

# Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 11, n. 1, art. 1, pp. 01-23, Jan/Dez., 2018

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.thp/contabilidade>

## **Auditoria baseada em risco e os *red flags*: identificação dos riscos para o alcance dos objetivos estratégicos**

**Adriana Pereira Buskiewicz**  
Bacharel do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)  
e-mail: [drikabusk@hotmail.com](mailto:drikabusk@hotmail.com)

**Claiton Pazzini Goulart**  
Prof. Dr. do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)  
e-mail: [pazzinicg@gmail.com](mailto:pazzinicg@gmail.com)

---

*Copyright* © 2018 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

---

## RESUMO

*As empresas constantemente buscam por resultados, entretanto é preciso planejamento, controle, estratégias e ferramentas internas. Há de ser ter cuidado, contudo, nos riscos ao serem tomadas determinadas decisões e nos riscos inerentes a atividade, devendo ser mitigados, e, para tanto, existe o gerenciamento de riscos. A fim de verificar se o gerenciamento de riscos realmente está sendo eficaz, foi criada a Auditoria Baseada em Risco (ABR). Este estudo tem como objetivo geral identificar os riscos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais com uso da Auditoria Baseada em Risco associada ao red flags. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma instituição privada, paraestatal pertencente ao Sistema “S” que possui auditoria interna e gerenciamento de riscos. Os métodos utilizados foram pesquisa documental e bibliográfica e caráter qualitativo. Para coleta de dados, valeram-se do roteiro de entrevista semiestruturada para alta administração, questionários aos colaboradores, análise de documentos e observações in loco. Para análise posterior dos dados, utilizou – se o método Spink – Mapa de Associação. Ao final do estudo, percebeu que o processo de amadurecimento acerca de riscos ainda precisa ser melhorado. Ao mesmo tempo, existe a busca da melhora contínua não só no que tange à gestão de riscos como também em todos os processos internos. Dessa forma, quando a gestão de riscos for eficiente, a auditoria interna irá contribuir mediante o olhar crítico do auditor para o processo de controle dos riscos.*

Palavras-chave: Risco. Gerenciamento de Riscos. Auditoria Baseada em Riscos.

## 1 INTRODUÇÃO

Quando as organizações são idealizadas e instituídas pelos fundadores, surgem a missão, os princípios, objetivos, valores e a visão sobre o futuro do negócio. Para que se alcancem os objetivos, as organizações criam estratégias, metas e implantam ferramentas que irão contribuir ao melhor andamento das atividades internas e, conseqüentemente a uma melhor tomada de decisão, tornando-as cada vez mais competitivas.

A partir dessas ferramentas implantadas, as informações que são geradas e os processos internos que estão sendo realizados, devem ser averiguados no sentido de verificar se estão sendo executados da melhor forma. Esse procedimento é realizado pelo departamento de Auditoria, uma das áreas da Contabilidade que investiga as informações e os fatos que as originou com o propósito de verificar a veracidade e a fidedignidade do que se está sendo feito (PINHEIRO; CUNHA, 2003).

O acompanhamento de todas as atividades internas da empresa é feito pela auditoria interna, Para tanto, são utilizados como padrão os procedimentos que regulamentam a atividade, denominado controle interno. O auditor irá confrontar e comparar o controle interno com o que foi executado e, após isso, irá apresentar as recomendações necessárias (OLIVEIRA, 2009).

Para que as empresas tornem competitivas, os gestores buscam recursos materiais, humanos e financeiros, tomam decisões e assumem determinados riscos. Para o controle sobre os riscos presentes no negócio, é necessário também a implantação do gerenciamento de riscos onde o mesmo irá gerenciar todos os riscos que envolvem a atividade.

Posteriormente, com a implantação e funcionamento do gerenciamento de risco pode ser implantada a Auditoria Baseada em Risco (ABR), a ABR consiste em uma nova metodologia da auditoria interna que visa garantir aos gestores que os processos de gestão de riscos estão contendo de forma eficaz os riscos da organização (IIA – THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS, 2014), por isso a ABR só será eficiente dentro da organização, se houver um gerenciamento de risco adequado e o apoio da alta administração.

Para um funcionamento adequado da gestão de risco e da ABR, a organização pode adotar outras ferramentas que darão suporte à mitigação dos riscos, chamadas *red flags* que são indicadores, sinais de alerta ou bandeiras vermelhas que permitem identificar sinais de riscos (MURCIA; BORBA; SCHIEHLL, 2008). Com base nessas premissas, essa pesquisa traz a seguinte questão problema: De que forma a implantação da auditoria baseada em risco associada ao *red flags* poderá contribuir na identificação dos riscos para o alcance dos objetivos organizacionais?

Para responder a questão de pesquisa, foi realizado um estudo de caso em uma paraestatal, pertencente ao Sistema “S”, localizada no Município de Sinop. O objetivo geral foi identificar os riscos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais com uso da Auditoria Baseada em Risco associada ao *red flags* e, para se alcançar o objetivo geral deste artigo, foram traçados três objetivos específicos: (1) compreender as reflexões conceituais da Auditoria Baseada em Risco e suas implicações no processo organizacional; (2) analisar as práticas relacionadas à gestão e identificação de risco na organização e (3) Compreender a relevância dos *red flags* na identificação dos riscos na organização.

Esta pesquisa é relevante, pois a ABR pode gerar para as organizações que possuem um gerenciamento de riscos um melhor entendimento sobre os riscos, porque a ferramenta é uma metodologia mais eficiente que busca avaliar as áreas que geram riscos relevantes. Ao mesmo tempo, os relatórios feitos de acordo com a prática da ABR apresentam uma visão geral dos processos e da entidade como um todo e não somente apontamentos de falhas. (GRIFFITHS, 2005; CASTANHEIRA, 2007, CICCO, 2007 apud BRITO; PIMENTA; SOUZA; CRUZ, 2017).

Além disso, este trabalho também poderá ser fonte de pesquisa e proporcionar novos estudos na área, haja vista que a ABR é um assunto ainda desconhecido no Brasil. São poucas as publicações referentes ao assunto, as opiniões dos autores são distintas e precisam ser mais concretas e amadurecidas, mas, a proposta é de inovar e dar um *upgrade* para as organizações, para os conhecimentos teóricos auditorial e para a profissão do auditor (POMMERENING, BENCKE, 2011).

Esse estudo trouxe também uma nova abordagem do *red flags*, pois os sinais de alerta são muito comuns em trabalhos de auditores externos, principalmente na identificação de fraudes nas demonstrações contábeis. Por outro lado, o que foi apresentado proporciona utilizar o *red flags* servindo de mecanismo de sinalização de riscos para o auditor interno.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Essa seção tem o objetivo de trazer através do embasamento teórico os assuntos que envolvem este trabalho, com ênfase em Planejamento Estratégico, Gestão de Risco, Auditoria Baseada em Risco e os *Red Flags*.

### 2.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM ÊNFASE NOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

O proprietário quando decide abrir uma empresa, já tem consigo o porquê ela será criada e para quem vai se destinar. Com essa certeza, buscam mecanismos e ferramentas que contribuam com o bom andamento do negócio, que atendam as expectativas de que os usuários necessitam, além de buscarem e planejarem formas para se manterem em funcionamento.

O planejamento é um componente muito importante para as empresas porque é nessa etapa que são definidos os objetivos, valores, missão e os caminhos que serão feitos para alcançar esses objetivos. Segundo Almeida e Menezes (2013) e Santos (2010) planejar é observar como a empresa está atualmente e como ela poderá estar em um período futuro. De acordo com os autores, o planejamento é necessário para a empresa, porque sendo feito corretamente, permite que a empresa se antecipe em relação a algum fato que pode ocorrer e com isso, trará uma segurança nas tomadas de decisões, como também, permite que a mesma, tenha claro o rumo que irá tomar no negócio.

Sem a realização do planejamento, a empresa poderá sofrer com inúmeros problemas, como dificuldade de crescimento, perda de clientes, custos e despesas elevadas e, em alguns casos, até decretar falência. Para evitarem – se prejuízos, esse processo deve ser contínuo, acompanhado e revisto sempre que for necessário, pois é através do planejamento que se cria as estratégias de mercado, visando também o alcance dos resultados (SILVEIRA, 2012).

A empresa deve criar estratégias que facilitem os bons resultados, porém, para tanto, há de haver um bom planejamento. Gil (2005) define a estratégia como sendo a arte de alcance de resultados, ou seja, para haver uma boa estratégia devem-se cumprir etapas e acompanhar cada uma delas corretamente. A estratégia está ligada aos resultados, por isso, antes de defini-las, é importante que se realize uma análise geral do cenário em que a empresa se encontra e, juntamente com o planejamento feito, devem ser criadas ações que contribuam para o alcance desses resultados.

