

Modelo caso ERM na avaliação de sistemas de controles internos: Análise em uma indústria de confecção do Vale Do Caí/RS

Morgana Do Carmo, Diego Luís Bertollo, Marta Elisete Ventura da Motta

RESUMO

Controles internos são planos de organização empresarial e métodos e procedimentos utilizados para proteger o patrimônio e os itens que o compõem, contribuindo para redução do risco de falhas e fraudes e favorecer o cumprimento dos objetivos das organizações. Nesse sentido, o estudo tem como objetivo avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos de uma indústria de confecção do Vale do Caí/RS a partir da metodologia COSO ERM. Quanto aos procedimentos é um estudo de caso exploratório e descritivo de abordagem qualitativa e quantitativa, que por sua vez, foi efetuado com a elaboração de uma *survey* com 23 colaboradores, sendo que a eficiência e eficácia da metodologia COSO ERM foi avaliada junto aos gestores, através da auditoria interna. Observou-se a falta ou ineficiência de procedimentos de controles em todos os componentes da gestão de riscos, ficando evidenciado o menor grau de concordância na Identificação de Eventos e Monitoramento com 20% de conciliação com a metodologia COSO ERM, Avaliação de Riscos, com somente 11,11%, do mesmo modo, Respostas aos Riscos e Procedimentos de Controle obtiveram resultado nulo pela auditoria interna. Em comparação aos demais, a Definição de Objetivos se mostra mais alinhada com o que *framework* dispõe, com 50% de concordância, seguido pelo Ambiente de Controle com 46,15% e o componente Informação e Comunicação com 44,44%.

Palavras-chave: COSO ERM. Auditoria interna. Gestão de riscos. Controles internos.

1 INTRODUÇÃO

A expansão da tecnologia e crescente globalização resultaram em profundas mudanças mercadológicas, dentre estas, a reestruturação do trabalho, o modo de consumir e o perfil dos clientes culminaram na crescente competitividade das organizações. Tais mudanças refletem na necessidade de adaptação das organizações, além disso, ainda exigem o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar essas incertezas. Em consequência a isso e defronte à expansão das micro e pequenas empresas, surge também à necessidade de qualificar os gestores e seus processos de trabalho como forma de manter e otimizar seus resultados, bem como buscar a diminuição de seus custos e o aumento da competitividade no mercado em que estão inseridas (ZANOTELLI; CERUTTI, 2020).

Em conformidade com o conceito e o papel da auditoria como um todo, a auditoria interna compreende as verificações, análises e coleta de dados estruturadas metodologicamente para que possibilitem a avaliação da integridade, adequação, eficácia, eficiência e fidedignidade dos processos e controles internos, bem como dos sistemas de informações integrados às empresas, com o intuito de contribuir com a administração da entidade na realização de seus objetivos e, desta forma, agregar valor ao resultado da empresa, sugerindo recursos para o aperfeiçoamento dos processos, da gestão e dos controles internos. (CASTRO, 2018).

Desta forma, os controles internos são importantes tanto para os gestores quanto para os auditores, tendo em vista que o papel primordial da auditoria interna é garantir para os gestores da organização que os controles internos estão funcionando adequadamente. Quanto maior o risco e a incerteza, mais importante será a verificação sobre o funcionamento adequado dos controles internos, possibilitando auxiliar os gestores para uma reflexão de suas ações,

identificando as dificuldades internas, externas e mercadológicas que interferem no processo de longevidade das empresas (CASTRO, 2018).

Tendo em vista as afirmações acima, busca-se responder ao seguinte questionamento: qual a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos de uma indústria de confecção do Vale do Caí/RS a partir da metodologia COSO ERM? Para tanto, esse estudo tem como objetivo avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos de uma indústria de confecção do Vale do Caí/RS a partir da metodologia COSO ERM.

Nesse caso, a gestão de riscos relacionada ao controle interno visa ampliar a probabilidade e o retorno de eventos positivos, e reduzir a probabilidade e o impacto de eventos negativos nas organizações, incluindo processos de planejamento, identificação, análise, elaboração de respostas, monitoramento e controle de riscos de forma estruturada, resumindo-se em um conjunto de técnicas que minimizam os riscos em qualquer tipo de atividade, com foco no tratamento dos riscos que podem causar danos às pessoas e às finanças, ao meio ambiente e à imagem da empresa (SENHORAS, 2021).

