



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GIOVANA VICTORIA DA SILVA MOREIRA

GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS MAIS UTILIZADAS  
POR PROFISSIONAIS DE AUDITORIA E CONSULTORIA

Rio de Janeiro  
2023

Giovana Moreria

**GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS MAIS UTILIZADAS  
POR PROFISSIONAIS DE AUDITORIA E CONSULTORIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de acharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno

Rio de Janeiro

## CIP - Catalogação na Publicação

M838g Moreira, Giovana  
GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS MAIS  
UTILIZADAS POR PROFISSIONAIS DE AUDITORIA E  
CONSULTORIA / Giovana Moreira. -- Rio de Janeiro,  
2023.  
46 f.

Orientador: Lucas Maragno.  
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade  
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em  
Ciências Contábeis, 2023.

1. Gestão de riscos . 2. Universidade Federal do  
Rio de Janeiro. I. Maragno, Lucas, orient. II.  
Título.

Giovana Moreira

**GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE DAS FERRAMENTAS MAIS UTILIZADAS  
POR PROFISSIONAIS DE AUDITORIA E CONSULTORIA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao departamento de Contabilidade da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito para a obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Rio de Janeiro, 21 de Julho de 2023.

---

Prof. Dr. Lucas Martins Dias Maragno – Presidente  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Profª. Drª. Cláudia Ferreira da Cruz – Membro interno  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. Dr. Roberto Tommasetti – Membro interno  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente a Deus por seu infinito amor e cuidado com a minha vida.

Aos meus pais, Ana Paula e Giovani, por nunca medirem esforços para que me fosse possível correr atrás das oportunidades que queria, sempre me apoiando em cada passo que dei e me impulsionando a ir mais longe.

A minha família que sempre acreditou e acredita tanto em mim que me constrange, e me incentivam a buscar sempre o melhor.

Aos muitos amigos que fiz nessa caminhada, e que foram responsáveis por tornar essa graduação muito mais leve e divertida, principalmente a Chelsea, Luan e Maria Lídia.

E por fim, ao meu orientador, que me auxiliou com muita paciência em todos os momentos durante a elaboração dessa pesquisa.

## RESUMO

Desde a globalização e o crescimento do capitalismo, a gestão de riscos vem ganhando cada vez mais importância no mundo corporativo, uma vez que as empresas precisam se proteger dos muitos riscos que as cercam diariamente. Sendo assim faz-se necessário o uso de ferramentas que auxiliem nessa identificação e mitigação de tais riscos. Diante deste cenário, o presente trabalho objetiva apresentar as ferramentas mais utilizadas para gestão de riscos nas empresas de auditoria/consultoria. Sendo assim, foi realizada uma entrevista com quatro profissionais da área de modo a recolher informações a respeito das funcionalidades e aplicabilidades das ferramentas utilizadas em campo. Para isso, foram aplicados questionários, por meio da ferramenta do Google Forms, com o intuito de identificar, a partir da opinião dos profissionais, quais são as ferramentas mais utilizadas por eles. Diante dos resultados obtidos constatou-se que as ferramentas apresentadas neste trabalho já eram de conhecimento dos profissionais entrevistados. Entretanto, observou-se que há uma difusão das ferramentas de acordo com a área de atuação. Além disso, avaliou-se os aspectos internos e externo que afetam o negócio, com destaque para o econômico, que foi um fator externo bastante citado. Outros pontos mais específicos, detalharam como alguns modelos servem para identificar risco, como contexto e histórico. O apetite ao risco também foi fundamentado, explicitando sua importância e como ele é mensurado pelos especialistas.

**Palavras-chave:** Gestão de riscos; Ferramentas; Auditoria; Consultoria.

## ABSTRACT

Since globalization and the growth of capitalism, risk management has been gaining more and more importance in the corporate world, as companies need to protect themselves from the many risks that surround them on a daily basis. Therefore, it is necessary to use tools that help identify and mitigate such risks. Given this scenario, the present objective work presents which are the most used tools for risk management in auditing/consulting companies. Therefore, an interview was conducted with professionals in the field in order to collect information about the functionalities and applicability of the tools used in the field. For this, applications were applied through the Google Forms tool, in order to identify, from the opinion of professionals, which are the most used tools. In addition, bibliographical research was carried out in order to raise knowledge about such tools. Through the results obtained, it was possible to perceive that the tools learned in this research were already known and used by professionals. However, it was observed that there is a diffusion of tools according to the area of activity. In addition, the internal and external aspects that affect the business were evaluated, with emphasis on the economic, which was a frequently mentioned external factor. Other more specific points detailed how some models serve to identify risk, such as context and history. Risk appetite was also substantiated, explaining its importance and how it is measured by specialists.

**Keywords:** Risk management; Tools; Audit; Consultancy.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Matriz SWOT ou FOFA .....	11
Figura 2 – Diagrama de Causa e efeito ou Espinha de peixe .....	12
Figura 3 – Método Bow-Tie ou Gravata Borboleta.....	13

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

KPMG - Klynveld Peat Marwick Goerdeler  
EY – Ernst & Young  
CRC – Conselhor Regional de Contabilidade  
CFC – Conselho Federal de Contabilidade  
IASB - International Accounting Standards  
TCU - Tribunal de contas da união  
ISO - International Organization for Standardization  
COSO - The Comitee of Sponsoring Organizations

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Objetivos .....	2
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>3</b>
2.1	Conceito de Auditoria.....	3
2.2	Surgimento da auditoria.....	4
2.2.1	Surgimento da auditoria no Brasil .....	4
2.3	Auditoria interna x Auditoria externa.....	5
2.4	Função das auditorias como consultorias .....	7
2.5	Gestão de riscos .....	7
2.5.1	Ferramentas utilizadas na identificação de riscos .....	10
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>14</b>
3.1	Enquadramento metodológico .....	14
3.2	Amostra e coleta de dados .....	14
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
4.1	Análise da etapa de identificação de riscos.....	15
4.2	Análise da etapa de avaliação dos riscos .....	20
4.3	Análise da etapa de Apetite ao riscos .....	22
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>7</b>	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....</b>	<b>34</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão de risco vem ganhando cada vez mais importância no mundo corporativo, uma vez que as empresas precisam utilizar mecanismos como ferramentas, sistemas e normas, para se protegerem dos diversos riscos aos quais as entidades estão expostas. De acordo com Soares (2018), esse tema é um dos que mais tem evoluído nas últimas décadas em todo o mundo, tornando-se uma das peças fundamentais das organizações, procurando ajudá-las a atingir os seus objetivos e a concretizar suas estratégias de negócio. Dessa forma, as organizações acabam por aprimorar esses mecanismos, a fim de detectar todos os potenciais riscos que cercam sua atividade, sejam eles internos ou externos, para que não venham a incorrer em prejuízo financeiro ou moral para sua marca.

A crise trazida pela pandemia do coronavírus evidenciou a importância da governança corporativa, especialmente na gestão de risco e controles internos para a operação das empresas. Quando os controles internos são implementados em consonância com o gerenciamento de riscos é possível observar uma maior efetividade operacional, registros financeiros e contábeis mais confiáveis, pois controles bem estruturados geram transparência, conformidade com as regulações vigentes, o que proporciona maisseguranças nas operações e um monitoramento dos riscos corporativos, que ajuda a fortalecer a tomada de decisões e estratégias da organização.

No entanto, poucas são as empresas que possuem uma metodologia de gestão de riscos implementada às suas atividades. Segundo um levantamento feito pela empresa KPMG, que ouviu empresas de diversos segmentos entre maio e junho de 2021, menos de um terço delas possuem um plano de continuidade estruturado, que visa mapear os riscos que ameaçam a existência da empresa. Seja pela ausência de cultura e gestão de riscos e crises (75% dos entrevistados), falta de clareza em relação aos potenciais benefícios (46%) ou a existência de outras prioridades (68%) (SCOGNAMIGLIO, 2022).

O risco, segundo a norma ISO 31000 (2009), pode ser definido como o efeito da incerteza sobre os objetivos delineados pela organização. Sendo assim, a gestão de riscos é entendida como um conjunto de atividades coordenadas cujo objetivo é gerenciar e controlar uma organização em relação a potenciais ameaças, podendo ser interna ou externa. Servindo como suporte para que o gestor responsável consiga escolher os melhores investimentos, considerando os níveis de risco envolvidos, a fim de atingir os melhores resultados (HENTGES, 2012).

A gestão de riscos e o processo de gestão de riscos protege e acrescenta valor à organização, permitindo (1) que se utilize o capital e os recursos de forma mais eficiente, (2) proteger os ativos e melhorar a imagem da entidade, (3) desenvolver e ampliar o conhecimento dos colaboradores e da organização e (4) melhorar a tomada de decisão, o planejamento e a definição de prioridades interpretando a atividade do negócio, a volatilidade, as oportunidades e ameaças (FERMA, 2003)

Tendo como base este cenário, as poucas empresas que entendem a importância da sistemática de gestão de riscos e decidem adotá-la, precisam de profissionais qualificados e ferramentas adequadas na área. É necessária *expertise* para realizar este trabalho. Algumas das empresas que ofertam esse serviço são as comumente chamadas “*Big Four*”. Atuam no ramo de auditoria e consultoria, onde um dos serviços oferecidos é o gerenciamento de riscos.

Não é à toa que nas empresas *Big Four* os serviços de consultoria são, muitas vezes, a maior fonte de receita da organização. Segundo uma matéria do site Valor Econômico, na empresa de auditoria Ernst & Young (EY), ao fim do ano fiscal encerrado em junho de 2022, os serviços de Auditoria tiveram um crescimento de 6% e registraram receita de US\$ 13,4 bilhões, enquanto na área de Consultoria o aumento nas receitas foi de 24,5% em um ano, totalizando US\$13,8 bilhões (Laurence, 2022).

Como forma de regular os trabalhos de auditoria e consultoria prestados e preservar a objetividade e a independência da atuação do auditor, o artigo 23, inciso II da norma 290 veda a prestação de serviços de consultoria às entidades cujo serviço de auditoria contábil esteja a seu cargo.