Do ponto de vista de Silveira Jr (1995), as estratégias são ações que visam ao futuro e à continuidade da empresa e, estão relacionadas, principalmente, com a organização, o ambiente em que se encontra inserida e os recursos que possui. A estratégia é a ponte ou os meios que conectam as ferramentas que uma organização tem com os resultados que se quer alcançar, para isso, deve ser feito de forma organizada e estruturada. Portanto, a estratégia é uma ferramenta gerencial muito utilizada no mundo dos negócios, por se tratar de um estudo de ações futuras, contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais que foram definidos no planejamento.

Após o conceito e o entendimento de planejamento e de estratégia, pode se, então, conceituar o planejamento estratégico, que é um processo administrativo necessário, um documento que revela qual a direção a seguir para alcançar aquilo que se almeja. (OLIVEIRA, 2011). Nesse processo são definidos os objetivos, como também as estratégias.

As organizações precisam estar preparadas para os possíveis riscos e mudanças decorrentes de sua atividade, porque o mercado está cada vez mais competitivo, a entrada de novos concorrentes e as incertezas econômicas e políticas existem, e os impactos que esses fatores geram são significantes para o negócio. Então, a empresa que planeja suas ações, decisões que serão realizadas, em curto e longo prazo, tendem a ter continuidade, crescimento, controle e visão de seu empreendimento.

Para Sousa (2006) planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que examina as principais áreas da empresa, analisa os ambientes externo e interno e permite estabelecer a direção que a empresa deve seguir. Sua elaboração inicialmente é de responsabilidade do

nível mais alto da organização, mas, nas revisões, deve ter participação de todos e, na maioria das vezes, o planejamento estratégico é feito com projeção para longo prazo.

De acordo com Frota (2011) o planejamento estratégico é o processo que determina as políticas, métodos e os programas estratégicos que possam contribuir na construção das metas e assim atingir os objetivos propostos. É nesse momento que são definidos os objetivos, as metas, as estratégias, os valores, visão, missão e também o modelo de negócio da empresa.

Quando a empresa elaborar o planejamento estratégico, deve além de criar estratégias e mecanismos que se proponham ao bom resultado, deve também identificar os riscos do negócio. É fundamental, por isso, que a empresa implante a gestão de riscos que contribuirá ao alcance dos objetivos propostos no planejamento estratégico.

## 2.2 GESTÃO DE RISCOS: CONCEITOS E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

O ambiente em que uma organização se insere passa por constantes mudanças, tornando as decisões dos gestores mais assertivas e imediatas. Com isso, é muito relevante a implantação e a prática do gerenciamento de riscos, pois, com isso, a empresa pode estar menos exposta aos riscos presentes, porém, antes de ser tratado o gerenciamento de riscos, é necessário identifica-los.

Como descrito por Padoveze e Taranto (2009), risco pode ser definido como eventos que poderão acontecer, incertos e que, de certa forma, podem interferir nos objetivos organizacionais, operacionais e financeiros. Para Macedo (2012) os riscos são as ameaças do futuro, pensado no lado negativo, pois esses eventos não são possíveis de extinção, mas, podem ser encontradas maneiras que possibilite a organização de minimizar essas incertezas e obter sobre esses riscos algum benefício para a mesma.

Pode se perceber nas afirmações dos autores que o risco empresarial está constantemente no negócio e principalmente nas decisões que devem ser tomadas no cotidiano, cabe ao gestor mensurar o quanto ele poderá assumir de risco, o quanto isso irá impactar no negócio e o que será feito para que esse impacto não seja ruim para a empresa.

As organizações estão cada vez mais expostas aos riscos, por isso ferramentas e técnicas administrativas como: análise do ambiente interno e externo, boas estratégias, um gerenciamento de risco que maximizam as oportunidades e reduz os fatores de risco estão ganhando uma importância no mundo empresarial. Portanto, é interessante que no contexto atual os gestores implantem nas suas respectivas organizações, pois entendem que tais práticas preventivas trarão melhores resultados para a organização.

Uma dessas ferramentas que está sendo utilizada é a Gestão de Risco, que consiste em um processo gerencial que visa identificar, analisar, avaliar e tratar os riscos existentes na empresa sem que prejudique a mesma de alcançar seus resultados, propondo o equilíbrio entre a mitigação desses riscos e o aumento das oportunidades ou ganho. Além disso, a gestão de risco buscar proteger os recursos materiais, humanos e financeiros da organização, buscando se prevenir das consequências que esses possíveis eventos negativos poderão ocasionar (RUPPENTHAL, 2013).

O Tribunal de Contas da União (2018) traz o conceito de gestão de risco como sendo um processo contínuo e permanente, sendo de responsabilidade da gestão estabelecer e monitorar os riscos, podendo ser aplicado em todos os departamentos da entidade com o objetivo de identificação, análise e avaliação dos riscos, para que a partir disso seja decidido as estratégias de resposta aos riscos, planejando e executando ações que modifique o mesmo de forma que o efeito seja o alcance dos objetivos da instituição.

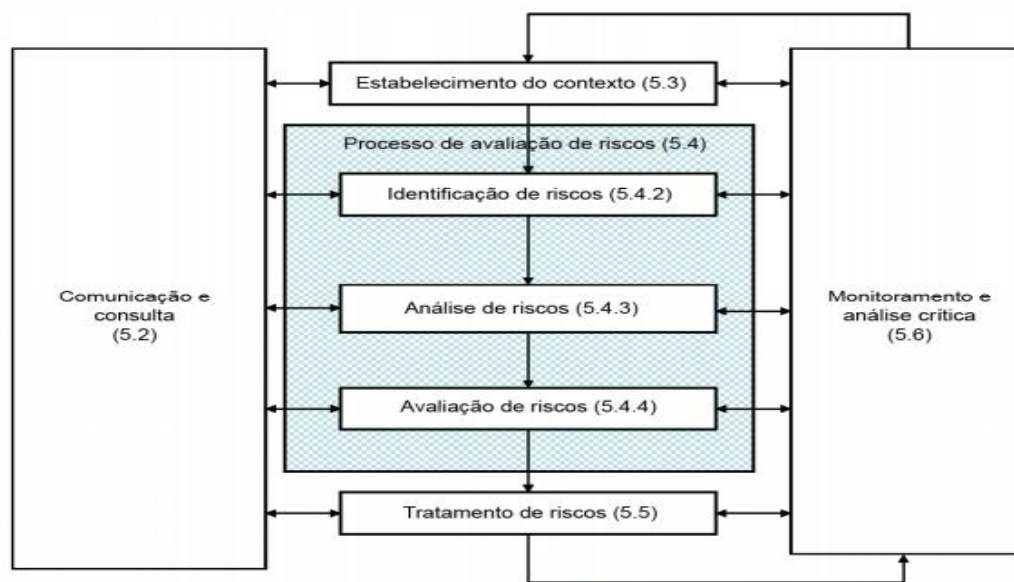
Quanto à abordagem da gestão de riscos, pode ser feita uma relação com a gestão da qualidade total. Entende-se a gestão da qualidade total como pensamentos estratégicos que antecedem o agir e o produzir, também, em relação à mudança de postura gerencial, é a forma de entender o sucesso de uma organização. Esse termo fornece uma sensação de totalidade, estando relacionado à ética, moral, qualidade intrínseca, atendimento e segurança. Utiliza-se a palavra *total* como forma de mostrar que todos os setores da empresa serão incluídos no processo. Além de satisfazer os consumidores, a qualidade total procura satisfazer os *stakeholders*, que são entidades importantes para os interesses da empresa e também busca a excelência na organização (KERDNA, 2018).

A gestão da qualidade também gerencia os riscos e, principalmente, busca uma melhoria contínua na gestão, nos processos, ou seja, em toda a empresa. A gestão de riscos é uma ferramenta que está inserida dentro da gestão de qualidade, pois, ambas buscam o acontecimento das oportunidades nos riscos positivos e a redução das possibilidades de que os riscos negativos aconteçam (MUNIZ, 2017).

A Norma ABNT NBR ISO 31000 tem como objetivo apresentar conceitos, princípios e orientações referentes à gestão de riscos. Segundo a Norma, o gerenciamento de riscos promove a melhora contínua e um aumento de eficiência nos processos, melhoria no produto, na gestão, o apoio aos gestores no momento das decisões, proteção do meio ambiente e segurança para as pessoas, promovendo um desenvolvimento de melhores estratégias e uma melhora na gestão como um todo. O Tribunal de Contas da União (2018) também aborda procedimentos de gestão de riscos que juntamente com a ISO 31000, que servem como ferramenta de apoio para a gestão.

Segundo a Norma ISO 31000, o gerenciamento de riscos deve ser parte integrante da gestão, incorporado na cultura, nas práticas e também deve ser adaptado para cada tipo de negócio. A Norma ainda traz um modelo do processo de gerenciamento de risco, que está demonstrado na figura 1.