Deste modo, a metodologia COSO ERM mostra-se como método eficiente para o gerenciamento de riscos, utilizada com êxito pelo mundo todo, em todos os setores e em organizações de todos os tipos e portes, para identificar riscos, gerenciá-los de acordo com o apetite a risco definido, e contribuir para o atingimento dos objetivos. Ressalta-se o fato de que os riscos não precisam necessariamente serem caracterizados somente como uma possível limitação ou empecilho à definição e execução de uma estratégia. Pelo contrário, a distinção proposta pela avaliação do risco e a correspondente resposta organizacional dão origem a oportunidades estratégicas e a importantes competências diferenciadoras (COSO, 2017).

Justifica-se pela importância do controle interno no departamento financeiro, fiscal e contábil, garantindo à administração maior tranquilidade quanto à verificação dos procedimentos e à organização das entradas e saídas de recursos, para maior transparência do controle de disponíveis e tomada de decisão.

Além desta parte introdutória, este artigo estrutura-se em mais quatro seções. A segunda explana breves conceitos sobre a auditoria interna e externa, controles internos, a metodologia COSO ERM. O terceiro tópico apresenta a metodologia adotada, abordando os métodos de pesquisa e coleta de dados desenvolvida. O quarto tópico refere-se aos resultados encontrados e a análise desses resultados, além de elucidar as considerações finais do estudo no quinto tópico e, no último, relacionam-se as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AUDITORIA E CONTROLES INTERNOS

A evolução da auditoria está fortemente relacionada ao crescimento econômico dos países, ao progresso das empresas e à ampliação das atividades produtoras, juntamente com a contabilidade, a auditoria deu início ao processo de auxílio e prestação de informações aos administradores e aos usuários externos dessas informações (ALVES, 2017). Os primórdios da auditoria deram-se através dos órgãos estatais, que com intuito de arrecadação de tributos, utilizavam de verificações nos papéis e registros contábeis dos contribuintes, bem como nas atividades de prestação de contas de terceiros que administravam os recursos públicos e particulares (PEREIRA, 2018).

Relacionado a isso, a criação do cargo de auditor do Tesouro da Inglaterra, em 1314, e em 1559, a esquematização e estabelecimento da auditoria dos pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I foram marcos importantes para a história da auditoria. Posteriormente, a partir de 1934, com a criação do *Security and Exchange Commission (SEC)*, nos Estados Unidos, a profissão de auditor assumiu papel essencial e criou novas possibilidades,

uma vez que foi imposto que as empresas que transacionavam na Bolsa de Valores utilizassem os serviços da auditoria para fornecer maior credibilidade a suas demonstrações contábeis (ATTIE,2018).

Ocasionalmente, o progresso da auditoria no Brasil está vinculado à instalação de empresas internacionais de auditoria independente, influenciado também pela existência de filiais e subsidiárias de empresas estrangeiras, a evolução de empresas brasileiras que tinham necessidade de diversificar suas atividades econômicas objetivando o crescimento no mercado de capitais e, por conseguinte, a criação das normas de auditoria divulgadas pelo Banco Central do Brasil em 1972, que antecedeu a criação da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e da Lei das Sociedades por Ações em 1976 (MENDES, 2017).

Ao considerar a contínua expansão das organizações e dos mercados consumidores, a utilização de um processo de avaliação do desempenho geral em confronto com o esperado, que visa à apresentação de recomendações para melhorar o desempenho e aumentar o êxito da organização torna-se necessária (DUTRA et al., 2017).

Através disso, a auditoria é considerada um processo sistemático de obtenção objetiva e avaliação de evidências oriundas de ações econômicas ou eventos em um determinado período. Tende a verificar a sua conformidade com determinadas regras e critérios estabelecidos, normas ou objetivos, conduzido por uma pessoa idônea e tecnicamente preparada, tendo como aspecto fundamental a comunicação dos resultados aos usuários interessados (PEREIRA,2018).