Diante da necessidade de utilização de boas ferramentas, específicas da área de auditoria, para a gestão de risco, surgem as seguintes perguntas, como problema de pesquisa: Qual as ferramentas de gestão de riscos mais utilizadas por profissionais das áreas de auditoria e consultoria?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral desta pesquisa é apresentar, pela ótica dos entrevistados, as ferramentas de gestão de riscos mais utilizadas por profissionais das áreas de auditoria e consultoria a fim de verificar se conhecem e utilizam as ferramentas citadas nesta pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para melhor compreensão do trabalho, essa seção da pesquisa trata do esclarecimento dos principais conceitos abordados.

### 2.1 Conceito de Auditoria

Auditoria é uma verificação das transações, operações e procedimentos efetuados por uma entidade onde são examinados documentos, livros, registros, demonstrações e de quaisquer elementos de consideração contábil, objetivando a veracidade desses registros e das demonstrações contábeis deles decorrentes e visando a apresentação de opiniões, críticas, conclusões e orientações. A auditoria consiste em controlar áreas-chave nas empresas para que se possam evitar situações que provoquem fraudes, desfalques e subornos, por meio de verificações regulares nos controles internos específicos de cada organização (GOMES; ARAÚJO; BARBOZA, 2009).

O termo auditoria, que é de origem latina (vem de *audire*), foi usado pelos ingleses para rotular a tecnologia contábil da revisão (*auditing*), que hoje se tem um sentido mais abrangente.

De forma bastante simples, pode-se definir auditoria como o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade (CREPALDI, 2002, p. 23).

O termo auditor de origem latina (aquele que ouve, o ouvinte), que na realidade provém da palavra inglesa *to audit* (examinar, ajustar, corrigir, certificar), esse termo não é exclusivo do ramo contábil, usa-se a mesma nomenclatura em outras atividades diferentes, porém, exercidas com objetivos similares (WILLIAM, 1998).

Gomes, Araújo, Barboza (2009) descrevem o auditor como aquele que dá opiniões sobre as demonstrações financeiras (balanço patrimonial, demonstrações do resultado, entre outras) e que também contribui para a continuidade operacional de uma empresa. São trabalhadores com conhecimentos nas áreas de tesouraria, compras, vendas, custos, fiscal, legal e da contabilidade, que opinam sobre a situação da empresa mediante pareceres por eles emitidos.

## 2.2 Surgimento da Auditoria

O berço da moderna auditoria foi a Inglaterra, que a exportou para outros países, inclusive o Brasil, juntamente com seus investimentos, principalmente para a construção e administração de estradas de ferro e outros serviços de utilidade pública (SANTI, 1998).

O site Portal Educação (2022) afirma que, inicialmente, as empresas pertenciam a grupos familiares, mas, com a evolução do sistema capitalista, surgiu a auditoria externa ou independente. O objetivo dessas auditorias é controlar os registros contábeis, as movimentações financeiras e muitos outros fatores ocorridos na origem e evolução da auditoria. Com essa evolução, surgiram investidores em diversas áreas patrimoniais, gerando lucros valiosos que, cada vez mais, necessitavam de controle.

Para que os investidores pudessem avaliar as informações contábeis de uma empresa, como a rentabilidade, liquidez e demais recursos futuros a serem incorridos, a melhor forma era, e continua sendo, através das demonstrações de resultado, juntamente com as notas explicativas. A fim de preservar a segurança e evitar a manipulação de informações, os investidores exigiram que essas informações fossem conferidas por profissionais independentes da empresa e que fossem tecnicamente qualificados na área. A esses profissionais foi dado o nome de auditor externo ou independente.

### 2.2.1 Surgimento da Auditoria no Brasil

A auditoria chegou no Brasil por volta da década de 1940, pois com as companhias multinacionais que aqui começaram a se instalar, os investidores tinham de receber garantias de que seus investimentos estavam sendo verificados pelos seus auditores.

Firmas de auditoria abriram escritórios no Brasil, que foram se desenvolvendo com as companhias auditadas e tendo cada vez mais auditores brasileiros capacitados para o desempenho de suas funções sob a supervisão dos auditores estrangeiros.

Na década de 1960 os auditores se organizaram em associações de classe que foi chamado “Instituto dos Contadores Públicos do Brasil”, já com uma estrutura respeitável, em 1971, seu nome foi mudado para “Instituto dos Auditores Independentes do Brasil”, depois foi legalmente reconhecido como IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores), através da Resolução nº 317, do Conselho Federal de Contabilidade e da Resolução nº 220, do Banco Central do Brasil, no ano de 1972, ambas as Resoluções (MOTTA, 1992).

A primeira evidência da atividade no Brasil foi observada no Decreto Lei nº 2935, de 16 de junho de 1862. O Conselho Federal de Contabilidade (CFC) aprovou a resolução nº1156/2009 determinando que as Normas Brasileiras de Contabilidade, editadas pelo CFC, devem seguir os mesmos padrões internacionais emitidos pelo IASB (International Accounting Standards Board).

### **2.3 Auditoria interna X Auditoria externa**

Conforme o Manual de auditoria do sistema CFC/CRCs (2022), a auditoria é uma atividade desenvolvida com técnicas próprias e peculiares, constituindo-se em especialização profissional, tendo ampla abrangência, podendo se dividir em externa e interna.

a) A Auditoria Interna funciona como um instrumento de apoio à gestão e objetiva verificar se o controle interno está em efetivo funcionamento. Ela examina também a integridade e eficácia dos controles e das informações da entidade. Em suma, o objetivo da auditoria interna é auxiliar todos os membros da administração no desempenho efetivo de suas funções e responsabilidades, fornecendo-lhes análises, recomendações e comentários pertinentes às atividades examinadas.

Para Boynton, Johnson e Kell (2002), um dos principais objetivos da auditoria interna é ajudar a administração a cumprir, com eficácia, suas responsabilidades. Assim, gerando informação útil e tempestiva para que a administração tome boas decisões para a empresa. Segundo Attie (1998, p.31) “O objeto principal da auditoria pode ser descrito em linhas gerais, como sendo o processo pelo qual o auditor se certifica da veracidade das demonstrações financeiras preparadas pela companhia auditada”.

Já Franco e Marra (2000, p.217) define a auditoria interna como uma atividade de avaliação independente e de assessoramento da administração, voltada para o exame e avaliação da adequação, eficiência e eficácia dos sistemas de controle, bem como da qualidade do desempenho das áreas, em relação às atribuições e aos planos, às metas, aos objetivos e às políticas definidos para as mesmas.

Ainda de acordo com Franco e Marra (2000, p.217) a auditoria interna apresenta como principal vantagem, a existência, dentro da própria organização, de um departamento que exerce permanentemente controle prévio, concomitante e consequentemente, de todos os atos da administração.

Em concordância com os demais autores, Paula (1999) afirma que a auditoria interna zela pela observância das políticas traçadas pela empresa, provocando melhorias em sua

administração, visto que ela fornece subsídios aos proprietários e administradores para a tomada de decisão, visando ao cumprimento da missão da empresa.

b) Considerando ainda o Manual de auditoria do sistema CFC/CRCs (2022) a auditoria externa independente é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da entidade. O objetivo da auditoria externa é aumentar o grau de confiança nas demonstrações contábeis por parte dos usuários. Isso é alcançado mediante a expressão de uma opinião pelo auditor sobre se as demonstrações contábeis foram elaboradas, em todos os aspectos relevantes, em conformidade com uma estrutura de relatório financeiro aplicável.

O autor Almeida (2003) concorda que a melhor maneira de um investidor conhecer a realidade financeira de uma empresa é através das demonstrações contábeis. Logo, para garantir a veracidade e saúde financeira da empresa-alvo de investimento, os futuros investidores passaram a exigir que essas demonstrações fossem analisadas por profissionais independentes da empresa em questão, fortalecendo assim o trabalho do auditor externo (VIER; SANTOS, 2014).

O serviço de auditoria externa prestada por profissionais que não possuem vínculo empregatício com a empresa contratante, traz às demonstrações financeiras auditadas credibilidade no mercado, e segurança aos investidores.

Para Crepaldi (2000, p.42) a auditoria externa é o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão do parecer sobre a adequação com que esses representam a posição patrimonial e financeira, o resultado das operações, as mutações do patrimônio líquido e as origens e aplicações de recursos da entidade auditada consoante as normas brasileiras de contabilidade.

Já Pinheiro e Cunha (2003) colocam que a Auditoria Externa é aquela exercida por profissional liberal ou independente sem qualquer subordinação com a empresa, tendo como objetivo primordial expressar a opinião de que se as demonstrações contábeis estão apresentadas de conforme as práticas contábeis e observar se foram aplicadas de forma consistente em relação a períodos anteriores.

Por fim, para Attie (2012) é possível que, de forma ampla, as auditorias externas e internas sejam idênticas, uma vez que ambas se utilizam das mesmas técnicas. Elas têm sua atenção voltada para o controle interno como ponto de partida dos trabalhos para assim formularem as sugestões de melhorias para os problemas encontrados.

## 2.4 Função das auditorias como consultorias

As empresas *Big Four* (são as quatro maiores empresas de auditoria do mundo) estão divididas em algumas linhas de serviços: Assurance, Impostos, Tecnologia e Consultoria são algumas delas.

Os serviços de Consultorias são necessários para promover as mudanças que determinada organização necessita para que seu negócio deslanche. Os benefícios que esse tipo de serviço pode trazer são bem significativos, vão desde modelos de gerenciamento eficazes até posicionamento de mercado e aumento efetivo na carteira de clientes e faturamento.

Como foi citado na introdução, os serviços de consultoria são, muitas vezes, nas empresas que prestam serviços de auditoria, a maior fonte de receita da organização. Tendo em vista esse cenário, tendo como finalidade aumentar ainda mais esses números, foi recentemente aprovado pelos sócios da EY (uma empresa reconhecida mundialmente no setor) um plano para separar os negócios de consultoria e auditoria. E esse plano está sendo reproduzido não apenas pela EY, mas também pelas demais empresas do ramo. Segundo o presidente global da EY, a decisão de separar as operações teria sido tomada com base na ideia de que os ramos de auditoria e consultoria poderão crescer mais rapidamente já que não haverá mais conflito de interesses, pois se tornarão negócios independentes. Sendo assim, seus consultores poderão prestar serviços também aos clientes de auditoria.