Figura 1- Processo de gestão de riscos



Fonte: ABNT NBR ISO 31000 (2009, p. 13)

De acordo com a Norma ISO 31000, e também como pode ser observado na figura 1, o processo de gestão de riscos consiste primeiramente em comunicação e consulta interna e

externa eficaz, a fim de assegurar que os responsáveis pela implementação do processo de gestão de riscos e as partes interessadas compreendam os fundamentos sobre os quais as decisões são tomadas e as razões pelas quais as ações específicas são requeridas.

Logo após, é estabelecido o contexto, por intermédio da qual a organização irá formular objetivos, definir os parâmetros externos e internos que são consideráveis ao gerenciamento de riscos e estabelece os critérios de riscos para o restante do processo.

O processo de avaliação de riscos é o processo global de identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Primeiramente, identificam – se todas as fontes de riscos, áreas de impacto, eventos e suas consequências, ou seja, aquelas que criam, aumentam, reduzem ou atrasa a realização dos objetivos. Depois, é feita a análise desses riscos quando serão analisadas as consequências positivas e/ou negativas e a probabilidade de acontecerem, também são levados em consideração os controles existentes bem como sua eficácia e eficiência. Após a análise, é realizada a avaliação de riscos que tem como objetivo auxiliar na tomada de decisões, onde será comparado o nível de risco encontrado durante o processo de análise com os critérios de risco estabelecidos quanto o contexto que foi considerado. Depois de avaliado, então é feito o tratamento do risco que envolve a seleção de opções para modificar e reduzir os riscos. A partir desse tratamento pode se criar novos controles ou melhorar os já existentes.

Schroeder (2017) afirma que ter uma iniciativa bem-sucedida de gestão de riscos pode afetar a diminuição de probabilidade e o impacto de possíveis riscos, mas, também pode proporcionar decisões estratégicas melhor fundamentadas e concretas e uma melhoria da percepção da organização.

Portanto, a gestão de riscos é de grande importância para as organizações e pode ser considerada como uma ferramenta que faz parte do processo decisório da empresa. Depois de implantada corretamente, esse processo também pode ser complementado por uma ferramenta que é uma nova abordagem de auditoria interna e que tem como foco o risco, a Auditoria Baseada em Risco (ABR), assunto que será aprofundado no próximo item.

### 2.3 A AUDITORIA BASEADA EM RISCO E SUA CONTRIBUIÇÃO À GESTÃO ESTRATÉGICA

Com o aumento das atividades e a expansão do negócio, seja na abertura de filiais seja quando do lançamento de novos produtos, torna-se difícil para o proprietário controlar sozinho todas as operações da empresa, sendo necessário delegar as funções para outras pessoas. Almeida (2003) define o controle interno como sendo o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas que visa proteger a empresa, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios.

O sistema de controle interno são normas e procedimentos da instituição, podendo ser também denominado de manual de regras internas, desenvolvido pelos gestores e implantado formalmente. Esse sistema de regras internas serve como referência no cotidiano, porque tudo que foi e será realizado deve estar de acordo com o controle interno.

Para Attie (2009), o controle interno deve ser integrado em todos os departamentos da empresa, sendo que cada procedimento realizado faça parte do controle interno. O controle interno é de grande importância para as organizações, pois a falta dele poderá acarretar em desperdícios e erros.

Os controles internos são implantados para controlar melhor as funções existentes na empresa e os riscos externos e internos, por isso a auditoria interna utiliza os controles internos para comparar o que foi proposto no controle com que realmente está sendo

realizado, detectando falhas e sugerindo melhorias. Por esse motivo, o controle interno deve ser elaborado de acordo com o que realmente seja importante para a empresa e ser revisado constantemente. A busca da excelência no ambiente empresarial faz as empresas, implantarem ferramentas para controlar melhor seus recursos, evitar custos altos, minimizar as incertezas e até mesmo impedir uma imagem negativa da entidade. Mas, para que tudo isso aconteça de forma satisfatória, grandes, médias e pequenas empresas deveriam passar por uma verificação a fim de analisar se tudo está em conformidade com as normas e procedimentos.

Um dos ramos da Contabilidade que pode realizar essa verificação é a auditoria que pode ser definida como um estudo, levantamento, análise de todos os procedimentos, transações, demonstrativos, ou seja, de tudo aquilo que uma organização realiza (CREPALDI, 2009).

Dentro do ramo de auditoria, há dois desmembramentos, um deles é denominado de auditoria externa que verifica os demonstrativos contábeis e emite opinião de forma independente. O outro viés é de auditoria interna que consiste em todo acompanhamento interno dos procedimentos da empresa. Nesse artigo, será abordada somente a auditoria interna, pois o estudo será voltado ao cotidiano, processos e os riscos internos da empresa (GALO; BARBOSA, 2014).

A auditoria interna é uma das ferramentas de controle que possui uma determinada autonomia e é responsável por acompanhar as atitudes empresariais levando em consideração os controles, registros contábeis, informações e as funções patrimoniais visando a uma segurança para a administração em relação a inconformidades, erros, fraudes, desperdícios que ameaçam a rentabilidade e a obtenção dos objetivos organizacionais (SÁ, 2002).

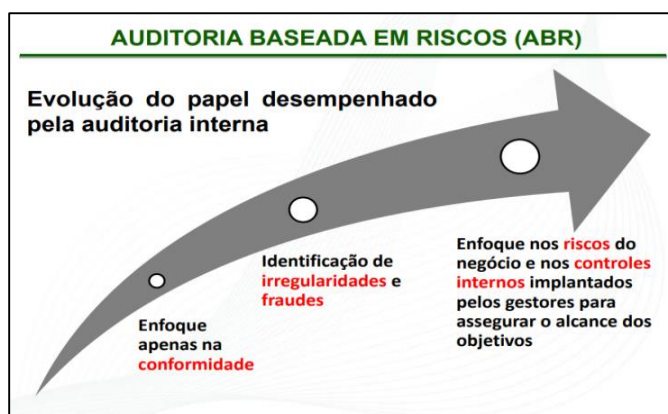
De acordo com as Normas Brasileiras de Contabilidade – NBC TI 01, a auditoria interna é estruturada em procedimentos técnicos, objetivos, sistemáticos e disciplinados e tem por finalidade agregar valor, melhora contínua dos processos, controles e da gestão por meio de soluções apontadas no relatório. Ainda segundo a Norma, a auditoria interna abrange as análises, avaliações, levantamentos e comprovações para avaliar a eficácia, eficiência e economicidade dos processos, dos sistemas de informações, controles internos e do gerenciamento de riscos, a fim do cumprimento dos objetivos.

Para Papastawridis (2016) a auditoria interna também conhecida como auditoria operacional, é um controle administrativo que tem como objetivo checar se os outros controles estão eficientes. Para a auditoria ser confiável e correta, o auditor deve conhecer todos os processos e os controles existentes para que possa detectar as não conformidades e fazer as devidas recomendações necessárias.

Com o crescimento das organizações, houve a necessidade de melhorar a gestão e os processos internos. Porém, esse crescimento das empresas tornou também as exposições aos riscos do negócio mais constantes e, com isso, foi preciso que um departamento identificasse e controlasse esses riscos. Assim, a auditoria interna passou a ter esse papel juntamente com o gerenciamento de riscos. Segundo Brito (2017), passou a existir então, dentro da auditoria interna, uma nova ferramenta, a Auditoria Baseada em Risco (ABR), que tem como objetivo auxiliar a conter riscos presentes nas empresas que a impedem de alcançar os resultados organizacionais almejados. A auditoria interna, portanto, passou por uma evolução, principalmente em relação ao enfoque, até chegar à auditoria baseada em risco e essa evolução pode ser observada na figura 2.



Figura 2 - Evolução do papel desempenhado pela auditoria interna



Fonte: Universidade Federal do ABC (2015, p. 21).

Percebe-se, na figura 2, que o enfoque teve mudanças, anteriormente a auditoria interna tinha que apenas verificar se existia a conformidade nos processos em relação com o que foi estabelecido no controle interno. Atualmente, com a nova abordagem, o enfoque são os riscos existentes na empresa. O quadro 1, a seguir, traz informações complementares a essas transformações.

Quadro 1 - Comparação entre Auditoria tradicional e Auditoria baseada em risco

Área de Auditoria	Auditoria Tradicional	Auditoria Baseada em Risco
Foco da auditoria	Sistema de controles internos	Riscos do negócio
Foco dos testes	Atividades de controle	Atividades de tratamento de todos os riscos
Foco do relatório	Adequação e eficácia dos controles internos	Adequação e eficácia do tratamento dos riscos
Resultados da auditoria	Controles novos ou melhorados	Tratamento adequado dos riscos

Fonte: Adaptado de Namee e Cicco (2006)

Conforme os dados dispostos no quadro 1, a auditoria tradicional tem foco nos controles internos e em suas melhorias. A ABR, por sua vez, considera que os riscos prejudicam o alcance dos objetivos e acredita-se que os controles internos façam parte do processo de tratamento desses riscos, mas não é a solução, recomendam-se controles e outros meios de minimização desses riscos.

