos, a fim de determinar o trabalho de auditoria que ela necessita conduzir. Quando a auditoria não puder se basear nos processos de Gestão de Riscos, deve realizar sua própria avaliação de riscos. O resultado final de cada tarefa de auditoria individual deve ser o de assegurar que os riscos estão sendo gerenciados dentro de um nível aceitável, definido de acordo com o Apetite por Riscos da Organização, ou facilitar ou definir melhorias conforme necessário.

Figura 1- Abordagem do QSP para Auditoria Baseada em Risco

Fonte: QSP-Centro de Qualidade, segurança e produtividade (2010)

A Figura 1 apresenta um modelo de abordagem para a Auditoria Baseada em Risco, no qual primeiramente são identificados os riscos da entidade e seu apetite para riscos. Depois é determinada a adequação da gestão de riscos da entidade, para, dessa forma, saber se a resposta aos riscos da entidade está sendo realizada de forma adequada.

2.3.2 PERFIL DOS AUDITORES QUE UTILIZAM A ABR

Os auditores que trabalham com a utilização da ABR veem a necessidade de adotar algumas mudanças em sua forma de trabalhar para se adequar a esse tipo de projeto. As empresas possuem características próprias, objetivos individuais e é a partir desses objetivos que o auditor deve avaliar os riscos de não se atingir determinada meta. Por isso, o conhecimento de determinada empresa necessita ser abrangente.

Jonhstone, Gramling e Rittenberg (2013) afirmam que a principal premissa para que o auditor possa utilizar a Auditoria Baseada em Risco é o nível de conhecimento que necessita ter da entidade. Para os autores, cada tipo de entidade possui suas características próprias, e para que o auditor possa avaliar os riscos de forma efetiva dentro daquela empresa, necessita ter um conhecimento a respeito desta, ou seja, de suas particularidades. Os autores citam o exemplo de um banco, pelo que se o auditor for trabalhar, necessitará ter um arcabouço de

conhecimento financeiro suficiente para entender os riscos que aquela entidade possa sofrer e assim, avaliá-los.

A Auditoria Baseada em Risco tem como objetivo principal fornecer garantia independente à gerência da Organização a respeito da gestão de riscos da empresa, avaliando se o sistema de gestão está operando conforme o planejado. Serve como instrumento tanto de controle interno como de gestão do risco. Esta se apresenta com um dinamismo maior que a Auditoria Interna Tradicional.

Os autores também discorrem sobre a necessidade dos auditores de utilizarem técnicas não relacionadas à sua formação acadêmica tradicional, pois são necessários conhecimentos extensos a respeito de planejamento e orçamentos, por exemplo. Depreende-se que a Auditoria Baseada em Risco exige dos auditores internos uma mudança de perfil para sua utilização, já que estes necessitarão não só de um maior conhecimento a respeito da entidade, como também, mais versatilidade e flexibilidade para que possam entender e avaliar os riscos.

3 METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas de diversas formas, dependendo da sua natureza e dos seus objetivos. Segundo Gil (2008) no que concerne aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas. Nessa premissa, quanto ao objetivo, esta pesquisa se classifica como explicativa. Segundo Gil (2008) a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos. É o tipo que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas. Nesse contexto, a pesquisa busca identificar os fatores que contribuíram para a mudança de foco da Auditoria da entidade SEBRAE/CE.

Quanto à natureza, esta pesquisa é qualitativa. De acordo com Godoy (1998) o estudo que busca o conhecimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade é mais indicado uma análise qualitativa, visto que se pretende analisar especificamente, um fenômeno dentro no SEBRAE/CE.

Escolheu-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa. Segundo Yin (2001), estudo de caso é um modo de pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos em seu ambiente real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos; quando há mais variáveis de interesse do que pontos de dados.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário que segundo Marconi e Lakatos (2004) vem a ser um conjunto de questionamentos aplicados face a face, a fim de realizar uma coleta de informações. Este questionário foi aplicado aos dois funcionários que trabalham na Auditoria Interna da entidade, Gestor e Analista técnico, para que fossem coletadas as informações necessárias relativas às mudanças de enfoque de Auditoria, além de entrevistas com os setores que mais possuem contato com a Auditoria interna, sendo estes o Jurídico, Contabilidade e Licitação. Segundo Yin (2001) a entrevista se caracteriza por ser um encontro entre duas pessoas a fim de uma obter conhecimento sobre um determinado assunto.