O setor de Consultoria oferta uma ampla lista de serviços e, de forma bem breve, oferecem incorporar a inteligência analítica aos processos de negócio no ponto em que as decisões são tomadas – por seres humanos. No serviço de Cybersecurity as equipes de segurança cibernética fornecem uma visão clara de sua postura e capacidades atuais de risco cibernético, transformação tecnológica e digital, ajudando as empresas a prosperar na Era da Transformação. Isso possibilita a implementação de novas tecnologias, cadeia de suprimentos e operações, bordam as complexas questões e oportunidades para crescer e proteger as operações do cliente e Serviços integrados de gerenciamento de riscos internos e externos a organização.

## 2.5 Gestão de riscos

O Manual de gestão de riscos do TCU (Tribunal de contas da união) afirma que a gestão de riscos está intimamente associada ao princípio constitucional da eficiência, pois sua implementação só faz sentido quando proporciona ganhos em termos de entrega de resultado e alcance dos objetivos institucionais. Isso a torna uma grande aliada do gestor no desafio de

garantir a qualidade dos serviços prestados aos cidadão, porque permite a tomada de decisão de forma racional, contribui para aumentar a capacidade da organização em lidar com eventos inesperados, que podem afetar negativamente os objetivos, estimula a transparência, favorece o uso eficiente, eficaz e efetivo dos recursos, bem como fortalece a imagem da instituição.

A gestão de riscos organizacionais possibilita a governança tratar com eficácia os riscos para melhorar a capacidade de sua empresa de gerar valor. O gerenciamento de riscos traz consigo diversas qualidades que auxiliam a governança a atingir as metas de desempenho e de lucratividade da organização, contribuindo no estabelecimento de uma comunicação eficaz e no cumprimento de leis e regulamentos, evitando possível perdas e danos à reputação da organização e suas consequências (MESSIAS, 2019).

Segundo Salles Júnior (2006, p.28), o gerenciamento do risco compreende ao “processo de identificação, análise, desenvolvimento de respostas e monitoramento dos riscos em projetos, visando diminuir a probabilidade e o impacto de eventos negativos e de aumentar a probabilidade de eventos positivos”

Segundo o COSO (2007, p.3) a gestão de riscos permite aos administradores tratar com eficácia as incertezas, os riscos e as oportunidades associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. O valor é maximizado quando a organização estabelece estratégias e objetivos para alcançar o equilíbrio ideal entre as metas de crescimento e de retorno de investimentos e os riscos a elas associados, e para explorar os seus recursos com eficácia e eficiência na busca dos objetivos da organização.

O risco é uma variável determinante da evolução humana, pois a sua ausência implica a certeza de resultados e a restrição à construção de conhecimentos (HENTGES, 2012).

A gestão de riscos serve como suporte para decisões, pois com base nela poderão ser escolhidos os melhores investimentos considerando os riscos envolvidos. Assim, as empresas estão contando cada vez mais com o auxílio dos gestores de riscos, pois através deles a empresa consegue atingir melhores resultados (HENTGES, 2012). Gerenciamento do risco operacional é considerado uma ferramenta na tomada de decisão, visto que identifica os riscos operacionais e determina os melhores cursos de ação para qualquer situação (GROMOFF; STAVENKO, 2012).

“Para mitigar os riscos é fundamental a existência de factores, tais como a competência, integridade da gestão e dos colaboradores e um sistema de informação capaz de incorporar controlos nas aplicações para produzir alerta com oportunidade. A elaboração pelas empresas da matriz de processos e de riscos é uma peça chave no sistema de controlo interno” (Pinheiro, 2014, p. 102).

De acordo com Deloach (2001, p.226), o risco operacional é “o risco de que as operações sejam ineficientes e ineficazes para executar o modelo de negócios da empresa, satisfazer seus clientes e atender os objetivos da empresa em termos de qualidade, custo e desempenho temporal.”

A norma internacional ABNT NBR ISO/IEC 31010, que é responsável por fornecer orientações sobre a seleção e aplicação de técnicas para o processo de avaliação de riscos em uma ampla gama de situações, o processo de avaliação de riscos é definido em 5 etapas, sendo elas:

1. **Comunicação e consulta:** São intrínsecas aos processo de gestão de riscos e deveriam ser contempladas em cada etapa. Consiste na identificação das partes interessadas e de suas necessidades. A fim de desenvolver um plano de comunicação que especifique o objetivo da comunicação, quem deveria ser consultado, por quem, quando ocorrerá, e quando será avaliada.

2. **Escopo, contexto e critério:** Essa etapa visa dar um entendimento abrangente de todos os fatores que podem influenciar a capacidade da organização em alcançar os resultados esperados. O resultado dessa etapa será um relatório conciso dos objetivos organizacionais e critérios específicos para que tenha-se êxito no objetivo e escopo da gestão de risco.

3. **Processo de avaliação de riscos** (abrangendo a identificação, análise e avaliação de riscos): Os riscos podem ser avaliados ao nível organizacional, departamental, para projetos, atividades individuais ou riscos específicos. O processo de avaliação de riscos possibilita um entendimento dos riscos, suas causas, consequências e probabilidades. Isto proporciona uma entrada para decisões sobre: se convém que uma atividade seja realizada, como maximizar oportunidades, se os riscos necessitam ser tratados, a escolha entre opções com diferentes riscos, entre outros.

4. **Tratamento de riscos:** Completado o processo de avaliação de riscos, o tratamento de riscos envolve selecionar e acordar uma ou mais opções pertinentes para alterar a probabilidade de ocorrência, o efeito dos riscos, ou ambos, e a implementação destas opções. Isto é acompanhado por um processo cílico de reavaliação do novo nível de risco, tendo em vista a determinação de sua tolerabilidade em relação aos critérios previamente definidos, a fim de decidir se tratamento adicional é requerido.

5. **Monitoramento e análise crítica:** Como parte do processo de gestão de riscos, convém que os riscos e os controles sejam regularmente monitorados e analisados criticamente

para verificar que: as premissas sobre os riscos permanecem válidas, os resultados esperados estão sendo alcançados, os tratamentos de risco são eficazes, entre outros.

### 2.5.1 Ferramentas utilizadas na identificação de riscos

Atualmente as empresas estão inseridas em ambientes altamente competitivos, sendo necessário reconhecer não só o valor que pode ser criado através de ativos intangíveis, mas também os riscos representados por eles. Há necessidade de desenvolver ferramentas e técnicas para administrar a exposição a estes riscos (LONGO, 2012).

A gestão de risco operacional fornece um meio lógico e sistemático de identificação e controle de riscos. Portanto, a gestão de riscos operacionais não é um processo complexo, porém requer pessoas para apoiar e implementar os seus princípios básicos. A adoção da gestão de risco operacional oferece aos indivíduos e organizações uma poderosa ferramenta para aumentar a eficácia e reduzir os acidentes (NAMAZIAN; ESLAMI, 2011).

De acordo com a seção 6.2 da ABNT NBR ISO/IEC 31010 – 2012, o processo de avaliação de riscos pode ser conduzido em vários graus de profundidade e detalhe, utilizando um, ou muitos, métodos e ferramentas que vão do simples ao mais complexo.

Algumas das ferramentas e técnicas disponíveis segundo a norma:

1. **O Brainstorming** - envolve estimular e incentivar o livre fluxo de conversação entre um grupo de pessoas conheedoras da organização, sistema, processo ou aplicação a ser avaliado, para identificar os modos de falhas potenciais, os perigos, riscos associados e os critérios para decisões e/ou opções para tratamento.

2. **Entrevista estruturada ou semi-estruturada** - Em uma entrevista estruturada, os entrevistados são solicitados individualmente a responder a um conjunto de questões pré-elaboradas que incentivam o entrevistado a ver uma situação a partir de uma perspectiva diferente e, assim, identificar os riscos e avaliar a eficácia dos controles existentes a partir desta perspectiva. Uma entrevista semi-estruturada é semelhante, porém permite mais liberdade para uma conversa que explore questões que surjam. São úteis quando for difícil reunir as pessoas para uma sessão de brainstorming ou quando o livre fluxo de discussão em um grupo não é apropriado para a situação ou pessoas envolvidas.

3. **Técnica Delphi** - é um procedimento para obter um consenso confiável de opiniões de um grupo de especialistas. Uma característica essencial da técnica Delphi era a de que os especialistas expressavam suas opiniões individuais, e anonimamente, e tinham acesso aos pontos de vista de outros especialistas, à medida o processo evoluía.

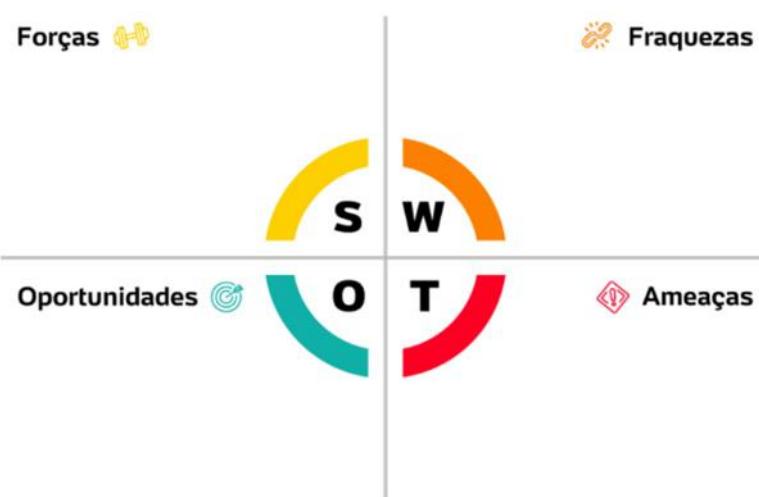
4. **Lista de verificação** – são listas de perigos, riscos ou falhas de controle que foram desenvolvidas normalmente a partir da experiência, como resultado de um processo de uma avaliação de riscos anterior ou como um resultado de falhas passadas.

5. **Análise preliminar de perigos** (APP) - é um método de análise simples e Indutivo cujo objetivo é identificar os perigos, situações e eventos perigosos que podem causar danos em uma determinada atividade, instalação ou sistema. É mais comumente realizada no início do desenvolvimento de um projeto quando há pouca informação sobre detalhes do projeto ou procedimentos operacionais.