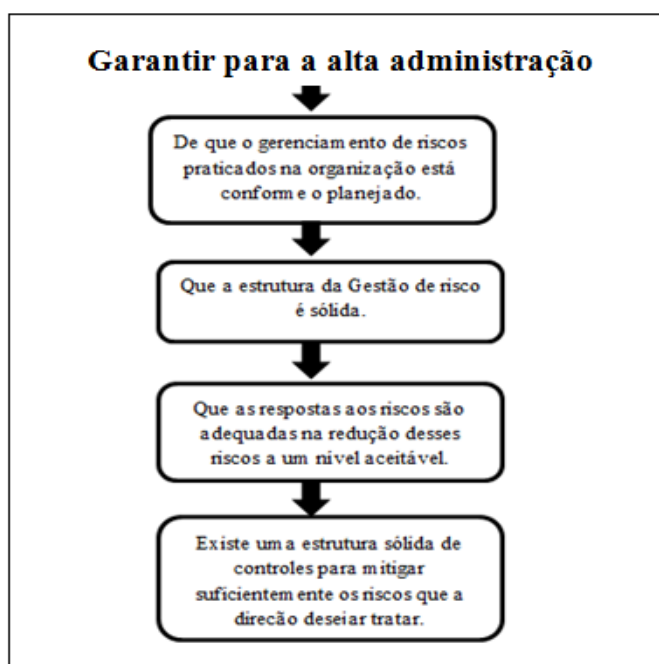
Por se tratar de uma nova abordagem vinda da auditoria interna, ainda há poucas referências bibliográficas referentes à ABR, mas, já está sendo aplicada nas empresas norte-americanas. No Brasil, ainda existem empresas que utilizam a auditoria interna tradicional, pois a ABR está em fase de conhecimento dos auditores, porque, ainda necessita de domínio sobre essa nova ferramenta para que, depois, possa ser implantada e realizada de forma correta nas empresas brasileiras (GONÇALVES, 2008).

Pommerening e Bencke (2009) apresentam algumas diferenças entre a auditoria convencional e a ABR. A auditoria convencional é aquela reativa, focada em controles e realização de testes, enquanto a auditoria atual torna a auditoria interna da empresa preventiva com foco em avaliar se o gerenciamento de riscos está sendo eficaz.

Para o Instituto dos Auditores Internos do Brasil (2013), a auditoria baseada em risco possibilita que a auditoria interna de uma organização dê garantias e segurança de que os

controles e o gerenciamento de riscos estão sendo eficazes em relação aos riscos existentes na organização. O objetivo da ABR pode ser demonstrado na figura 3, a seguir.

Figura 3 - Objetivos da Auditoria Baseada em Risco



Fonte: Adaptado de Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade (2010)

Todos os objetivos da ABR, descritos na figura 3, consistem em determinar se a organização estabeleceu objetivos adequados e, com base nisso, verificar se possui um processo correto de identificação, avaliação e tratamento dos riscos que causem impactos nos objetivos traçados pela empresa.

Pinho e Bezerra (2015) relatam que a auditoria baseada em risco só ocorre se, dentro da organização, existir um gerenciamento de riscos adequado e estruturado que aponte, identifique, avalie e trate os riscos que causarão impactos na empresa, impedindo-a de alcançar os objetivos estratégicos.

Os autores destacam que a ABR só pode ser instalada na empresa se houver o gerenciamento de riscos adequado porque a ABR utilizará e acompanhará o gerenciamento de riscos para verificar a eficácia do gerenciamento e com isso recomendar melhorias nos processos operacionais.

O enfoque antes era o tradicional, voltado a testar todos os controles internos existentes na empresa, detectar e dar soluções às inconformidades. Já a ABR tem o enfoque no risco, utilizando-se dos procedimentos de auditoria, verificando o gerenciamento de riscos e, além disso, podendo ter como auxílios os indicadores de riscos que podem detectá-los nos processos internos de uma empresa. Indicadores de riscos, assim como os *red flags*, serão assuntos abordados no próximo item.

## 2.4 OS RED FLAGS NO PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO E AVALIAÇÃO DE RISCO

Com os objetivos traçados no planejamento estratégico, gerenciamento de riscos adequado e implantação de uma Auditoria Baseada em Risco podem ser amenizados e controlados os riscos de uma empresa. Mas, além de todas essas ferramentas alinhadas, ainda pode ser instituído outras ferramentas que facilitem e forneça de forma eficaz esse controle

sobre as incertezas. Essas ferramentas podem dar apoio aos auditores internos e são denominadas de indicadores de riscos.

“O termo indicador é um parâmetro selecionado e considerado isoladamente ou em combinação com outros para refletir sobre as condições do sistema em análise. Normalmente um indicador é utilizado como um pré-tratamento aos dados originais” (SICHE et al., 200, pag. 140). O indicador serve para apontar alguns indícios, podendo ser físicos ou mensuráveis por intermédio de estatísticas. O indicador é o dado que auxilia na tomada de decisão com maior qualidade do que as informações ou os dados (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2018, p.05).

Dentre esses indicadores de riscos, existem os *red flags*, é conhecido também como bandeiras vermelhas ou sinais de alerta. É um sistema que chama a atenção dos auditores, para um aviso precoce que serve para determinar se na demonstração financeira existe uma probabilidade de risco, fraude e erros (KOORNHOF e PLESSIS, 2000). O *red flags* são um indicador que possibilita detectar possíveis fraudes, erros, eventos, oportunidades ou condições imprecisas nas demonstrações contábeis. Esses indicadores de alerta, funcionariam como termômetros para prevenirem e detectarem as possíveis fraudes (MURCIA; BORBA; SCHIEHLL, 2007).

Segundo Cunha e Magro (2015), o *red flags* é um mecanismo que emite alerta, facilitando a identificação dos dados fraudulentos. É importante que dentro da organização exista o sinalizador de riscos, pois, oferecerá uma melhor detecção e análise dos possíveis erros existentes (ROCHA, SANTOS, 2015). Com base nesses autores, este indicador de risco pode auxiliar nas descobertas de irregularidades e conseqüentemente ajudar o auditor a identificar os riscos pertinentes da atividade.

Segundo Murcia (2007), podem existir inúmeros *red flags* na empresa, alertando a todos que pode haver um ambiente fraudulento, mas, isso não quer dizer que de fato ocorrerá ou ocorreu a fraude, que só se caracteriza a partir do momento que for comprovada através de provas.

O sinalizador de risco pode contribuir para a auditoria interna da empresa, por meio do alerta de irregularidades nos processos operacionais, nas tomadas de decisões e não somente em demonstrações contábeis, porém, isso não significa que as organizações não possam adaptar o sinalizador para contribuir na detecção e mitigação dos riscos operacionais da instituição.

As empresas precisam atingir os resultados que almejam e tal exigência faz o ambiente empresarial ser propício às fraudes e aos erros, por isso, conhecer e compreender os *red flags* poderá oferecer maior compreensão sobre o ambiente fraudulento. (SIQUEIRA et al., 2017). Com a prática da ABR, juntamente com o gerenciamento de riscos, pode se adaptar esse indicador de alerta *red flags* para ser utilizado internamente, na identificação e sinalização de riscos do negócio.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo pauta-se em uma pesquisa qualitativa e exploratória. “A pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda, o foco é centralizado no específico, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados” (RAMPAZZO, 2005, pag.58). A pesquisa exploratória “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-los mais explícitos ou a construir hipóteses” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35).

Os procedimentos metodológicos utilizados foram o bibliográfico e o documental, por meio do estudo de caso em uma Instituição do Sistema “S”. Para a realização do estudo, foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica buscando na literatura conceitos, particularidades e características em livros, artigos, teses e websites, normas contábeis e na legislação com a finalidade de adquirir conhecimentos e embasamento teórico. De acordo com Martins e Lintz (2009), a pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema ou um problema com base nas teorias já publicadas em livros, revistas e artigos científicos.

Foi realizada uma pesquisa documental, pois se utilizaram documentos que não foram ainda analisados. Segundo Silva e Grigolo (2002), a pesquisa documental consiste em materiais que ainda não receberam nenhuma análise profunda. Esse tipo de pesquisa tem como objetivo selecionar, tratar e interpretar a informação bruta, buscando extrair algum sentido e introduzir algum valor, podendo contribuir com a comunidade científica.

A coleta de dados deste estudo foi um estudo de caso em uma empresa pertencente ao Sistema S. O estudo de caso é um levantamento mais profundo de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos. Entretanto, é limitado, pois se restringe ao caso que estuda, ou seja, um único caso, não podendo ser generalizado. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.274).