A pesquisa também se classifica como documental. Segundo Yin (2001) pesquisa documental é aquela realizada a partir de documentos legais, retrospectivos ou contemporâneos. Os dados foram compilados dos documentos fornecidos pela entidade a respeito de todas as etapas de implantação da Auditoria Baseada em Risco, complementados pela entrevista com os Auditores Internos da empresa, para que, dessa forma, fosse obtida uma compreensão multifacetada desta transição.

4 IMPLANTAÇÃO DA AUDITORIA BASEADA EM RISCO NO SEBRAE-CE: UM ESTUDO DE CASO

Esta seção aborda a transição realizada da Auditoria Interna Tradicional para a Auditoria Baseada em Riscos no SEBRAE-Ce, tendo como foco a identificação dos fatores de sucesso desta transição.

4.1 A ENTIDADE ESTUDADA

O SEBRAE é uma entidade civil sem fins lucrativos que oferece suporte ao micro e pequeno empresário, buscando o fortalecimento deste seguimento no mercado. Atua em diferentes vertentes, que vão desde o atendimento gratuito ao pequeno empreendedor que possua dúvidas quanto ao seu negócio como com cursos de capacitação.

O propósito do SEBRAE é trabalhar de forma estratégica, inovadora e pragmática para fazer com que os pequenos negócios, formais e informais, empresas e potenciais empreendedores do Brasil, tenham as melhores condições possíveis para evolução sustentável, contribuindo para o desenvolvimento do país (SEBRAE - Nacional).

O SEBRAE como é conhecido hoje, existe desde 1972. Sua história, porém data de bem antes, quando em 1964, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE) criou o programa de financiamento a micro e pequena empresa. No Ceará o SEBRAE teve sua origem a partir do núcleo de assistência industrial, que se transformou em SEBRAE a partir da demanda das pequenas e micro empresas no Estado (SEBRAE, 2014).

O SEBRAE/CE conta com uma Rede de Atendimento distribuída entre a sede em Fortaleza e os 12 Escritórios/Agências Regionais. Sua Missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional (SEBRAE, 2014). Não tanto pelo tamanho, mas pela capilaridade e complexidade envolvidas, trata-se de uma entidade sujeita a diversos riscos, tanto oriundos do ambiente interno quanto externo, sobretudo porque além de receitas próprias, recebe recursos da esfera pública, oriundos da transferência de valores arrecadados pela Previdência Social.

4.2 PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA ABR

A implantação da Auditoria Baseada em Risco ocorreu em todas as entidades pertencentes a este sistema, visando ao maior controle do apetite de riscos da empresa. O projeto para implantação da ABR na unidade Ceará, foi demanda do SEBRAE - Nacional, com sede em Brasília, responsável pelo direcionamento estratégico do sistema, definindo diretrizes e prioridades de atuação.

A nova metodologia objetiva focar os esforços da Auditoria Interna nos processos sujeitos aos maiores riscos, atuando de maneira preventiva e orientadora, priorizando as causas e não as consequências.

O projeto de Implantação da ABR foi estruturado em etapas, visto que toda a estrutura interna da empresa foi modificada de diversas formas e se viu necessária a implantação gradual do novo método. Ao final de cada etapa foi emitido um relatório e a partir desse relatório foi possível identificar erros e acertos na implantação da ABR, sendo feito os ajustes necessários.

A implantação do projeto teve como primeiro passo a capacitação dos Auditores Internos na metodologia utilizada pelo SEBRAE-Nacional. Para essa capacitação foram realizados *workshops* e palestras, pelos quais foram disseminados os conceitos sobre Auditoria Baseada em Riscos e sobre o modelo que o SEBRAE preconizava.