Essas são apenas 5 das 31 ferramentas e técnicas apresentadas na norma brasileira. Convém que a utilização seja feita de forma individual a cada situação enfrentada pela organização, a fim de que seja possível usufruir da melhor ferramenta disponível para cada empresa e situação enfrentada.

Além das ferramentas acima citadas pela ABNT NBR ISO/IEC 31010 – 2012, outras três ferramentas são muito utilizadas na área de identificação de risco. São elas: A matriz SWOT ou matriz FOFA, como é comumente conhecida no Brasil, por conta de sua tradução, é uma ferramenta muito utilizada no planejamento estratégico e também nos planos de negócios. A matriz demonstra o conjunto de fatores de riscos (fraquezas e ameaças), seus pontos fortes e oportunidades. Auxilia o gestor a enxergar com mais clareza seus pontos de maior fragilidade. Sua finalidade é avaliar os ambientes internos e externos de uma organização para apoiar na tomada de decisões.

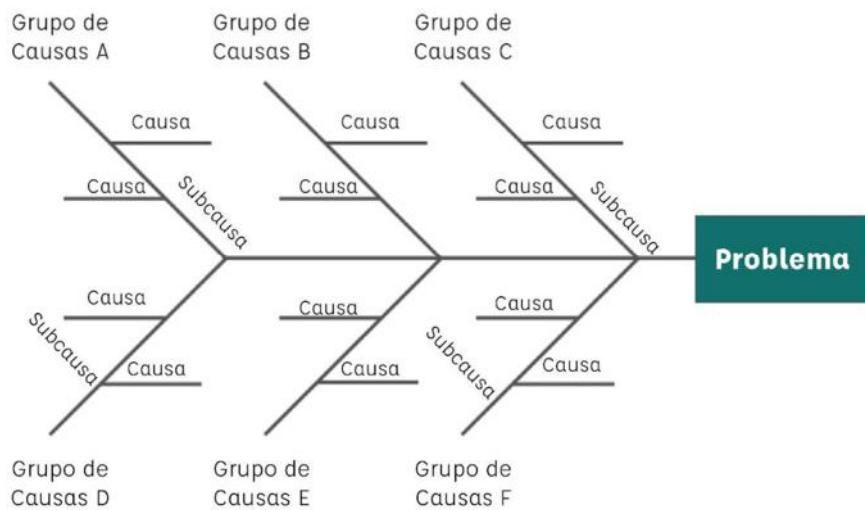
**Figura 1 – Matriz SWOT ou FOFA**



Fonte: Uol Meu Negócio (2021)

O diagrama de causa e efeito, também conhecido como espinha de peixe ou diagrama de ishikawa, é uma técnica para identificação de uma possível causa raiz de um problema. No diagrama, cada espinha refere-se a uma causa e a cabeça refere-se ao problema que as causas levam. Esse método pode ser aplicado em workshops e brainstorming, partindo da identificação de um problema e em seguida as suas possíveis causas. Além disso, também pode ser utilizado em conjunto com o método dos “cinco porquês”, aumentando o grau de profundidade de cada causa ou “espinha do peixe” ao se questionar o porquê das causas.

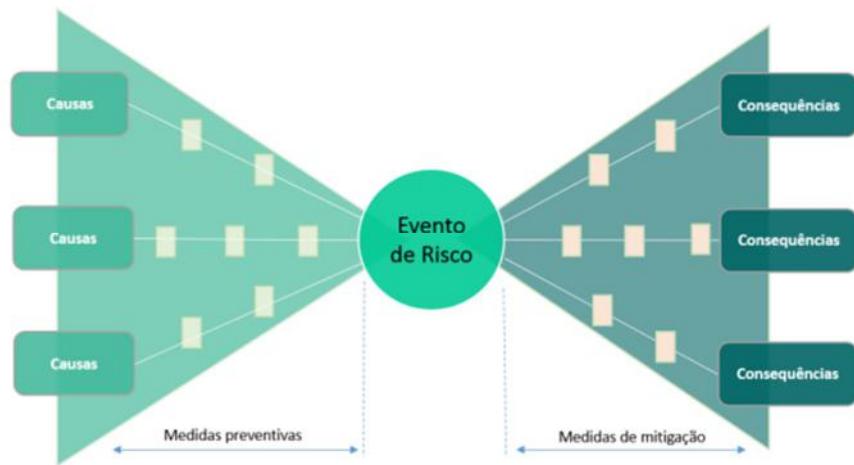
**Figura 2 – Diagrama de Causa e Efeito**



Fonte: Issuu (2020)

O método bow-tie ou gravata borboleta, considerado uma evolução do diagrama de causa e efeito, consiste em identificar e analisar os possíveis caminhos de um evento de risco, dado que um problema pode estar relacionado a diversas causas e consequências. Como no diagrama de causa e efeito, identifica-se o problema e em seguida suas possíveis causas e consequências. Para finalizar, identifique as formas de prevenir a ocorrência do risco e as formas de mitigar as consequências caso o risco se materialize.

**Figura 3 – Método Bow-Tie**



Fonte: Issuu (2020)

### 3 METODOLOGIA

A expressão “método” vem da palavra grega “*methodos*” que significa “o caminho para se chegar a um fim”(Santos V. e Candeloro R., 2006). Para Teixeira (2006, p.72), este capítulo é dos mais importantes uma vez que “é através da metodologia que se estuda, descreve e explica os métodos que se vão aplicar ao longo do trabalho, de forma a sistematizar os procedimentos adotados durante as várias etapas, procurando garantir a validade e a fidelidade dos resultados”

#### 3.1 Enquadramento metodológico

O objetivo da investigação consiste em verificar quais são as ferramentas de gestão de risco mais utilizadas em uma empresa *Big Four* de auditoria e consultoria, quais suas funções e efetividades.

De acordo com Fortin, (1996, p. 102) esta fase é de extrema importância, pois “assegura a confiabilidade e a qualidade dos resultados de investigação”. “A investigação é, portanto, um método de aquisição de novos conhecimentos” (FORTIN, 1996, p. 18).

A investigação/entrevista é um método de coleta de dados que permite ao pesquisador um relacionamento direto com o grupo estudado, no sentido de se inteirar de suas opiniões acerca de um determinado assunto.

Segundo Dencker (2000), as entrevistas podem ser estruturadas, constituídas de perguntas definidas; ou semiestruturadas, permitindo uma maior liberdade ao pesquisador de variar os questionamentos dependendo dos rumos que as respostas tomarem.

A pesquisa realizada nesse trabalho foi classificada quanto à natureza, em pesquisa básica, que tem como objetivo gerar conhecimento que seja útil para a ciência e tecnologia, sem necessariamente haver uma aplicação prática ou para obtenção de lucro.

Em relação à abordagem de pesquisa foi classificada como qualitativa, pois o objetivo foi conhecer e aprofundar os conhecimentos quanto às ferramentas ofertadas por uma empresa *Big Four* para gerir os riscos (sejam eles internos ou externos) que cercam seus clientes. Não está fundamentada em números ou dados estatísticos. Oliveira (2001) diz que a abordagem qualitativa descreve a complexidade de um problema, analisa todas as hipóteses e comprehende o assunto tratado.

Quanto aos objetivos, foi classificada em exploratória que, com base no exposto por Gil, (2002, p. 41), podemos concluir que é desenvolvida a fim de proporcionar uma visão geral

sobre determinado fato. A pesquisa exploratória visa esclarecer dúvidas relativas a questões abordadas superficialmente sobre o assunto.

### **3.2 Amostra e Coleta de Dados**

A população dessa pesquisa é composta por profissionais que atuam empresa de auditoria e consultoria considerada *Big Four*. A amostra foi selecionada considerando profissionais das áreas de consultoria e auditoria que trabalham diretamente com gestão de riscos.

Foi feita uma pesquisa de campo, definida como uma forma de se conseguir respostas para determinada problemática através da observação e da coleta de dados para que ao final os fatores sejam analisados.

Os procedimentos técnicos usados foram na forma de pesquisa entrevista. Houve também a pesquisa documental de artigos na internet e posteriormente um questionário aplicado a 10 profissionais da área de gestão de riscos, mas respondido por quatro pessoas.

O Plano de coleta basicamente se deu através das entrevistas que foram aplicadas aos profissionais da área, a fim de conhecermos e avaliarmos as ferramentas que mais são utilizadas por eles.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

O questionário a seguir foi dividido em três sessões, sendo elas: Identificação de riscos, Análise/avaliação dos riscos e Apetite ao risco.

### **4.1 Análise da Etapa de Identificação dos riscos**

A **Questão 1** do questionário perguntou sobre a identificação de quais os setores em que já trabalharam na implementação da gestão de riscos. As respostas foram: Entrevistado 1: Saúde (Operadora de planos) e Financeiro (Bancos e seguradoras); Entrevistado 2: Financeiro e Tecnológico; Entrevistado 3: Financeiro e Saúde; e Entrevistado 4: Saúde (Operadora de planos), Seguros e Capitalização.

Foi observado que as respostas recebidas foram diversas. Isso se da pela atuação múltipla dos respondentes em diversas áreas da gestão de riscos. Porém, foi verificado que há uma concentração na área financeira e de saúde. Ambas contendo 3 respostas.

Sobre a **Questão 2**, é importante entender quais são os fatores externos relevantes para o negócio. Dessa forma, foi questionado sobre os fatores externos que podem ser divididos em econômicos, de meio ambiente, político, social ou tecnológicos e são os responsáveis por impulsionarem os eventos que afetam a implementação da estratégia e o cumprimento dos objetivos da empresa.

O Entrevistado 1 respondeu que “No setor da saúde seriam os fatores sociais e tecnológicos, enquanto no setor financeiro seria o econômico, político e meio ambiente. Já o entrevistado 2 acredita que “ambos andam juntos, riscos financeiros estão atrelados a segurança e confiabilidade dos dados, logo riscos tecnológicos”. Para o entrevistado 3 “No setor financeiro é o econômico e o tecnológico, enquanto o setor da saúde é mais afetado pelos fatores políticos e meio ambiente.” Por fim, o entrevistado 4 respondeu “Econômico e político (mudanças nas exigências regulatórias)”.