### 3.1. COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semiestruturada, com um roteiro. A entrevista semiestruturada foi realizada com a gerente, pois tem sido ela a responsável por identificar os riscos e elaborar o gerenciamento de riscos, mesmo recebendo auxílio nesse processo. Portanto, essa entrevista foi realizada para adquirir conhecimentos sobre a forma que é realizada o processo de auditoria e de gestão de riscos da instituição (MARTINS, 2016).

Para coletar os dados, valeu-se de um questionário que foi feito em uma plataforma online e enviado o link a um grupo de mensagens de texto instantaneamente da empresa. O questionário consistiu – se em perguntas abertas e fechadas para os 38 funcionários, a fim de obter qual o grau de conhecimento que o operacional possui em relação à auditoria interna e ao risco que a empresa está exposta. Além disso, o questionário serviu como comparativo em algumas respostas que foram respondidas pela gerente e pelos funcionários para obter semelhanças e diferenças do que ocorre de fato na organização em relação ao assunto. Também foram realizadas observações *in loco*, entrevistas informais com o responsável pela gestão da qualidade da unidade e alguns funcionários com a finalidade de ser obter mais informações dos procedimentos de gerenciamento de riscos e auditoria interna. Além, disso foi analisada a planilha de gerenciamento de riscos e o relatório das auditorias, ambas autorizadas pela empresa para adquirir e conhecer as práticas da organização no que se refere ao gerenciamento de risco.

Em primeiro momento, foi feito o contato via telefone e agendado um horário de tarde para que fosse feita a entrevista e aplicado o questionário. No segundo momento, foi apresentado o roteiro de perguntas aos entrevistados, sendo pedida e concedida a autorização da gravação das respostas e a aplicação do questionário ao operacional.

### 3.2. ANÁLISE DE DADOS

Para a análise dos dados foi utilizado o método Spink para interpretar e analisar as respostas obtidas na entrevista. O método Spink são mapas de associação de ideias que têm como objetivo principal dar subsídios ao processo de interpretação.

O mapa de associação de ideias inicia-se com a definição de categorias gerais. A partir disso, é organizado o conteúdo de acordo com essas categorias, procurando manter a

seqüências das falas, ou seja, as respostas são mantidas sem nenhuma modificação, mas que nesse trabalho houve a adaptação da autora. Foi necessário utilizar de um processador de dados, onde foi transcrita toda a entrevista gravada, depois, foram construídos quadros com três colunas, sendo de perguntas, resposta e complemento, após isso criou - se categorias e se associou as perguntas em cada uma dessas categorias. Assim foi obtido um resultado (MEDRADO et al., 2013).

As respostas do questionário trouxeram suporte para interpretar as informações obtidas na entrevista, pois o questionário, além de verificar o grau de conhecimento que os demais colaboradores têm sobre o assunto, serviu também como comparação para identificar e analisar as semelhanças das respostas entre alta administração e operacional.

As observações *in loco*, entrevistas informais e análise dos documentos deram auxílio para conhecer e compreender as práticas realizadas de auditoria interna e gerenciamento de risco da organização, informações que deram condições de montar um quadro com as práticas realizadas e também serviu de auxílio nas análises dos mapas associativos. As observações *in loco* proporcionaram a descrição das informações adicionais contidas na coluna complementos dos mapas associativos.

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 CARACTERÍSTICAS DA INSTITUIÇÃO

O estudo de caso foi realizado em uma instituição do Sistema S, denominadas de paraestatais, são de direito privado e sem fins lucrativos, mas contribuem para o interesse estatal, através de prestação de serviços. Por esse motivo, são consideradas instituições do terceiro setor e para isso são oficializadas pelo Estado e reguladas por leis. A organização escolhida está localizada no município de Sinop, MT, e faz parte de um sistema representativo de um determinado segmento de atividade no estado de Mato Grosso. A instituição é certificada na ABNT NBR ISO 9001:2015, regulamentada pelos órgãos: Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), Controladoria Geral da União (CGU), Tribunal de Contas da União (TCU) e Ministério da Educação; apresenta um gerenciamento de riscos e um departamento de auditoria interna efetivos.

Para alcançar os objetivos desta pesquisa e responder ao problema de pesquisa, foi necessário realizar uma entrevista e aplicar um questionário para os demais colaboradores para detectar as possíveis semelhanças (e/ou diferenças) para as respostas obtidas através desses dois modelos de coleta de dados. Ressalta-se que foi realizada uma entrevista com a gestora e aplicado um questionário para os 38 funcionários. A gestora tem 45 anos de idade e está na empresa há 11 anos; é contadora e exerce o cargo de gerente há 4 anos. Com base na entrevista realizada com a gestora da unidade, foi apresentado no mapa associativo 1 as características da empresa estudada.

Mapa 1 – Características da organização

Questão	Resposta	Complementos
1 Qual é o porte da empresa?	Grande porte.	
2 Como é a forma de tributação?	Isenta de IR.	A empresa também possui substituição tributária.
3 Qual é o segmento de atividade da empresa?	Prestação de serviço.	A unidade de Sinop atende toda a região norte de Mato Grosso.
4 Qual é forma de captação	Forma de receita são as vendas de	A empresa oferta serviços na área de

de receita?	serviço como receita direta e também subsídio denominado <i>fomento</i> que vem de acordo com projetos aprovados e metas cumpridas.	saúde e segurança no trabalho, como, por exemplo, o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA), promoção de saúde como, por exemplo, ginástica laboral, e a educação de jovens e adultos (EJA).
5 Existem outras filiais?	Sim, a unidade de Sinop é uma das filiais.	No Estado existe o Departamento Regional em Cuiabá, e nas cidades de Cáceres, Juína, Sinop, Rondonópolis e Cuiabá são unidades de saúde, segurança no trabalho. Outras duas unidades são escolas: uma em Várzea Grande e a outra em Cuiabá e um parque aquático localizado em Cuiabá.
6 Como é a hierarquia da empresa?	A organização tem um presidente e diretor, uma superintendente, que é escolhida e aprovada pelo Departamento Nacional em Brasília. Na matriz em Cuiabá estão lotados os gerentes estratégicos e gerentes operacionais. E na unidade de Sinop a hierarquia é Gerente, Coordenadora e os líderes de setor.	
20 A empresa possui algum tipo de certificação?	Sim. A empresa é certificada na ABNT NBR ISO 9001:2015.	A empresa há seis anos consecutivos conquista a recertificação da ISO 9001.
21 Quais os impactos dessa certificação na operacionalização da organização?	A certificação possibilitou a unificação dos processos realizados em todas as unidades do Estado, também padronizou a qualidade, evitando falhas e erros e aumentando a agilidade nos processos.	
9 A empresa possui um planejamento estratégico? É acessível a todos?	Sim, é trabalhado o planejamento e orçamento estratégico. Os gerentes têm como obrigação repassar as informações do planejamento estratégico aos funcionários.	Todas as decisões e metas são baseadas no planejamento estratégico.
10 Qual é o objetivo principal da empresa dentro do planejamento estratégico?	Assertividade do que foi orçado e proposto na diretriz. O planejamento estratégico da organização é direcionado na visão de “onde estamos” e “para onde iremos ir”.	O planejamento estratégico atual da organização é até 2020.
7 Há quantos funcionários?	Em Sinop, 38 funcionários.	No Estado aproximadamente 640 funcionários.
8 Os funcionários, ao assumirem seus respectivos cargos recebem algum treinamento?	Recebem treinamentos da função que irão executar, integração ao sistema com base em explicações e orientações e também a saúde e segurança no trabalho e institucional como deveres, direitos e benefícios.	A instituição ainda oferta para os funcionários cursos motivacionais, 10 S e cursos na área de atuação.

Fonte: adaptado de Spink (2018)

Como pode ser visto no Mapa 1, a empresa tem atualmente uma estrutura bem organizada. Por ser de grande porte, apresenta uma hierarquia bem alinhada, um planejamento estratégico que tem foco nas metas estabelecidas pelo departamento regional (DR), e que é

acessível e repassado aos demais integrantes. Percebeu-se, nesse primeiro momento, que a instituição tem uma preocupação com a qualidade de seus serviços e que mantém isso ao longo dos anos, pois é certificada na ISO 9001, verifica – se que a mesma procura avaliar e monitorar seus procedimentos internos e busca uma melhora contínua.

Importante também é que os funcionários recebem treinamentos sobre os procedimentos que devem ser realizados, informação confirmada por meio do questionário aplicado com os colaboradores. Das respostas, 92% afirmaram que receberam treinamentos, participam de palestras, seminários sobre suas funções, fizeram parte de capacitações e que, ao entrarem na empresa, também tiveram informações sobre a instituição, porém 8% disseram que não passaram por nenhum tipo de treinamento.