Na sequência, foi dada uma visão geral para os gestores da empresa do que mudaria e como mudaria. As mudanças que a implantação da ABR traria para entidade não afetariam somente o setor de Auditoria e sim, toda a estrutura da entidade, já que partiria do mapeamento dos riscos mais relevantes. Foi respeitado assim, o princípio de que a ABR precisa trabalhar em conjunto com os outros setores da empresa para que possam ser analisados os riscos estratégicos da entidade.

Apesar da mudança de escopo da Auditoria Interna para a ABR ter sido uma imposição do SEBRAE-Nacional ao SEBRAE/Ceará, não foi identificada resistência por parte dos gestores da empresa no primeiro momento, pois as exposições dos motivos referentes a essa mudança de escopo foram claras e coesas, de acordo com os Gestores de Auditoria Interna da empresa.

No segundo momento, quando a implantação da ABR foi colocada em prática, processo a processo, houve alguma resistência por parte dos gestores das demais áreas, decorrente da falta de entendimento do processo em si, e de como a sua área estaria inserida na gestão de risco e em consequência na ABR.

Notou-se que apesar das explanações dos processos, não ficou claro para os gestores da empresa qual seria efetivamente a diferença entre a Auditoria Tradicional e a Baseada em Risco, sendo esse o motivo de muitas dúvidas. A implantação efetiva da ABR, todavia, vem ocorrendo de forma satisfatória e ganhando o aval dos gestores da empresa à medida que se concretiza.

Os modelos básicos e explicativos tanto da Auditoria Tradicional como da Auditoria Baseada em Riscos, construídos para esta fase de sensibilização foram os seguintes:

- a) Auditoria Tradicional: Foco nas políticas e procedimentos existentes; detecção de problemas e erros; restrito por linhas funcionais; abordagens substantivas e orientação mais reativa.
- b) Foco em riscos: Foco nos riscos estratégicos; Identificação de riscos e otimização de processos; Auditoria compartilha o conhecimento com a organização; aprofundamento na compreensão do negócio e orientação mais pró ativa.

Como primeiros passos para a implantação da ABR foram estabelecidos os seguintes processos:

- a) Treinamento dos auditores na metodologia no SEBRAE Nacional;
- b) Comunicação do projeto aos Diretores e articuladores, por meio de palestra de sensibilização; elaboração do documento “Entendimento do negócio”;
- c) Entrevista com os articuladores selecionados sobre os riscos estratégicos;
- d) Mapeamento dos riscos estratégicos da Entidade; realização de um *workshop* com os articuladores para votação do impacto, probabilidade e ambiente de controle;
- e) Preenchimento de questionário do ambiente de controle pelos Diretores; Categorização dos riscos de acordo com o dicionário padrão;
- f) Elaboração do *linking* matriz, avaliação da complexidade (visão da Auditoria) e classificação por criticidade do processo; Mapeamento do SEBRAE/CE em processos auditáveis;
- g) Apresentação do Sumário executivo à Diretoria, bem como as perspectivas para a 2ª etapa do projeto.

Inicialmente, nesta etapa, buscaram-se identificar os eventos, externos ou internos, que podem impactar, ou até mesmo inviabilizar, os objetivos estratégicos da Organização. Esta etapa de avaliação dos riscos do negócio é importante, uma vez que a partir desta serão priorizados os processos operacionais da organização para os trabalhos de Auditoria Interna.

A metodologia de Auditoria Interna utilizada pelo SEBRAE-CE com foco em riscos foi dividida em módulos e adotou uma abordagem *top-down* (“de cima para baixo”), com enfoque nos riscos estratégicos, que auxilia a organização a focar os recursos de Auditoria Interna (AI) em áreas de maior importância e valor.

Figura 2- Metodologia utilizada



Fonte: SEBRAE/CE (2010)

Avaliação *top-down* talvez seja a principal vantagem e diferença entre a ABR e a Auditoria Tradicional, pois, de modo superficial, a Auditoria Tradicional atua nas operações bases da entidade, portanto, enfocada “de baixo para cima”. Um enfoque *top-down* faz uma análise estratégica e tática dos negócios e dos objetivos da empresa, proporcionando assim um salto em valor para a Auditoria.

Na realização da primeira etapa de implantação do foco em risco foram avaliados quais eram os riscos mais relevantes que a entidade possuía, chegando-se aos seguintes resultados apresentados na Figura 3.