É possível perceber que em todos os setores, o fator econômico foi apresentado como relevante para a área. Logo em seguida, o fator político e depois o tecnológicos, seguido do meio ambiente e por fim, aparece o fator social que só foi mencionado pelo entrevistado 1, como relevante para o setor de saúde.

Na **questão 3**, foi perguntado aos entrevistados quais são as ferramentas mais utilizadas por eles para identificar os riscos existentes a partir dos fatores externos observados. As respostas foram: Entrevistado 1: Brainstorming, Listas de verificações, classificações e taxonomias, Técnica estruturada \*E SE; What if\*, Análise de Cenários, FMEA, Análise de Ishikawa, entre outras; Entrevistado 2: Como trabalhamos com auditoria financeira e tecnológica, utilizamos procedimentos e ferramentas internas para mitigação dos riscos. Podemos dizer que para empresas estrangeiras temos A SOX, no Brasil temos as ISO e a LGPT; Entrevistado 3: Percepção e avaliação dos parceiros internos do negócio, a fim de avaliar, conforme metodologia aplicada, os impactos desses fatores e Entrevistado 4: Benchmark e mapa de calor.

Não foi possível identificar padrões nas ferramentas citadas, mas é possível perceber que todos eles, independente da área em que estão atuando, fazem uso de ferramentas de identificação de riscos, o que demonstra sua tamanha importância.

Sobre a **questão 4**, é importante entender que além dos fatores externos, existem também os fatores internos às organizações, sendo alguns deles: infraestrutura, pessoal,

processos e tecnologia. Foi perguntado aos entrevistados com qual destes fatores já trabalharam na implementação da gestão de riscos. As respostas foram: Entrevistado 1: Infraestrutura, pessoal e processos; Entrevistado 2: Bancos e Cooperativas, Montadoras, Empresas de Varejo e comércio; Entrevistado 3: Todos os setores da organização, tanto no setor financeiro como saúde e Entrevistado 4: Operadoras de saúde, seguros e capitalização.

Das quatro respostas obtidas, duas delas tratam dos fatores internos às organizações e as outras duas tratam dos setores em que operaram na implementação da gestão de riscos. Sendo assim, podemos observar que quanto aos fatores, tanto o entrevistado 1 quanto o 3 operaram com infraestrutura, pessoal e processos e apenas o entrevistado 3 operou com tecnologia. As outras duas respostas, que tratam dos setores em que se trabalhou, mostra que são setores bem distintos de atuação. Enquanto o entrevistado 2 operou em bancos, cooperativas, montadoras, empresas de varejo e comércio, o entrevistado 4 em operadora de saúde, seguros e capitalização.

Na **questão 5** foi perguntado aos entrevistados quais dos fatores internos citados são considerados mais relevantes em suas rotinas. As respostas foram: Entrevistado 1: Pessoal e processos; Entrevistado 2: Não foi respondido adequadamente (Bancos e cooperativas); Entrevistado 3: Se inicia pela identificação dos processos e realiza o levantamento dos riscos operacionais e financeiros e Entrevistado 4: Tecnologia (inconsistência de dados) e Processos (manuais e pouca interação entre processos).

Das quatro respostas obtidas, apenas três serão analisadas, pois uma delas apresenta inconsistência. Para os entrevistados 1, 3 e 4 o “processo” é o fator interno mais relevante nos setores em que trabalharam na gestão de riscos. Além deste, o entrevistado 1 considera “pessoal” e o entrevistado 3 considera “tecnologia” um fator interno relevante.

Na **questão 6** foi perguntado aos entrevistados quais são os métodos e/ou ferramentas utilizadas para identificar os riscos a partir dos fatores internos observados. As respostas foram: Entrevistado 1: Brainstorming, Análise de Ishikawa e FMEA; Entrevistado 2: Basicamente utilizamos controles internos (preventivos, detectivos e corretivos) para avaliação e mitigação dos riscos. Para isso, temos formulários internos que funcionam como parâmetro de avaliação para uma matriz de riscos do cliente e Entrevistado 3: Metodologia de riscos aplicada aquela empresa (definição dos riscos qualificados, quantificados, impacto, probabilidade...) Entrevistado 4: Benchmark, mapa de calor, resultados de auditoria, entrevistas, BDPO.

Não foi possível identificar padrões nas ferramentas citadas, mas é possível observar que todos eles, independente da área em que estão atuando, fazem uso de métodos e ferramentas de identificação de riscos, sejam elas ferramentas que já foram citadas no decorrer deste

trabalho como as citadas pelos entrevistados 1, 3 e 4, quanto métodos mais personalizados, considerando a realidade de cada empresa, como citado pelo entrevistado 2.

Sobre a **questão 7** é importante entender que a identificação de eventos de uma organização poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio conforme vimos nas respostas da questão anterior. O COSO identifica como técnicas de identificação de eventos de riscos: inventário de eventos, análise interna, alçada e limites, Seminários e entrevistas com facilitadores, indicadores preventivos de eventos, análise de fluxo de processos, metodologias de dados sobre eventos de perda. Foi perguntado aos entrevistados se todas as técnicas citadas são utilizadas em sua rotina de trabalho e as respostas foram as seguintes: Entrevistado 1: Sim;

Entrevistado 2: Sim; Entrevistado 3: Basicamente, sim, como adicionais de mais alguns parâmetros, que variam de cliente para cliente e Entrevistado 4: Sim.

Todos os entrevistados afirmam utilizar todas as técnicas citadas anteriormente em sua rotina de trabalho.

Na **questão 8** foi perguntado aos entrevistados, quais as ferramentas, dentre todas que usam para a identificação de eventos de uma organização, eles mais recomendam. As respostas foram: Entrevistado 1: Inventário de eventos, análise interna, alçada e limites, seminários e entrevistas com facilitadores e análise de fluxo de processos; Entrevistado 2: Análise de fluxo de processos, metodologias. Baseado em uma forte metodologia, teremos base para dar continuidade a uma verificação mais profunda dos riscos que estão relacionados nos processos de cada cliente; Entrevistado 3: Todas as ferramentas se complementam e são fundamentais para uma análise e mapeamento de riscos eficiente e Entrevistado 4: entrevistas com facilitadores e indicadores preventivos de eventos.

Os entrevistados 1 e 2 recomendam mais a ferramenta “análise de fluxo de processos” e os entrevistados 1 e 4 citaram as entrevistas com facilitadores. O entrevistado 3 acredita que todas as ferramentas se completam e são fundamentais no processo. Por fim, todas as ferramentas foram recomendadas por nossos entrevistados.

Na **questão 9** foi perguntado a nossos entrevistados se eles trabalham ou já trabalharam com alguma outra ferramenta de identificação de eventos de riscos diferente das que foram citadas nesse trabalho. Foi respondido da seguinte forma: Entrevistado 1: Não; Entrevistado 2: No ramo da tecnologia, utilizamos ferramentas para análise de cyber segurança, controles de rotinas, e ITGC (Controles Gerais de TI); Entrevistado 3: Não e Entrevistado 4: Não.

Um dos entrevistados cita que ao trabalhar no setor da tecnologia, teve contato com ferramentas para controles gerais de TI. Os demais, nunca trabalharam com alguma outra ferramente que não tenha sido citada neste trabalho.

Na **questão 10** é importante entender que o diagrama de ishikawa, gravata borboleta (bowtie) e técnica Delphi são ferramentas frequentemente indicadas pelo COSO e pela literatura. Foi perguntado aos entrevistados, dentre as três ferramentas citadas, qual o grau de complexidade que eles percebem aos utilizá-las. Podendo ser classificados em baixo, moderado ou elevado. As respostas foram as seguintes:

Entrevistado 1: Ishikawa (moderado); Bowtie (baixo) e Delphi (alto). Todas são relativamente fáceis, porém, falando de Delphi, reunir especialistas para rodadas de discussões em organizações com estrutura organizacional complexa, alto volume de demandas e dificuldade em conciliação de agenda quase impossível de se aplicar; Entrevistado 2: Temos forms que suportam estas técnicas, depende da metodologia na qual está trabalhando. Nível: Moderado; Entrevistado 3: Moderado e Entrevistado 4: Delphi, ao ser estruturada de forma adaptada a realidade do cliente é de alto grau de complexidade, porém com ganho significativo para análise de riscos. As demais são pouco complexas e com baixo ganho explicativo.

Os entrevistados 1 e 4 consideram que a ferramenta Delphi tem um grau de complexidade alto. Quanto as outras ferramentas, o entrevistado 1 classifica Ishikawa como moderado e Bowtie como baixo em grau de complexidade. Os entrevistados 2 e 3 consideram que todas das ferramentas tem um grau moderado de complexidade. O entrevistado 3 considera que exceto a Delphi, as demais tem um baixo grau de complexidade.

Tendo em vista que o cliente é parte fundamental para o bom uso dessas ferramentas, na **questão 11** precisamos entender quanto ao grau de aceitação e entendimento por parte do cliente, como são classificados por nossos entrevistados, podendo ser baixo, moderado ou elevado: Entrevistado 1: Diria que moderado. Depende da maturidade em gestão de riscos de cada cliente; Entrevistado 2: Depende de cliente para cliente e da estratégia em questão. Nível: Moderado; Entrevistado 3: Cliente que não possuem cultura de gestão de riscos e poucos requisitos regulatórios voltados à gestão de riscos a aceitação inicialmente é baixa e Entrevistado 4: Delphi: aceitação e entendimento moderado devido ao alto esforço para implementação. As demais nunca sugeriu pelo baixo ganho metodológico.

É possível observar que os entrevistados 1 e 2 consideram que a aceitação e entendimento do cliente costuma ser moderado, a depender de cada cliente. O entrevistado 3 considera que para clientes que não possuem cultura de gestão de riscos a aceitação costuma

ser baixa. Por fim, o entrevistado 4 cita que a ferramenta Delphi costuma apresentar aceitação e entendimento moderado por parte do cliente.

Na **questão 12** foi perguntado aos entrevistados, que em caso de já terem tido acesso as três técnicas/ferramentas apresentadas, qual delas eles mais recomendam. As respostas foram: Entrevistado 1: Bowtie; Entrevistado 2: Depende de cliente para cliente e da estratégia em questão; Entrevistado 3: Gravata borboleta. Acho mais prático e didático para lidar com o cliente e Entrevistado 4: Delphi.