#### 4.2 RISCOS, GERENCIAMENTO DE RISCO E *RED FLAGS*

Depois de conhecer as características principais da empresa, foi necessário identificar como a instituição enfrenta e controla os riscos organizacionais. Além disso, verificar com os demais colaboradores o conhecimento que eles possuem em relação aos riscos e ao gerenciamento e se os mesmos reconhecem os impactos que esses riscos podem ocasionar caso não forem tratados e mitigados. O mapa associativo 2 traz a visão da gestora sobre o assunto.

Mapa 2 – Gestão de riscos e *red flags*

Questão	Resposta	Complementos
11 O que é um risco?	É tudo aquilo que pode trazer algum prejuízo seja ele financeiro ou não. É tudo aquilo que pode atrapalhar a execução e a entrega do serviço.	
12 Quais os riscos da organização?	Um dos riscos iminentes são os acidentes de trânsito, pois a equipe viaja muito.	Existem outros riscos na organização que estão especificados no mapa de riscos.
13 Esses riscos, se acontecerem, podem prejudicar o alcance do objetivo principal da organização?	Sim, com toda certeza, o impacto seria grande, por isso eles devem ser monitorados e de preferência cada vez mais mitigados.	
15 É utilizada alguma ferramenta gerencial para identificar os riscos?	É através da análise <i>swot</i> em relação às fraquezas e ameaças que se identificam os maiores e importantes riscos da organização.	A análise <i>swot</i> é utilizada para detectar os riscos da organização, uma espécie de sinais de alerta.
14 Como é feito a identificação dos riscos?	O orçamento é realizado sempre no ano anterior, momento que se prepara as novas diretrizes e metas, é elaborado o mapa de risco e todas as possibilidades de risco a que a empresa possa estar exposta.	É utilizada a análise <i>swot</i> para identificar os possíveis riscos com base nos fatores internos e externos. Após a definição de diretrizes e metas é que feito o mapeamento desses riscos.
17 Existe atualmente alguma ferramenta gerencial que controle os riscos da organização? Como é feito? Quem é o responsável?	Existe o gerenciamento de riscos - em uma planilha desenvolvida em Excel, cujo responsável é a própria gerente.	O gerenciamento dos riscos das filiais é feito por cada gerente com apoio da coordenação, responsável regional e dos líderes de setores; porém, o gerenciamento de risco estadual é de responsabilidade da Superintendente.
22 Por que existe a gestão de risco implantada? Qual a finalidade?	Inicialmente foi por causa da obrigatoriedade e solicitação da CGU o primeiro motivo para se implantar a	

	gestão de risco da unidade foi esse. Mas, depois de elaborada e implantada, foi verificada a importância e os resultados positivos que essa ferramenta proporcionou. Então hoje essa ferramenta é necessária para a organização, principalmente porque a mesma é considerada de grande porte e é auditada por vários órgãos públicos e particulares. Percebeu-se que houve uma melhora e eliminação de alguns riscos através desse monitoramento.	
16 Como é o processo de análise, avaliação e tratamento de riscos?	É feito diariamente, o monitoramento e a análise; a análise crítica dos riscos é feita trimestralmente.	
18 Os colaboradores recebem treinamentos sobre essas ferramentas?	Recebem em reuniões gerais, que são quinzenais com toda equipe e duas vezes por ano é apresentada a ferramenta, explicando a eles o processo de gerenciamento de risco e se eles concordam ou não com os riscos descritos e também por e-mails.	Os colaboradores participam indiretamente no processo.
19 Os funcionários compreendem e contribuem para o processo de gerenciamento de risco?	Sim, pois nas reuniões feitas eles podem dar suas contribuições.	

Fonte: adaptado de Spink (2018)

Em relação aos riscos a que a empresa está exposta e aos riscos que se assume a partir das decisões tomadas, pôde-se inferir que a gerência e os demais funcionários necessitam ser mais bem esclarecidos porque a gestora tem uma definição de risco voltada somente ao serviço, deixando de fazer referência aos objetivos principais da organização. São necessárias elucidações porque os imprevistos prejudicam não apenas a entrega do serviço, mas, também o alcance dos objetivos e das estratégias planejadas, a reputação e a imagem da organização.

Alguns dos colaboradores ainda têm certa dificuldade para definir esses riscos, mas, a grande parte deles define os riscos da empresa como sendo “algo que possa influenciar diretamente ou indiretamente no processo ou objetivos da organização, seja ele de cunho financeiro, econômico ou reputação.” Mesmo com essa afirmação ouvida de grande parte dos trabalhadores, da pergunta 10, no gráfico 6, que se encontra no apêndice b 8,3 % responderam que talvez o risco possa dificultar e atrapalhar o alcance dos objetivos da empresa e 8,4%, disseram que o risco não dificulta o alcance dos objetivos organizacionais. Esses dados revelam que a minoria acredita que o risco não gera tanto impacto negativo para a organização, mas, em relação aos riscos nos processos executados, no gráfico 7 da pergunta 11, 100% disseram que sim, acreditam que há riscos nos processos operacionais da empresa. Essa certeza que alguns funcionários ainda necessitam entender melhor os impactos negativos gerados pelo não controle dos riscos.

Quanto à mitigação dos riscos, tanto a gestora como os colaboradores acreditam que há mecanismos para a minimização desses eventos. Como demonstrado no mapa associativo 2, o gerenciamento de riscos é realizado na organização, monitorado pela gerente e pelos líderes. Essa ação é disposta em uma planilha, prevista para o ano todo e, a cada trimestre, é avaliada para verificar se realmente está controlando os riscos. O gerenciamento de risco da



empresa está alinhado com os objetivos estratégicos, descritos no planejamento estratégico. O mapa de risco é feito com base nas diretrizes e metas elaboradas e também pela análise *swot* feita, que podem ser definidas como uma espécie de *red flags*, pois é através da identificação dos cenários interno e externo da empresa é que se permite sinalizar, identificar e avaliar possíveis eventos negativos através dos campos de ameaças e fraquezas.

Os colaboradores, de acordo com a gestora, recebem treinamentos e contribuem ao processo de gestão de riscos, mas, de forma indireta; no entanto, quando perguntado sobre o gerenciamento de risco que se encontra no apêndice b na pergunta 14, no gráfico 9, 8,3% responderam que não é realizado a ferramenta na empresa e ainda na pergunta 15, gráfico 10, 16,7% responderam que não existem e não recebem treinamentos sobre a ferramenta o que gera uma distorção do que foi dito pela gestora onde a mesma afirmou que todos recebiam treinamentos sobre a ferramenta. Entretanto a maioria afirma que recebem treinamentos.

#### 4.3 AUDITORIA INTERNA E GESTÃO DE RISCOS

Nessa parte final da entrevista, foram formuladas perguntas acerca da auditoria interna, para identificar se a praticada na empresa é de fato a tradicional ou a com nova abordagem de foco nos riscos. Ao mesmo tempo, para verificar se o gerenciamento de riscos realizado tem relação com a auditoria interna.

Mapa 3 – Auditoria interna e gestão de riscos

Questão	Respostas	Complementos
23 O que é uma auditoria interna? Você acredita que é importante para a organização?	A auditoria interna é crucial e muito importante porque é através dela que se identificam falhas ou possíveis problemas. É somente com a auditoria que a organização consegue acompanhar se o cliente está satisfeito; se as entregas dos serviços estão feitas no prazo; se o processo está conforme o planejado e se as regras internas, externas e leis estão sendo cumpridas.	A empresa que tem uma auditoria interna consegue um maior controle dos resultados e sabe que aquele resultado é real, não apenas números são realmente situações que acontecerão.
24 Qual é a necessidade de se ter uma auditoria interna na unidade?	Como a equipe é grande, o gerente não consegue estar em todos os lugares e acompanhar todos os processos. Da mesma forma, como a demanda de serviço também é grande, com legislações e procedimentos diferentes é somente através da auditoria que se consegue acompanhar os processos, sugerir melhorias e detectar falhas.	
25 Como são feitas as auditorias interna da unidade? Quem é o responsável por esse processo?	Existe um planejamento anual com datas e o setor em que será realizada a auditoria. Também existe um calendário de auditorias do Departamento Regional (DR) nesses setores. A auditoria é feita pelo Representante de Gestão de Qualidade (RG), porém o responsável pelo setor no DR realiza a supervisão para verificar se tudo está conforme o planejado. Ainda existe a auditoria interna do DR que está ligada aos	Esse responsável do setor que fica no DR tem a responsabilidade, após o RG realizar a auditoria no setor, realizar supervisão em todas as filiais da empresa que se refere ao setor que ele é responsável.