Figura 3- Mapeamento dos riscos

#	RISCO
4	Concentração dos credenciados na capital, devido à falta de atratividade para desenvolver ações nos Regionais.
1	Aplicação restrita do conceito de inovação devido a falta de maturidade do público-alvo e dos colaboradores.
5	Cadastro do SGC insuficiente e com deficiências técnicas para atender as necessidades do público-alvo do SEBRAE.
8	Deficiência no monitoramento e acompanhamento da execução de projetos devido a subutilização de ferramentas e indicadores de gestão inclusive com a utilização de controles paralelos.
12	Comunicação interna inadequada para atender as necessidades da Entidade, ocasionando falta de integração entre as ações das unidades e dos regionais.
16	Descumprimento de obrigações assumidas por uma contraparte (contrapartida financeira e econômica), comprometendo a realização plena dos planos de trabalho propostos.
17	Processos internos de registro e acompanhamento de clientes desalinhados com a dinâmica de atuação do SEBRAE, gerando dificuldade na gestão e monitoramento dos projetos.
2	Limitação no atingimento das estratégias de atuação devido a uma restrição do portfólio de produtos e/ou serviços, não atendendo as necessidades de clientes avançados.
7	Falta de foco de atuação e visão de médio e longo prazo dos empresários, oriundo de uma cultura individualista, impossibilitando a formação de redes de cooperação.
10	Possibilidade de tomada de decisão equivocada por insuficiência de informações gerenciais nos sistemas existentes.

Fonte:Sebrae/CE(2010)

O Quadro 3 lista os dez principais riscos, aos quais a entidade estava sujeita. Estes foram inseridos no quadro de Impacto x Probabilidade, prevendo-se um tipo de tratamento adequado ao grau de impacto e probabilidade no qual aquele risco estava inserido. Os riscos 4, 1, 5, 8, 12, 16 e 17 foram classificados como nível Alto; e os 2, 7 e 10 como nível Significativo.

Na segunda e última etapa de implantação da ABR, foi feita uma revisão estrutural do processo, se avaliando os processos de aquisição de bens e serviços da entidade, execução e gestão de projetos. Essa revisão estrutural se fez necessária para avaliação de riscos das principais operações da entidade. Como procedimento para a segunda etapa, teve-se:

- Entrevistas com os principais gestores envolvidos nos processos de Aquisição de Bens e Serviços (Compras Diretas / Licitação/Gestão de Contratos);
- Elaboração dos Macrofluxos do processo utilizando o *software* Visio;
- Elaboração da Matriz de Riscos e Controles do processo;
- Execução dos Testes de Auditoria (Desenho e Efetividade);
- Elaboração do Relatório sobre os riscos identificados e sugestões de melhoria no processo de Aquisição de Bens e Serviços (Compras Diretas / Licitação/Gestão de Contratos);
- Discussão com os gestores do processo sobre os principais pontos identificados;

- g) Pontos identificados e planos de ação; e,
h) *Follow-Up* dos pontos de melhoria identificados.

Ao final da segunda etapa foi preparado o Plano Plurianual de Auditoria Interna (PPAI) da entidade, no qual foram focadas suas ações e processos dentro de determinado período após a avaliação de riscos da empresa em 2010. O PPAI definiu o escopo de trabalho a ser conduzido pela Auditoria Interna do SEBRAE, indicando os parâmetros a serem utilizados. Estimou ainda, os recursos necessários para o cumprimento do escopo das atividades de Auditoria Interna propostas. Ofereceu, também, uma base para o SEBRAE/CE monitorar o progresso e o desempenho das atividades de Auditoria Interna propostas. A Figura 4 apresenta um recorte do Plano para 2011, ano subsequente à implantação.