Os entrevistados 1 e 3 recomendam a Bowtie/Gravata de borboleta, o entrevistado 4 recomenda a Delphi e o entrevistado 2 cita que depende muito do cliente e estratégia utilizada.

Na **questão 13** foi perguntado aos entrevistados se teriam alguma outra recomendação de técnicas ou ferramentas além das apresentadas neste trabalho. O Entrevistado 1 respondeu: “Sim, recomendo a consulta à ABNT NBR ISO 31010, ela apresenta uma lista de técnicas para cada etapa do processo de gestão de riscos”; já o Entrevistado 2: “Estude a metodologia da empresa na qual está fundamentada, dentro de riscos e assurance temos uma vasta lista de regras e procedimentos. Reliance strategy, Substantive Strategy, ICFR, IPE, ISA315...”; Entrevistado 3: Não e Entrevistado 4: Não.

O entrevistado 1 recomendou a consulta à ABNT NBR ISO 31010, que foi apresentada na fundamentação teórica deste trabalho. O entrevistado 2 recomenda que seja estudada a metodologia da empresa a qual está fundamentada e os entrevistados 3 e 4 não recomendaram nenhuma outra ferramenta além das já apresentadas.

#### 4.2 Análise da etapa de avaliação dos riscos

Sobre a **questão 14** é importante entender sobre o método de estimativa da probabilidade e do impacto: A incerteza de eventos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto. Foi perguntado aos entrevistados se eles conhecem este método e se já utilizaram. As respostas foram: Entrevistado 1: Sim; Entrevistado 2: Sim; Entrevistado 3: Temos os conceitos de universo, população e amostras, para probabilisticamente selecionarmos amostras aleatórias e Entrevistado 4: Sim.

Os entrevistados 1, 2 e 4 declararam conhecer ou já ter trabalhado com esse método, enquanto o entrevistado 3 cita outro método que conhece.

A **questão 15** fala sobre a probabilidade, que representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá. Sendo assim, perguntamos aos entrevistados quais são os

principais dados internos à Organização que auxiliam na análise da probabilidade de um evento ocorrer, e as respostas foram: Entrevistado 1: Frequência e Contexto; Entrevistado 2: Depende da técnica e os dados que estão sendo analisados; Entrevistado 3: O histórico daquele evento/processo e Entrevistado 4: Frequência da realização da atividade correlacionada ao risco/ fator de risco.

Os entrevistados 1 e 4 acreditam que a frequência da realização da atividade auxiliam na análise. Os entrevistados 1 e 3 acreditam que o contexto/histórico daquele evento auxiliam. Já o entrevistado 2 diz que a resposta depende da técnica e dos dados analisados.

Para que seja possível estimar fidedignamente uma probabilidade, o ideal é que se tenha o histórico da empresa contratante do serviço de gestão de riscos. Por isso, na **questão 16** foi perguntado aos entrevistados se, no caso de não possuir histórico, como é feito para calcular a probabilidade dos eventos potenciais. As respostas foram: Entrevistado 1: *Feeling/Expertise* de especialistas donos dos processos/riscos e revisão periódica destes riscos até ter uma base consistente; Entrevistado 2: Na nossa metodologia, temos parâmetros para seleção de amostras mínimas a serem utilizadas dada um número de dados disponibilizados; Entrevistado 3: Percepção dos gestores que vivenciam o processo no dia a dia com apoio da equipe especialista em gestão de riscos e Entrevistado 4: Frequência da realização da atividade correlacionada ao risco/ fator de risco.

Foi possível observar que os entrevistados 1 e 3 entendem que a *expertise* dos especialistas e gestores que vivenciam aquele projeto é suficiente para calcular a probabilidade dos eventos potenciais. O entrevistado 2 cita que a metodologia apresenta parâmetros para que seja feito esse cálculo com segurança e por fim, o entrevistado 4 crê que a frequência na realização da atividade está relacionada ao risco, logo, pode ser usada para calcular a probabilidade de eventos potenciais.

A **questão 17** trata sobre o impacto que representa o efeito, caso esse evento ocorra. Referente a isto, foi perguntado aos entrevistados quais são os principais dados internos à Organização que auxiliam na análise do impacto após a ocorrência de um evento. O Entrevistado 1 respondeu “Imagem, legal, operacional e financeiro”. Enquanto o Entrevistado 2 “Depende da técnica e os dados que estão sendo analisados”. Já o Entrevistado 3: Histórico de perda. Por fim, o Entrevistado 4 “Impactos financeiros e reputacionais”.

Conseguimos observar que os entrevistados 1 e 4 afirmam que imagem/reputação da empresa e o impacto financeiro são os principais dados internos à organização que auxiliam nessa análise. Além do impacto legal e operacional que também foi apontado pelo entrevistado

1. Já o entrevistado 3, cita o histórico de perda e o entrevistado 4 diz que depende da técnica e os dados que estão sendo utilizados.

Tendo em vista que medidas precisam ser tomadas a fim de mitigar, ou ao menos diminuir o impacto daquele evento na organização. Na **questão 18** perguntamos aos entrevistados qual a sugestão deles para que seja possível diminuir o impacto de um evento quando encontrado? As respostas foram: Entrevistado 1: Tratar o risco. Uma das opções é o compartilhamento do risco com outra parte ou partes (p.ex. contratos, seguros, financiamentos etc.); Entrevistado 2: Depende da técnica e os dados que estão sendo analisados; Entrevistado 3: implementação de controles e Entrevistado 4: implementação de controles mitigatórios.

Observa-se que para os entrevistados 3 e 4 é necessário haver uma implementação de controles, o entrevistado 1 acredita que tratar o risco seja a melhor forma de diminuir o impacto do evento e o entrevistado 2 diz mais uma vez que depende da técnica e dados que estão sendo analisados.

#### 4.3 Análise da etapa de apetite ao risco

Para a **questão 19** foi considerado que de acordo com o ISO 73:2009, apetite ao risco é a “quantidade e tipo de risco que uma organização está disposta a buscar, manter ou assumir”. Importante destacar que os riscos assumidos possuem um propósito e tem como objetivo final ajudar a alcançar os objetivos estratégicos da companhia. Foi perguntado se os entrevistados consideram importante a definição do apetite ao risco de uma organização. O Entrevistado 1 disse “Sim, o apetite é o norteador da gestão de riscos de toda organização. Não se faz gestão de riscos sem ter um apetite definido”. Já o Entrevistado 2 não respondeu à pergunta. O Entrevistado 3 respondeu que “Sim, o apetite a risco é a régua e a definição do limite que a organização está disposta a aceitar frente aos riscos que se encontra exposta” e por fim, o Entrevistado 4 “Extremamente importante. A partir do apetite a empresa tem ciência dos seus limites financeiros e impõe ações mitigatórias, disciplinares, processos de escalonamento e notificação à Alta Administração quando da violação dos limites de risco ou processos de controles estabelecidos”.

A percepção dos entrevistados acerca da grande importância da definição do apetite ao risco foi unânime dentre os respondentes.

Entendido que a definição do apetite ao risco é de extrema importância para a gestão de riscos, buscou-se saber na **questão 20** quais ferramentas/técnicas são utilizadas pelos respondentes para definir o apetite ao risco e as respostas foram:

Entrevistado 1: Conhecimento do negócio, envolvimento da alta gestão, membros do conselho de administração, identificação do perfil da organização (conservador, agressivo) e da capacidade financeira da organização para assumir riscos. Demonstrativos financeiros são bons norteadores; Entrevistado 2 não respondeu à pergunta; Entrevistado 3: Resultados históricos, balanço patrimonial e Entrevistado 4: Capital Mínimo Requerido, Testes de Estresse sobre Riscos Regulados e Margem de Risco Temporal.

Através das respostas obtidas, pode-se perceber que o conhecimento do negócio como um todo, sua operação, gestão, demonstrativos financeiros são as formas que os entrevistados utilizam para definir o apetite ao risco.

Na **questão 21** foi perguntado se eram os gestores os responsáveis pela definição do apetite ao risco da entidade. Se não, quem seriam os responsáveis e as respostas foram as seguintes: Entrevistado 1: A definição deve ser feita por especialistas (p.ex. consultorias) com aprovação dos membros do conselho de administração e fiscal; o Entrevistado 2 não respondeu à pergunta; Entrevistado 3: A área de gestão de riscos junto ao apoio/aceitação da Alta Administração e Entrevistado 4: Gestão de riscos faz o cálculo e presidência/ comitês/ conselhos analisam e aprovam.

Segundo os entrevistados, a definição do apetite ao risco não é realizada pelos gestores da organização e sim pelos especialistas da área de gestão de riscos e posteriormente passa pelos gestores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal apresentar, pela ótica dos profissionais entrevistados, quais são as ferramentas mais usadas na identificação, avaliação e combate dos riscos. Para isto, foi necessário pesquisar sobre quais ferramentas estão disponíveis para auxiliar com a gestão de riscos, quais suas vantagens e desvantagens, com base na literatura. Dessa forma, foram identificadas as ferramentas utilizadas na identificação de riscos, sendo algumas delas: O Brainstorming, Entrevista estruturada ou semi-estruturada, Técnica Delphi, Lista de verificação, Análise preliminar de perigos (APP), Matriz SWOT, Diagrama de causa e efeito e o método Bow-Tie.

O objetivo foi alcançado por meio da coleta das respostas de profissionais que atuam ou já atuaram em diversas áreas na gestão de riscos. A partir disso, foi possível levantar o conhecimento, por parte dos entrevistados, em relação às ferramentas citadas, onde se observou

um padrão quanto ao conhecimento das ferramentas apresentadas e sua importância, mas não foi possível identificar um padrão para as ferramentas utilizadas por cada um dos profissionais, pois por trabalharem em empresas que operaram em setores distintos, cada um utiliza de métodos e ferramentas que mais lhe atendem naquele setor. Esta pesquisa identificou que a escolha de uma melhor ferramenta para gestão de riscos depende do setor em que a empresa em questão opera, e que, independente de qual seja, as ferramentas são sempre de extrema importância. Portanto, Na seção 4.1, é possível destacar que alguns fatores externos atingem o negócio, de modo que predominam nas respostas dos entrevistados, sobretudo o econômico, que, independente da área de atuação, é mencionado como determinante na gestão do risco de qualquer área. Em contrapartida, os internos dependem da área de atuação, não evidenciando um padrão. Não houve também a identificação de um padrão de respostas no que tange os métodos utilizados pelos entrevistados, uma vez que, por se tratar de áreas distintas, eles utilizam ferramentas diferentes, mas todos utilizam as ferramentas, ratificando sua importância.