	departamentos financeiro, administrativo, pessoal e patrimônio que realiza o cruzamento de todas as informações.	
26 Essas auditorias feitas têm qual finalidade?	As auditorias da empresa têm a finalidade de adiantar possíveis problemas e situações que podem vir a ocorrer como também melhorar os processos que já são realizados.	
27 A auditoria interna tem alguma relação com o gerenciamento de riscos feito na organização?	Sim, porque se participa diretamente no gerenciamento de riscos, acompanhando e auxiliando o gerente no contexto geral do monitoramento dos indicadores.	
28 Como os funcionários avaliam as auditorias feitas na unidade?	Grande parte dos funcionários já passou por auditoria. Atualmente, as auditorias são tranquilas e, normalmente, quando há as auditorias se aprende muito mais do que se encontra problemas e às vezes consegue-se ensinar através dessa troca de informações.	No início as auditorias geravam medo e pânico. Depois foi se amadurecendo a ideia de auditoria interna. Com o passar dos anos, foi se analisando que a auditoria vem para apoiar, ajudar a instituição/setor a melhorar.
29 A auditoria interna da organização tem foco nos riscos, nos controles internos, na qualidade ou ambos?	Em todos eles.	
30 O que você entende por Auditoria Baseada em Risco? Acredita se que é a mesma auditoria interna utilizada na organização?	Nesses termos nunca ouvi falar, mas acredito que, de certa forma, o que a organização realiza seja uma espécie de auditoria baseada em risco porque as auditorias vêm com o olhar de eliminar aquele possível problema que possa vir gerar.	Tanto gerente, auditor e funcionários não conhecem a ABR, utilizando-se desse termo. Mas, quando o conceito é exposto todos confirmam que o que é praticado condiz com a ferramenta.
31 Você acredita que o gerenciamento de riscos juntamente com a auditoria interna contribui na contenção dos riscos organizacionais?	Sim, diretamente e muito. É percebido nos indicadores que houve uma melhora e uma conscientização dos funcionários com relação aos riscos.	

Fonte: adaptado de Spink (2018)

A gerente percebe que a auditoria interna na organização existe há um bom tempo e pode ser classificada como uma ferramenta que detecta falhas e melhorias nos processos executados e também tem a visão de prevenir antes que aconteça. Infere-se, então, que a auditoria interna adotada pela organização é mista, sendo preventiva e reativa, mais voltada ao controle e processos internos, pois a gerente não conhece e não utiliza a ABR.

Em relação à auditoria interna, segundo o questionário respondido, é um processo que gera muito conhecimento e ainda permite o funcionário ter a visão crítica sobre a tarefa que está sendo executada e assim adquirir formas melhores de se atingir o resultado esperado.

É possível analisar, de acordo com as respostas dos funcionários e a entrevista com a gerente, que a auditoria interna é uma ferramenta que traz contribuições aos processos internos da empresa. Porém o gerenciamento de risco como veio a ser implantando depois porque o TCU exigiu a existência dessa ferramenta na organização, entendeu-se que os membros precisam melhorar o mecanismo de gestão de risco, como já ocorreu com a

auditoria interna, segundo a própria gerente, pois o entendimento sobre a ferramenta ainda é muito superficial.

Com base nas informações obtidas por intermédio da entrevista com a gestora e pelo questionário dos funcionários, nas observações *in loco* e pelas entrevistas informais, demonstram-se as práticas de auditoria interna e gestão de riscos realizadas na organização que serão apresentadas no quadro 2.

Quadro 2 – Procedimentos de gestão de risco da empresa

Procedimentos	Como é realizado
Auditoria interna nos setores	Cada área tem o procedimento de setor e, juntamente com a Norma ISO 91000, o auditor interno da organização verifica os processos executados. Caso houver inconformidades, é aberto um Registro de Ocorrência (RO) para se corrigir a falha. Além disso, a auditoria busca também ser preventiva, prevenindo determinadas situações para que não venham a ocorrer e gerar problemas.
Auditoria interna em relação aos riscos organizacionais	O auditor, ao realizar a auditoria nos setores, questiona os funcionários a respeito do assunto, pergunta a eles se conhecem o procedimento e se sabem localizar dentro do computador a planilha de gestão de riscos.
Identificação dos riscos	Os riscos são identificados através da análise dos cenários interno e externo dentro da análise <i>swot</i> que é uma ferramenta que identifica e sinaliza os riscos inerentes à atividade da empresa.
Riscos importantes	Os riscos considerados importantes na planilha de gerenciamento de risco recebem uma pontuação maior e é realizado um plano de ação para eles.
Monitoramento dos riscos	O monitoramento é feito trimestralmente, verificando se a forma de mitigação de riscos estabelecida foi eficaz.
Gerenciamento de riscos	É realizado em uma planilha em Excel onde a gerência realiza todo o preenchimento da mesma. Levando em conta a identificação dos riscos e níveis altos de ocorrência, plano de ação, partes interessadas, e etc.

Fonte: dado da pesquisa, elaborado pela autora (2018)

O quadro 2 apresentou a forma que a empresa emprega as ferramentas no cotidiano, de forma resumida. A empresa possui um procedimento de auditoria interna com base na Norma ISO 91000 e nos órgãos reguladores como ABNT, TCU e CGU. Porém, o gerenciamento de riscos não apresenta uma forma adequada, por exemplo, em relação à auditoria interna e gestão de riscos. Quando das auditorias, a gestão de risco só é mencionada para medir o conhecimento que os funcionários possuem sobre a existência da planilha, ou seja, os colaboradores não conseguem perceber os riscos dos processos que eles executam. Essa constatação foi confirmada através das conversas informais feitas, quando afirmaram que alguns riscos identificados não podem ser mitigados porque não dependem da empresa e não possui autonomia para controlar. Um desses riscos é o recebimento de fomento porque a empresa somente tem o direito de recebê-lo se atingir a meta. Ao mesmo tempo, se atingir a

meta ainda necessita de outros fatores, como por exemplo, o dinheiro do governo federal estar autorizado.

A auditoria interna ainda não se detém na eficácia do gerenciamento de risco, informação dada pelo próprio auditor. Esse especialista menciona que a forma por intermédio da qual está sendo realizada precisa de aperfeiçoamento. Para a identificação dos riscos, o ideal é que cada supervisor do setor junto com sua equipe identifique todos ou os principais riscos inerentes às atividades do setor. Somente assim se teriam riscos que condizem com a realidade da empresa e com isso se encontrariam formas mais eficientes de tratamento dos riscos presentes; porém, com as grandes demandas de serviços, essa responsabilidade ficou para gerente.

A análise *swot* é utilizada para identificar e sinalizar os riscos presentes, sendo assim pode se considerar que a empresa possui um *red flags* e, se a mesma procurar melhorar o processo de gestão de riscos, essa ferramenta irá contribuir ainda mais na identificação. Se os riscos e o planejamento forem revistos e refeitos, a análise do cenário interno visualizara os riscos reais, também terão monitoramento eficiente e mais mitigações de impactos.

## 5. CONCLUSÃO

A Auditoria Baseada em Risco ainda é um assunto de pouco conhecimento dos gestores. Grande parte deles não a conhece ou não a domina, mas, acreditam que auditoria interna feitas em suas empresas é a mesma realizada na ABR. Porém, quando observadas e analisadas as práticas *in loco*, constata-se, ainda, uma auditoria interna tradicional com foco de detectar falhas e corrigi-las.

O intuito desta pesquisa era identificar os riscos para o alcance dos objetivos estratégicos organizacionais com uso da Auditoria Baseada em Risco associada ao *Red Flags*. E analisando a empresa foi verificado que a auditoria interna detecta falhas, mas também procura auditar para fins de se preservar dos possíveis impactos negativos gerados pelos riscos não controlados.

Em relação à questão problema desta pesquisa, foi respondida através do alcance dos objetivos específicos, destacando-se o primeiro objetivo específico, que buscou se compreender as reflexões conceituais da Auditoria Baseada em Risco e suas implicações no processo organizacional que foi respondido no item 2.3, esse item apresentou os conceitos e as características da ABR e, também, no item 4.3 através do mapa 3 que apresentou a auditoria interna praticada na empresa. O segundo objetivo específico pretendia analisar as práticas relacionadas à gestão e identificação de risco na organização e esse objetivo foi alcançado, haja vista os mapas 1, 2 e 3 onde se encontra a entrevista feita com a gestora, as características da empresa e a ferramenta de gestão de riscos e tendo em vista o que foram apresentados no quadro 2 os procedimentos praticados pela empresa. O terceiro e último objetivo específico buscava compreender a relevância dos *red flags* na identificação dos riscos na organização, respondido no item 2.4 trazendo embasamento teórico sobre o *red flags*. No mapa 2 foi identificado que, a empresa estudada, a ferramenta utilizada é análise *swot* que é uma forma de *red flags* que permite a empresa não só identificar e avaliar seus riscos, como também apresenta uma análise interna de seu ambiente em relação às fraquezas e pontos fortes e uma análise externa das possíveis ameaças e oportunidades.