Figura 4 - Recorte do PPAI 2011

Atividades	Avaliação do Risco 2011	Horas	2011				Total
			Quantidade de Trabalhos (2011)	Período Previsto (semestre)	Recursos Envolvidos	Horas Estimadas por Profissional	
Revisão dos Processos							
Tecnologia da Informação	Significativo	400	1	2º	2	200	400
Sistema de Gestão de Credenciados - SGC	Significativo	500	1	2ª	2	250	500
Tesouraria	Moderado	400	1	2ª	2	200	400
Jurídico/Regulamentação	Moderado	320		2ª	2	160	320
Subtotal			3				1620
Follow-up							
Tecnologia da Informação	Significativo	40	1	2º	2	20	40
Planejamento e Orçamento	Significativo	40					40
Atendimento ao Mercado e Clientes	Significativo	50					50
Sistema de Gestão de Credenciados - SGC	Significativo	75	1	2º	2	38	75
Coordenação e Supervisão	N/A	180	1	1º e 2º	1	180	180

Fonte: Sebrae/Ce, 2011

As áreas ora expostas foram as consideradas de maior relevância para entidade a partir do mapeamento de riscos realizados. Em consonância como o modelo, para cada área, o processo auditorial consistiu das etapas de planejamento, execução, emissão de relatório e acompanhamento de Auditoria. Destaque-se que a Auditoria baseada em Riscos definirá suas prioridades partir da avaliação de riscos para estabelecer as áreas e operações às quais dirigirão os esforços e os recursos de auditoria e determinar quais aspectos deverão ser avaliados, detalhadamente, dentro de cada auditoria programada.

Concluído o levantamento do processo, passou-se a agregar a percepção dos envolvidos com o intuito de responder à questão de pesquisa. Nas entrevistas foi apontada uma falha nesse processo de implantação da ABR, qual seja, a falta de informação dos gestores da unidade. Apesar de terem existido explicações a esse respeito, muitas unidades da entidade ainda não entendiam como seriam englobadas no processo de riscos da entidade, ou seja, o plano de trabalho da Auditoria Interna foi feito, como se evidenciou, porém sem uma interação maior com os setores, os quais seriam atingidos pelas mudanças em curso. Esse problema foi sendo sanado à medida que a unidade foi efetivamente englobada na nova metodologia da empresa, porém notou-se uma insatisfação por parte dos Gestores tendo em vista não saberem de fato como isso iria afetá-los.

Nas entrevistas realizadas com as áreas de maior contato com a Auditoria Interna da entidade, a saber, os setores jurídico, contábil e de licitação, observou-se que antes da implantação da ABR, a unidade de Auditoria era vista como um setor da entidade que possuía como objetivo principal encontrar as falhas que os outros setores pudessem ter cometido e reportar essas falhas à Diretoria da empresa. Esta era uma visão negativa da unidade, pois não havia uma interação substancial entre a Auditoria e os demais setores.

Com a implantação da ABR essa visão foi modificada. Os auditores passaram a trabalhar em conjunto com os gestores da entidade, não se limitando mais a avaliar o que já tinha sido feito e sim, planejar juntamente com os gestores, estratégias para mitigação dos riscos. Os entrevistados definiram o relacionamento atual como de cooperação e consideraram essenciais os *feedbacks* dos seus processos, dados pela Auditoria Interna.

Em entrevista realizada tanto com o gestor da unidade de Auditoria, como com o gestor de Projetos, notou-se o consenso em relação à insatisfação com a Auditoria Tradicional, a saber, a “visão estreita” da entidade como um todo. Em contraponto, entenderam que a ABR por ser uma metodologia mais dinâmica, que associa a Auditoria Interna ao arcabouço global de gestão de risco, sanaria a insatisfação antes detectada.

4.3 FATORES DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DA ABR

Vislumbra-se na ABR uma oportunidade de integrar a Auditoria com os diversos setores da entidade, buscando um melhor tratamento dos riscos da entidade. Anteriormente, eram auditados os diversos setores da entidade por projeto ou atividade, sendo apenas localizado o problema em si. Eram demandas pré-estabelecidas pela diretoria da empresa, não havendo espaço para proatividade, pelo que era feito um Plano Anual de Trabalho da Auditoria Interna no mês de novembro de cada ano, englobando as principais atividades da empresa e como ocorreriam essas auditorias ao longo do ano.

A ABR trabalha na perspectiva de uma visão global dos processos, concentrando esforços naqueles que oferecem maior risco. Ressalta-se que as suas atividades necessitam ter um controle forte por partes dos gestores, caso esse controle não seja confiável a implantação da ABR pode ser um risco para a empresa, pois focará nos riscos específicos e não nas atividades.