Na Secao 4.2, aborda-se a questão de alguns métodos utilizados na avaliação do risco, como probabilidade e impacto, que são utilizados por quase todos os participantes, exceto um. Com isso, destaca-se que alguns fatores internos afetam esse método de avaliação, como contexto e frequência de ocorrência, pontos que ficaram bem divididos entre os entrevistados. Além disso, a discussão de como é feito para se identificar possíveis riscos sem um histórico, trouxe luz à questão de que a *expertise* dos profissionais é preponderante para essa avaliação. Outros impactos também foram avaliados em caso de ocorrência de alguns eventos, obtendo-se respostas diferentes, mas destacando a importância dessas implicações.

O apetite ao risco, tema abordado na seção 4.3, foi evidenciado por todos os entrevistados como preponderante no negócio. Portanto, definir esse apetite é uma etapa que necessita de algumas informações essenciais, como o conhecimento do negócio, sua gestão e demonstrações financeiras fidedignas, que possam retratar dados importantes nessa mensuração. Destaca-se também que essa definição do apetite é feita pelos especialistas da área de gestão de riscos e, posteriormente, traçadas pelos gestores.

Por fim, mediante uma análise geral das respostas, identificou-se que as ferramentas de gestão de riscos são de fato muito utilizadas nos mais diversos setores das empresas e apresentam valor aos profissionais que as utilizam.

A principal limitação encontrada durante a pesquisa foi o ruído que interferiu no entendimento das perguntas feitas aos entrevistados e refletiu nas respostas recebidas. Como as perguntas foram amplas e o questionário foi respondido via Formulário do Google e não

pessoalmente, houve um equívoco no entendimento de algumas perguntas e por isso algumas das respostas não puderam ser analisadas.

## 6 REFERÊNCIAS

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

**ASSOCIAÇÃO BRASILEIRO DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO/IEC 31010: Técnicas para o processo de avaliação de riscos.** Rio de Janeiro: Abnt, 2012.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ATTIE, William. **Auditoria Interna.** 2. d. São Paulo: Atlas, 2012.

AZEVEDO, Mateus Miranda de. et al. **O Compliance e a gestão de riscos nos processos organizacionais.** RPGM – Revista de Pós-graduação Multidisciplinar, São Paulo. V.1, n. 1, p. 179-196, mar/jun 2017.

BITENCOURT, Paula Paiva. **Auditoria e a fraude.** Rio de Janeiro, 2009. 44 p. Monografia (Pós graduação em auditoria e controladoria), Universidade Cândido Mendes.

BORGES DA SILVA, Norberto manuel. **O recurso a procedimentos de auditoria financeira no combate à fraude e evasão fiscais.** Lisboa, 2012. Dissertação (Mestrado em Auditoria). Instituto Politécnico de Lisboa – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

BOUÇA, Mariana Fernandes. **A auditoria e a gestão de riscos.** Porto, 2017. 154 p. Dissertação (Mestrado em auditoria). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

BRESCIA ABREU, FABIANA. **O impacto dos riscos da auditoria na detecção de erros e fraudes nas demonstrações contábeis – Um estudo em empresas de auditoria, com profissionais da área.** Belo Horizonte, 2012. 81p. Monografia (Pós-graduação em auditoria externa), Universidade Federal de Minas Gerais.

BOYNTON, William C; JOHNSON, Raymond N; KELL, Walter G. **Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMARGO, Willian Augusto de. **Gestão de risco: a importância da auditoria interna para tomada de decisões na organização**. Curitiba, 2020. 57 p. Monografia (MBA em Auditoria integral). Universidade Federal do Paraná.

CARVALHO, Fábio; PEREIRA, Nayara. **A importância da auditoria externa na detecção de fraudes**. Pouso Alegre, s.d. 13p. Univás.

COIMBRA, Fábio Claro. **Gestão estratégica de riscos Instrumento de criação de valor**. São Paulo, s.d. 10 p. Monografia (MBA em Economia pelo setor financeiro). Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo.

**COSO – Committee of Sponsoring Organization**. 2018. Disponível em: [https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSOWBCSD%20ESG\\_ERM%20Guidance\\_Portuguese.pdf](https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSOWBCSD%20ESG_ERM%20Guidance_Portuguese.pdf). Acesso em: 07 de Julho de 2023.

**COSO – Gerenciamento de riscos corporativos – Estrutura integrada**. Disponível em: [https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSOWBCSD%20ESG\\_ERM%20Guidance\\_Portuguese.pdf](https://www.coso.org/Shared%20Documents/COSOWBCSD%20ESG_ERM%20Guidance_Portuguese.pdf). Acesso em: 07 de Julho de 2023.

CREPALDI, Silvio Aparício. **Auditoria contábil: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 468 p.

DELOACH, Jame W. **Administração corporativa de risco: estratégias para relacionar risco e oportunidade**. New York: Pearson Education, 2001.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000

FERREIRA, Natália Aparecida; SILVA, Breno Esustáquio. **Auditoria externa: Detecção e correção de erros e fraudes como instrumento de crescimento empresarial**. Minas Gerais,

s.d. 15 p. Faculdado Doctum de João Monlevade – Instituto Ensinar Brasil – Rede Doctum de Ensino.

FERMA. **Norma de Gestao de Riscos.** Federation of European Risk Management Associations, Brussels, 2003.

FOIRENSE, Ana Paula. **Auditoria interna: A importância dos controles internos no setor de recursos humanos como ferramenta para prevenir e minimizar os riscos trabalhistas.** Bahia, s.d. 20 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdade São Francisco de Barreiras – FASB.

FORTIN, Sylvie. **L'education somatic et la formation en danse. Nouvelles de Danse.** Bruxelas: Contradanse, n.. 28, p. 15-30, 1996.

FRANCO, Hilário, MARRA, Ernesto. **Auditoria contábil.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRONT, Mirin. **Evolução histórica da auditoria no Brasil e no mundo e as tendências no âmbito nacional.** Revista Innovare, Marau, v. 1, n. 1, jan./dez. 2015.

GIL, A. C. (2002) **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas S/A.

GOMES; ARAÚJO; BARBOZA. **Auditoria: Alguns aspectos a respeito de sua origem.** Revista científica eletrônica de ciências contábeis. Ano VII, n 13, 2009.

GOMES, Elaine Dias; ARAÚJO, Ademilson Ferreira de; BARBOZA, Reginaldo José. **Auditoria: alguns aspectos a respeito de sua origem.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis, Ano. VII, n. 13. 2009.

GROMOFF, A.; STAVENKO, J. **An attempt of system approach to operational risk management.** *Far East Journal of Psychology and Business*, v.8, n.3, p. 38-49, 2012.

HENTGES, A. **Gestão de riscos.** Rio Grande do Sul: Unisinos, 2012.

**IDENTIFICAR OS RISCOS NA EXECUÇÃO**, Issuu, 2020. Disponível em:[https://issuu.com/controladoriamg/docs/guia\\_metodologico\\_de\\_gestao\\_de\\_riscos\\_estrategicos/s/10866740](https://issuu.com/controladoriamg/docs/guia_metodologico_de_gestao_de_riscos_estrategicos/s/10866740). Acesso em 21 de Julho de 2023.

**LAURENCE, Felipe. EY registra alta de 13,7% na receita do ano fiscal de 2022, melhor desempenho em duas décadas.** Valor – São Paulo, 2022. Disponível em [Valor Econômico \(globo.com\)](https://valor.globo.com). Acesso em 10 de junho de 2023.

**LIMA, Kairo Rossi; SILVEIRA, Thais Ramos da; BARBOSA, Wangler Honiton. A importância da auditoria para prevenção de erros e fraudes na organização.** Diálogos da Contabilidade: teoria e prática (online), v. 1, n. 2, ed. 1, jan./dez. 2014.

**LONGO, E. The knowledge management role in mitigating operational risk.** Synapsing, p. 314-320, 2012.

**LUIS CUNHA, Adalberto. Auditoria externa: a importância da confiabilidade das informações na detecção de fraudes contábeis.** Santa Catarina, s.d. 15p. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.

**Manual de auditoria do sistema CFC/CRCs**, 2022. Disponível em: [https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2022/09/manual\\_auditoria\\_2022\\_FIM-1.pdf](https://cfc.org.br/wp-content/uploads/2022/09/manual_auditoria_2022_FIM-1.pdf). Acesso em: 07 de Julho de 2023.

**Manual de gestão de riscos do TCU.** Brasilia. 2 edição, 2020. Disponível em: [Manual\\_gestao\\_riscos\\_TCU\\_2\\_edicao.pdf](https://www.tcu.gov.br/pt-br/controle-de-riscos/2020/manual_gestao_riscos_TCU_2_edicao.pdf). Acesso em: 10 de julho de 2023.

**MESSIAS, Vinícius Santos. Compliance e controles internos como ferramentas na gestão de riscos organizacionais.** Goiania, 2019. Monografia (Pós graduação em Gestão contábil, auditoria e direito tributário). Faculdade Unida de Campinas – FacUnicamps.

Ministério do Planejamento, desenvolvimento e gestão - **Manual de gestão de integridade, riscos e controles internos da gestão**, 2017. Disponível em: [https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/438/1/170609\\_Manual%20de%20GIR\\_C\\_v1.2.pdf](https://bibliotecadigital.economia.gov.br/bitstream/777/438/1/170609_Manual%20de%20GIR_C_v1.2.pdf). Acesso em: 07 de Julho de 2023.

MOTTA, João Maurício. **Auditoria: princípios e técnicas.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992. 167 p.

MOURA, Renan Gomes de; LOPES, Paloma de Lavor; FARIA, Sandi Siqueira Louzada Amum. **O papel da auditoria externa no combate a sonegação.** Caderno UniFOA, Volta Redonda, n.31, p. 75 86, ago. 2016.