Portanto, uma gestão de riscos bem elaborada e implantada corretamente torna o processo de auditoria interna e, conseqüentemente, a ABR mais realista e viável. Por intermédio da gestão de riscos adequada a ABR pode avaliar as ferramentas de mitigação de

A. P. BUSKIEVICZ; C. P. GOULART

riscos, antecipar-se aos impactos que os riscos podem gerar e assim alcançar os objetivos e resultados esperados sem que sofram interferências dos riscos presentes. No estudo feito na empresa, foi percebido que o processo de amadurecimento e mentalidade de riscos ainda precisa ser melhorado, mas é observado também que a busca da melhora contínua não só na gestão de riscos como em todos os processos internos está sendo feito. Quando a gestão de riscos for eficiente, a auditoria interna irá contribuir ainda mais através do olhar crco do auditor para o processo de controle dos riscos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Antônio Anderson. MENEZES, Josefa de Fátima. A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional. Faculdade José Augusto Vieira. **Lagarto**, nº 08, p. 60-76, set. 2013.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ATTIE, William. **Auditoria interna**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos – princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro, p. 32. 2009.

BRITO, Guilherme Caetano de. PIMENTA, Daiana Paula. SOUZA, Eliane Moreira Sá de. CRUZ, Alethéia Ferreira da. Benefícios e desafios na implantação da auditoria baseada em risco em instituições federais de ensino. **Gual**, v.10, n. 4, p. 109-133, 2017.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CUNHA, Paulo Roberto; MAGRO, Cristian Bau Dal. **Relevância dos Red Flags para Avaliação do Risco de Fraude: Percepção dos Auditores Internos de Cooperativas de Crédito**. XV Congresso Controladoria e Contabilidade, 2015. São Paulo.

FROTA, Izaque Pedro de Olanda Jonas. **Estratégias para pequenas e médias empresas**. Sobral: 2011.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de indicadores**. 2018.

GALO, Gisele Cristiane; BARBOSA, Aparecida de Oliveira. **Auditoria interna e externa**. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1 ed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, Edson. **Afinal o que é estratégia?** . 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/afinal-o-que-e-estrategia/691/>> Acesso em: 20 fev. 2018.

GONÇALVES, Antônio. **A Evolução das Metodologias de Auditoria**. Revisores&Auditores. 2008

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Auditoria Interna**. 2013. Disponível em: <[http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/eventos/seminario\\_floripa/seminario\\_florianopolis2013\\_waldemar\\_bornhausen.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/eventos/seminario_floripa/seminario_florianopolis2013_waldemar_bornhausen.pdf)> Acesso em: 02 de abril 2018.

Kerdna Produção Editorial Ltda. **Qualidade total**. 2018. Disponível em: <http://gestao-de-qualidade.info/qualidade-total.html>> Acesso em: 25 maio 2018.

KOORNHOF, C. e PLESSIS, D. Red flagging as an indicator of financial statement fraud: The perspective of investors and lenders. **Meditari Accountancy Research**, vol. 8, pg. 69-93, 2000.

MACEDO, Diego. **Gestão de riscos**. 2012. Disponível em: <<https://www.diegomacedo.com.br/gestao-de-riscos/>> Acesso em: 14 jul. 2018.

A. P. BUSKIEVICZ; C. P. GOULART

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de Monografias e Trabalhos de Conclusão de Curso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de Andrade. THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MEDRADO, Benedito et al. **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Ed. Virtual. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013.

MUNIZ, Rodrigo Costa. **A análise de risco aplicada a gestão da qualidade em processos produtivos de uma indústria de blocos de concretos**. 2017. 139 f. Dissertação (Monografia). Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

\_\_\_\_\_.MURCIA, Fernando Dal-Ri. BORBA, José Alonso. SCHIEHL, Eduardo. Relevância dos red flags na avaliação do risco de fraudes nas demonstrações contábeis: a percepção de auditores independentes brasileiros. **Universo Contábil**, v.4, n. 1, p. 25-45, jan/mar. 2008.

\_\_\_\_\_.MURCIA, Fernando Dal – Ri. **Relevância dos red flags na detecção do risco de fraudes nas demonstrações contábeis: a percepção de auditores independentes brasileiros**. 2007. 106 f. Dissertação (Mestrado): Programa de Pós-Graduação em Contabilidade. Universidade Federal de Santa Catarina.

NAMEE, David Mc; CICCIO, Francesco de. **Auditoria baseada em risco: mudando o paradigma das auditorias internas**. 2006. Disponível em: <[https://www.qsp.org.br/auditoria\\_risco.shtml](https://www.qsp.org.br/auditoria_risco.shtml)> Acesso em: 30 maio 2018.

NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE. **NBC T1 01 E NBC PI 01: Auditoria Interna**. Brasília, p.12. 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e praticas**. 29 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Luiz Carlos da Silva. **Auditoria Operacional**. 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. TARANTO, Fernando Cesar. **Orçamento empresarial: novos conceitos e técnicas**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

PAPASTAWRIDIS, Pedro. **O que é auditoria interna e qual é sua importância?**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/o-que-e-auditoria-interna-e-qual-e-sua-importancia/98063/>> Acesso em: 14 jul. 2018.

PINHEIRO, Geraldo José; CUNHA, Luís Roberto Silva. A importância da auditoria na detecção de fraudes. **Contabilidade vista & revista**, v.14, n. 1, p. 31-48, abr. 2003.

PINHO, Ruth Carvalho de Santana. BEZERRA, Leonardo Brandão. **Revista Ambiente Contábil – Natal**. v. 7. n. 2, p. 32 – 52, jul./dez. 2015.

POMMERENING, Edivan Júnior. BENCKE, Fernando Fantoni. Auditoria convencional e auditoria baseada em risco: contribuições à gestão organizacional. **Unoesc & Ciência – ASCA**, v.2, n.1, p. 15-26, jan/jun. 2011.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.

ROCHA, João Felipe da Costa. SANTOS, Odilanei Morais dos. **Percepções Quanto aos Indicadores de Riscos (Red Flags) na Detecção de Erros ou Fraudes nas Demonstrações Contábeis**. VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade. Rio de Janeiro. 2015.

RUPPENTHAL, Janis Elisa. **Gerenciamento de Riscos**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria. 2013.

Revista Contabilidade & Amazônia, Sinop, v. 11, n. 1, art. 1, pp. 01-23, Jan./Dez. 2018

A. P. BUSKIEVICZ; C. P. GOULART

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de auditoria**. 10 ed. São Paulo: Atlas. 2002.

SANTOS, Aline dos. **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. 2010. 37 f. Dissertação (Monografia) – Pós Graduação em Gestão Empresarial. Universidade Cândido Mendes.

SCHROEDER, Tobias. **5 etapas fundamentais para uma gestão de risco eficaz**. 2017. Disponível em: <<https://blog.softexpert.com/5-etapas-fundamentais-para-uma-gestao-deriscos-eficaz/>> Acesso em: 10 mar. 2018.

SICHE, Raúl. FENI, Agostinho. ORTEGA, Enrique. ROMEIRO, Ademar. Índices versus indicadores: precisões conceituais na discussão da sustentabilidade de países. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, n. 2 , p. 137-148 jul.-dez. 2007.

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica à prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis: Udesc, 2002.

SILVEIRA, Angelo Antônio. **Gerenciamento de Projetos: Uma análise da Importância da Estrutura de gerenciamento de Projetos no Alcance dos Objetivos Estratégicos**. 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/gerenciamento-de-projetos-uma-analise-da-importancia-da-estrutura-de-gerenciamento-de-projetos-no-alcance-dos-objetivos-estrategicos/4779/>> Acesso em: 14 jul. 2018.

SILVEIRA JR, Aldery. **Planejamento estratégico: como instrumento de mudança organizacional**. 1995. 215 f. Dissertação (Monografia). Administração. Universidade de Brasília.

SIQUEIRA, Leandro de Caires et al. **Construto para Utilização Prática de Red Flags em Auditoria**. III Congresso de Contabilidade e Governança. Brasília. 2017.

SOUSA, Ronei Pinto. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade para micro e pequenas empresas**. 2006. 33 f. Monografia – Bacharelado em Ciências Contábeis. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas. Centro Universitário de Brasília.

THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. **Risk based internal auditing**. Estados Unidos, 2014.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Gestão de Riscos**. 2018. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/gestao-e-governanca/gestao-de-riscos/o-que-e-gestao-de-riscos/>> Acesso em: 25 fev 2018.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ABC. **Aplicação da auditoria baseada em risco (ABR) para definição das ações do paint**. 2015. Disponível em: <[http://www.fonai-mec.com.br/2013/42/material/03-Adriana\\_e\\_Leandro\\_-\\_Apresentacao\\_ABR\\_para\\_PAINT.pdf](http://www.fonai-mec.com.br/2013/42/material/03-Adriana_e_Leandro_-_Apresentacao_ABR_para_PAINT.pdf)> Acesso em: 30 maio 2018.