O Plano de Trabalho a partir da implantação da ABR foi elaborado em outros moldes. O principal ponto de mudança foi o fato da Auditoria não mais ser focada em atividades da empresa e sim, em processos. Outra mudança significativa foi a maior autonomia por parte da Auditoria, pois antes o plano de trabalho era resultante das demandas da Diretoria da entidade. Com a ABR, que atua nessas áreas de forma mais ampla, o fator que direciona os trabalhos é o Risco, apesar de ainda haver necessidade de suprir as demandas que surgem ao longo do ano estabelecidas pela Diretoria da entidade.

Foram ressaltados por parte da Auditoria Interna da entidade, os pontos positivos desse novo foco em processos, avaliando a ABR como mais relevante para a empresa, pois propicia a constatação de possíveis perdas e prejuízos à imagem da instituição. Entenderam que o novo enfoque possibilita melhoria na qualidade dos processos desenvolvidos pela entidade, identificando mudanças ou adaptações necessárias aos procedimentos e rotinas desenvolvidos, visando à sua padronização, agilidade, melhor controle e eficácia. Ou seja, tanto a Auditoria Interna da entidade se beneficia, ganhando mais respaldo e eficácia como as demais unidades da empresa são beneficiadas com o melhoramento dos processos.

Para os auditores da entidade as vantagens da ABR estariam também, na agregação de valor. Dentre as vantagens pode-se destacar: atuação preventiva em relação aos riscos da empresa, podendo ser tratados antes; foco nas causas e não nas consequências; Padronização do método de trabalho nas unidades dos sistemas, proporcionando a troca de experiências entre auditores do Sistema Sebrae.

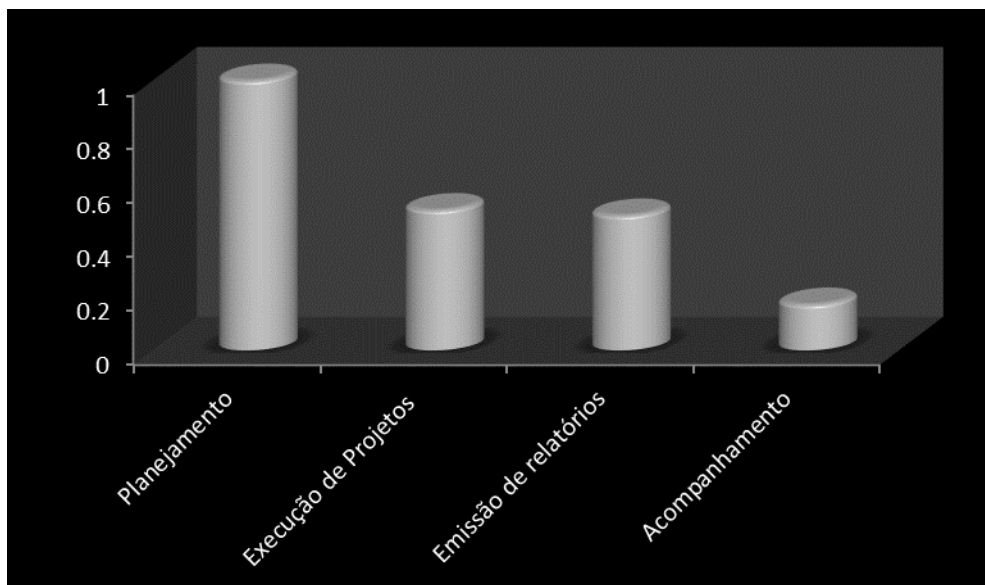
Destacaram-se, para os Diretores e Conselheiros da entidade, alguns resultados esperados com a implantação da ABR, a saber, um maior conforto e segurança quanto aos objetivos e riscos associados, já que a ABR irá verificar se o processo de Gestão de Riscos está operando como planejado, bem como se a gerência tem dado tratamento adequado aos riscos da entidade, e uma menor exposição em relação aos órgãos fiscalizadores.