MOURA, Herval da Silva; RIBEIRO DA SILVA, Antônio Carlos. **Auditoria de fraude: Instrumentos na prevenção de fraudes contra as empresas.** X Congresso Contabilidade: relato financeiro e responsabilidade social. Lisboa, 2004.

NAMAZIAN, A.; ESLAMI, N. **Operational risk management (ORM).** *Australian Journal of Basic and Applied Sciences.* v. 5, n. 12, p. 3240-3245, 2011.

NASCIMENTO, Rosane Rosário; SOUZA JÚNIOR, Alvani. **Auditoria, controle interno e gestão de riscos: importantes aliados na tomada de decisão.** *Entrepreneurship*, v.4, n.2, p.1-12, 2020.

NAVARRO, Antônio Fernando. **A (im)previsibilidade da ocorrência de desvios, quase acidentes e acidentes.** Disponível em: <https://www.scribd.com/user/299149506/Antonio-Fernando-Navarro>. Acesso em: 07 de Julho de 2023.

NAVARRO, Antônio Fernando. **Metodologias de mensuração de riscos.** Disponível em: <https://www.scribd.com/user/299149506/Antonio-Fernando-Navarro>. Acesso em: 07 de Julho de 2023.

NAVARRO, Antônio Fernando; GONÇALVES, Mônica Lopes. **A contribuição dos estudos de percepção de riscos na avaliação e no gerenciamento de riscos.** Joinvile, s. d. 14 p. Universidade da região de Joinvile – UNIVILE.

NAVARRO, Antonio Fernando - **A evolução da Gerência de Riscos** - Revista FUNENSEG nº 53, 1990.

NAVARRO, Antonio Fernando - **Técnicas de avaliação de riscos - parte I** - Revista

FUNENSEG nº 61, 1992.

NAVARRO, Antonio Fernando - **Técnicas de avaliação de riscos - parte II** - Revista FUNENSEG nº 64, 1992.

NAVARRO, Antonio Fernando - **Técnicas de avaliação de riscos - parte III** - Revista FUNENSEG nº 66, 1993.

NEVES DE BARROS, Ana Jorge. **O processo de gestão de risco nas organizações**. Porto, 2012. 222 p. Dissertação (Mestrado em auditoria). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

**NBR ISO 31000**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2009.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

**Origem e Evolução da Auditoria contábil.** Disponível em: <https://blog.portaleducacao.com.br/origem-e-evolucao-da-auditoria-contabil/>. Acesso em: 10 de julho de 2023.

PAULA, Maria Gorete Miranda Almeida. **Auditoria Interna: Embasamento Conceitual e Suporte Tecnológico**. São Paulo: Atlas, 1999.

**Prevenir e detectar fraudes: como fortalecer os papéis de empresas, auditores e reguladores**, 2020. Disponível em: [https://www.ey.com/pt\\_br/assurance/preventing-and-detecting-fraud-how-to-strengthen-the-roles-of-companies-auditors-and-regulators](https://www.ey.com/pt_br/assurance/preventing-and-detecting-fraud-how-to-strengthen-the-roles-of-companies-auditors-and-regulators). Acesso em: 07 de Julho de 2023.

PINHEIRO, Geraldo José; SILVA CUNHA, Luís Roberto. **A importância da auditoria na detecção de fraudes**. Contabilidade Vista & Revista, Minas Gerais, vol. 14, núm. 1, abril, 2003, pp. 31-47.

RIBEIRO, João Pedro. **Auditoria interna: O contributo do controlo interno na gestão de riscos das organizações.** Porto, 2020. 77 p. Dissertação (Mestrado em Auditoria). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico do Porto.

SAKANO, Mauro Akio. **Gestão de riscos e compliance: um influente instrumento frente a fraude corporativa.** São Paulo, 2021. 19 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Centro Universitário Alvares Penteado.

SALLES JR. C A C, SOLER. M. A, VALLE. S. A. J, RABECHINI JR. R. **Gerenciamento de riscos em projetos.** FGV. Rio de Janeiro. 2006.

SANTI, Paulo Adolpho. **Introdução à auditoria.** São Paulo: Atlas, 1998. 253 p.

SANTOS, Marcos Vinicius dos; VIER, Alison José. **A importância da auditoria interna na contribuição da gestão dos negócios,** 2014. 26 p. Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT.

SANTOS, Susan Martins. **A importância da auditoria interna na gestão de riscos.** Rio de Janeiro, 2011. 54 p. Monografia (Pós-graduação em Auditoria e Controladoria). Universidade Cândido Mendes.

SANTOS, V. e CANDELORO, R. (2006). **Trabalhos Acadêmicos.** Porto Alegre: Editora AGE.

SCOGNAMIGLIO, Heloísa. Poucas empresas brasileiras tem planos de continuidade de negócio estruturados, aponta pesquisa. O Estado de S. Paulo, 2022. Disponível em <https://economia.estadao.com.br/noticias/governanca>.

SOUZA, Natacha. **A importância da auditoria da detecção e prevenção da fraude.** Porto, 2016. 121p. Dissertação (Mestrado em Auditoria), Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

SOARES, Hélio Ferreira. **A função da auditoria na área de análise e gestão de risco.** Porto, 2018. 90 p. Dissertação (Mestrado em auditoria). Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do Porto.

TEIXEIRA, M. (2006). **Contributo da auditoria interna para uma gestão eficaz.** Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta de Coimbra.

VIANA, Simone Rodrigues. **A importância da gestão de riscos na prevenção de fraudes.** Rio de Janeiro, 2010. 34 p. Monografia (Pós-graduação em Auditoria e Controladoria). Universidade Cândido Mendes.

WEBER, Elson Luciano; DIEHL, Carlos Alberto. **Gestão de riscos operacionais: um estudo bibliográfico sobre ferramentas de auxílio.** Rio de Janeiro, 2014. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – PPGCC/UNISINOS.

WILLIAM, Attie. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 478 p.

## 7 APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

Identificar/avaliar as ferramentas de gestão de riscos que mais são utilizadas por profissionais da área.

### ➤ Identificação de riscos

#### Questão 1:

Em quais setores você já trabalhou na implementação da gestão de riscos?

R: \_\_\_\_\_

#### Questão 2:

Dentro desses setores, quais fatores externos você considerou os mais relevantes?

R: \_\_\_\_\_

#### Questão 3:

Dados esses eventos, qual ferramenta você utiliza para identificar esses riscos a partir dos fatores externos identificados?

R: \_\_\_\_\_

#### Agora quanto aos fatores internos às organizações: Infraestrutura, pessoal, processos e tecnologia.

#### Questão 4:

Em quais setores você já trabalhou na implementação da gestão de riscos?

R: \_\_\_\_\_

#### Questão 5:

Dentro desses setores, quais fatores internos você considerou os mais relevantes?

R: \_\_\_\_\_

#### Questão 6:

Dados esses eventos, qual ferramenta você utiliza para identificar esses riscos a partir dos fatores internos identificados?

R: \_\_\_\_\_

**A identificação de eventos de uma organização poderá empregar uma combinação de técnicas com ferramentas de apoio. O COSO identifica como técnicas de identificação de eventos de riscos: inventário de eventos, análise interna, alçada e limites, Seminários e entrevistas com facilitadores, indicadores preventivos deeventos, análise de fluxo de processos, Metodologias de dados sobre eventos de perda.**

**Questão 7:**

Dentre as técnicas citadas, na sua rotina de trabalho, você faz uso de todas?

R: \_\_\_\_\_

**Questão 8:**

Dentre as ferramentas que faz uso, quais você mais recomenda?

R: \_\_\_\_\_

**Questão 9:**

Você trabalha com alguma outra que não tenha sido citada nesse trabalho?

R: \_\_\_\_\_

**O diagrama de ishikawa, gravata borboleta (bowtie) e técnica Delphi são ferramentas frequentemente indicadas pelo COSO e pela literatura.**

**Questão 10:**

Dentre as três, qual o grau de complexibilidade que percebe aos utilizá-las (baixo, moderado ou elevado)? Justifique.

R: \_\_\_\_\_

**Questão 11:**

Quanto ao grau de aceitação/entendimento por parte do cliente (baixo, moderado ou elevado)? Justifique.

R: \_\_\_\_\_

**Questão 12:**

Caso já tenha tido acesso as três técnicas apresentadas, qual delas você mais recomenda? Justifique.

R: \_\_\_\_\_

**Questão 13:**

Teria uma outra recomendação de técnicas além das apresentadas? Justifique

R: \_\_\_\_\_

**➤ Análise/ Avaliação de riscos**

**Estimativa da probabilidade e do impacto: A incerteza de eventos em potencial é avaliada a partir de duas perspectivas – probabilidade e impacto.**

**Questão 14:**

Em seu trabalho, você usa esse método de estimativa? Já usou? Conhece?

R: \_\_\_\_\_

**A probabilidade representa a possibilidade de que um determinado evento ocorrerá;**

**Questão 15:**

Quais são os principais dados internos à Organização que auxiliam na análise da probabilidade de um evento ocorrer?

R: \_\_\_\_\_

**Questão 16:**

Para que seja possível estimar fidedignamente uma probabilidade, o ideal é que se tenha o histórico da empresa contratante do serviço de gestão de riscos. No caso de não possuir histórico, como é feito para calcular a probabilidade dos eventos potenciais?

R: \_\_\_\_\_

**O impacto representa o efeito, caso esse evento ocorra.**

**Questão 17:**

Quais são os principais dados internos à Organização que auxiliam na análise do impacto, após um evento ocorrer?

R: \_\_\_\_\_

**Questão 18:**

O que sugere para que seja possível diminuir o impacto de um evento quando encontrado?

R: \_\_\_\_\_

➤ **Apetite ao risco**

**Questão 19:**

Você considera importante a definição do apetite ao risco de uma organização? Justifique.

R: \_\_\_\_\_

**Questão 20:**

Quais ferramentas/técnicas são utilizadas para definir o apetite ao risco?

R: \_\_\_\_\_

**Questão 21:**

São os gestores das empresas, que ficam responsáveis pela definição do apetite ao risco da entidade? Em caso negativo, quem são os responsáveis?

R: \_\_\_\_\_