Observou-se que o foco em riscos estava disseminado e internalizado entre os principais agentes do processo. Esta constatação apontava para o êxito do projeto, dentre os outros fatores levantados. As expectativas eram as melhores possíveis, mas a concretização destas dependia de uma avaliação futura, aspecto este tratado na subseção seguinte.

4.4 ACOMPANHAMENTO DA METODOLOGIA IMPLANTADA

Buscou-se avaliar a execução da Auditoria Interna da entidade, por intermédio de uma Auditoria Externa realizada pela empresa KPMG, em 2013, para medir como a implantação da nova metodologia estava ocorrendo. Para isso, foi selecionada a avaliação da Auditoria Interna na área de Execução e Gestão de Projetos, que se caracteriza como processo central da entidade. Os pontos-chave dessa avaliação foram o planejamento, execução, emissão dos relatórios e acompanhamento das resoluções.

Figura 5 – Nível de conformidade da metodologia



Fonte: KPMG, 2013.

Pela análise da KPMG, a Auditoria Interna apresenta conformidade com a nova metodologia em níveis satisfatórios. Observa-se que no caso do Planejamento esta conformidade é de 100%; No caso da Execução dos projetos é de 52%; na Emissão de Relatório, 50%; e no que diz respeito aos acompanhamentos das resoluções, 17%. O planejamento, ou seja, como os trabalhos estão sendo iniciados se mostra o mais eficiente dentre as etapas da nova metodologia, declinando à medida que o trabalho avança, apresentando um índice de acompanhamento de resoluções baixo, o que pode levar a empresa a maiores riscos.

A partir desse relatório e considerando que a Execução e Gestão de Projetos se caracteriza como processo central da entidade, tem-se uma gama de aperfeiçoamentos para que a metodologia se consolide e que os objetivos estratégicos da entidade sejam alcançados de forma efetiva.

5 CONCLUSÃO

A Auditoria Baseada em Risco se caracteriza como uma ferramenta de auxílio para se analisar o controle de riscos dentro das empresas. Esse modelo de auditoria vem ganhando destaque no Brasil, mas ainda é pouco utilizada dentro do País.

O presente trabalho discorreu sobre a Auditoria Baseada em Riscos, tendo como objetivo geral as etapas de implantação de uma Auditoria Baseada em risco no SEBRAE/CE.

Foram identificadas no estudo as principais insatisfações com a Auditoria Interna Tradicional, que consistiam, em suma, na sua visão estreita do negócio; no enfoque no passado e não, no presente e futuro; e sua pouca interação com a gestão da empresa, consistindo basicamente em um setor do SEBRAE/CE que auditava processos já realizados a fim de atestar sua veracidade.

No estudo de caso identificaram-se os fatores de sucesso na implantação da Auditoria Baseada em Risco (ABR), ressaltando-se que a atuação da Auditoria Interna Tradicional aplicada antes da implantação da ABR, mostrou-se como importante suporte para a implantação da ABR. Destaca-se ainda o programa de implantação, bem estruturado, como fator para que a ABR pudesse ser implantada de forma bem sucedida, havendo primeiro uma sensibilização dos funcionários da empresa mostrando-lhes os processos e mudanças decorrentes dessa implantação. Estes resultados corroboram com os aspectos pontuados nos trabalhos de Pommerening e Bencke (2011) e Bahia (2006), e confirmam o pressuposto inicial, no sentido que o êxito da ABR necessita estar calcado em uma prévia estrutura de controle que é fortalecida pela Auditoria Interna com escopo tradicional, assim como, a importância central da pessoa do auditor interno neste processo.

Identificou-se a metodologia de Auditoria Interna utilizada pelo SEBRAE com a abordagem *top-down* (de cima para baixo), com foco nos riscos da entidade. Ressalte-se que o mapeamento de riscos feito em conjunto com os gestores, revelou-se importante para o efetivo controle de riscos da empresa.

Concluiu-se que a ABR é uma ferramenta importante para empresas que desejam avaliação independente para a Gestão de Riscos, sendo necessário um plano bem estruturado de implantação para êxito desta. Destarte, uma Auditoria Interna Tradicional bem desenvolvida, ou seja, que mantém um controle interno eficaz, se torna uma característica facilitadora para a mudança de escopo, pois para a correta implantação da ABR é necessário um ambiente de gestão robusto e efetivo envolvimento da equipe de auditoria. Para o processo de mudança de escopo para a ABR se faz necessário envolver todas as áreas de empresa, já que estas também sofrerão mudanças no seu trabalho. Dadas as limitações inerentes a um estudo de caso, estas conclusões, portanto, não podem ser generalizadas, sugerindo-se que outros estudos possam ser realizados, visando ao desenvolvimento do tema.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ARAUJO, Inaldo da Paixão. **Auditoria interna: enfoque teórico normativo e prático**. 1 Ed. 2008. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ASSI, Marcos. **Gestão de riscos com controles internos**. 3. Ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

AUDIBRA - INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Procedimento de auditoria interna- Organização básica**. São Paulo: Biblioteca Técnica de Auditoria Interna, 2010.

AUDIBRA, COSO. **Gerenciamento de Risco Corporativo – Estrutura Integrada**. 2001. <www.audibra.org.br>. Acesso em: 31 jul. 2010.

BAHIA, André. **Auditoria Baseada em Riscos**. 2006. disponível em <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2226/2/20201637.pdf>. Acesso em: 02 out. 2012.

BERGAMINI, Sebastião. **Controles internos como instrumento de governança corporativa**. 2005. Disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2406.pdf. Acesso em: 12 nov. 2012.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

GHERMAN, Marcelo. **Controles Internos: buscando a solução adequada**, 2005. Disponível em: <www.checkuotool.com.br/artigo_4> Acesso em: 01 fev. 2014 .

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Biblioteca digital, 1995. Disponível em: <fgv.br/ojs/index.php/era/article/download>. Acesso em: 12 nov. 2012.

GRIFFITHS, Phil. **Risk-Based auditing**. 1 Ed. Burlington: Gower Publishing Company 2005.

IIA - INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Reflections on IT risk and audit**. <https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>. 2013. Disponível em: <http://www.theiia.org/blogs/marks/index.cfm/post/Reflections%20on%20IT%20Risk%20and%20Audit>. Acesso em: 12 nov. 2012.

JONHSTONE, Karla M.; GRAMLING, Audrey A. RITTENBERG, Larry E. **Auditing: a risk-based approach to conducting quality audits**. 9a. Edição, São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LAKATOS E. M; MARCONI M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McNAMEE, David; SELIM, Georges M. **Risk Management: Changing the internal auditor's paradigm**. 1a. ed., Florida. USA: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 1998.

NBR ISO 31000:2009 Gestão de Risco – **Princípios e diretrizes**, 2009. Disponível em: <http://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?ID=57311>>. Acesso em: 02 nov. 2013.

PAULA, M. Goreth Miranda Almeida. **Auditoria Interna**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

POMMERENING; BENCKE. **Auditoria convencional e auditoria baseada em riscos: Contribuições a gestão organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/746>>. Acesso em: 12 dez. 2012.

PMBOK - PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE. The project management body of knowledge. **2008**. disponível em <http://www.projectsmart.co.uk/pmbok.php> Acesso em: 12 nov. 2012.

QSP - CENTRO DE QUALIDADE SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE. **Abordagem do QSP para auditoria baseada em risco**. www.qsp.org.br/. 2010. Disponível em: www.qsp.org.br/auditoria.risco.shtml. Acesso em: 12 nov. 2012.

_____. **Auditoria baseada em riscos aplicadas a sistemas de gestão**. 2010. Disponível em: <www.qsp.org.br/pdf/implemente_abr.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2010.

SÁ, Antonio Lopes. **Curso de auditoria**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

STONEBURNER, Gary; GOGUEN, Alice, FERING, Alexis. **Recommendations of the national institute of standards and technology**. Disponível em: <<http://csrc.nist.gov/pubs/800-30/sp800-30.pdf>>.

VANCA, Paulo M.; COCURULLO, Antonio. **A importância da gestão de riscos nos processos de auditoria**. (2002). Disponível em: <<http://www.anefac.com.br/>>. Acesso em 01 ago. 2010.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.