Em conformidade com o conceito e os objetivos da auditoria como um todo, as empresas podem se valer do uso da auditoria interna ou externa, de forma assíncrona ou simultânea. Consonante a isso, a auditoria interna trata da atividade de avaliação independente dentro das empresas, para averiguar as operações e emitir um relatório sobre as mesmas, sendo considerada um serviço prestado à administração. É opcional, em função de previsão estatutária, funcionando assim como instrumento de apoio à gestão e objetivando verificar se o controle interno está em efetivo funcionamento, proferindo o auditor, quando cabível, sugestões de melhorias para tais controles ou implantação de controles, caso não existam. O auditor interno faz parte do quadro de funcionários da empresa, porém mesmo sendo subordinado à administração, deve possuir certa autonomia para realizar um trabalho livre de interferências internas (CREPALDI; CREPALDI,2019).

No que diz respeito à auditoria externa, constitui-se pelo conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de parecer sobre a sua adequação de acordo com os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade e a legislação específica, fornecendo segurança razoável de que as demonstrações contábeis representam a real situação econômica do auditado (PEREIRA,2018).

Visa desta forma, dar credibilidade às demonstrações contábeis, examinadas dentro dos parâmetros de normas de auditoria e princípios contábeis, é executada por profissional independente, sem ligação com o quadro da empresa e possui como principal cliente o público externo, usuário final dessa informação. Sua manifestação é formalizada em contrato de serviços e os testes e indagações aplicados pelo auditor externo se aplicam por onde haja necessidade de levantar questões pertinentes para a conclusão do trabalho formalizado (CREPALDI; CREPALDI,2019).

As análises de auditoria interna elaboradas por profissionais capacitados com competência e seriedade, contribuem para o bom andamento da gestão organizacional das empresas, inclusive fornecendo maior credibilidade às informações geradas pela contabilidade. Ainda, ressalva-se a importância de atuação permanente e envolvimento integral das operações, viabilizando identificar detalhes que podem passar despercebidos pelos gestores. Em conjunto com a auditoria, destaca-se a importância da utilização de controles internos para proteger a entidade com relação às irregularidades, assegurar que as operações da instituição ocorram

conforme o planejado, e deste modo, contribuam para melhorias contínuas, no alcance dos objetivos propostos com a otimização do tempo, redução de processos e diminuição dos riscos de fraudes e erros operacionais (SILVA, 2010).

Os controles internos podem ser definidos como todas as políticas adotadas pelas empresas, com intuito de mitigar riscos e otimizar processos. Segundo o Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), os objetivos primordiais dos controles envolvem a proteção dos ativos da empresa, obtenção de informações adequadas, promoção da eficiência operacional da entidade e incentivo à obediência e ao respeito às políticas da administração (ASSI, 2019).

Dito isso, a organização dos controles internos, bem como seu setor de aplicabilidade, são de responsabilidade da administração das empresas. Assim, cabe aos gestores administrar o patrimônio e recursos da instituição, sem desperdícios ou desvios. Para tal, deve manter-se condições favoráveis à prática da boa administração a fim de certificar-se da eficiência e eficácia desses controles, que uma vez implantados devem permanecer sob constante vigilância e avaliação (CASTRO, 2018).

Dessa forma, com a expressiva contribuição atribuída a adoção de controles internos como ferramenta de gestão de riscos corporativos e com o intuito de fortalecer esses controles, tratar e prever os riscos que podem impedir o alcance dos resultados organizacionais e, desta forma, promover maior desenvolvimento econômico. A metodologia COSO apresenta-se de forma essencial para alcançar os objetivos propostos pela organização (MENDES; MOREIRA, 2015).

2.2 METODOLOGIA COSO E COSO ERM

Em 1985, por iniciativa do setor privado dos Estados Unidos, foi criada a Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros, composta por representantes das principais associações de profissionais ligados à área financeira, que tinham o intuito de estudar as causas de fraudes e desvios em relatórios financeiros ou contábeis, sendo uma comissão exclusiva para o estudo de controles internos e o gerenciamento de riscos.

Em decorrência disso, a Comissão transformou-se em um Comitê, que é conhecido como COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations* (Comitê das Organizações Patrocinadoras), uma entidade sem fins lucrativos que se concentra na melhoria dos relatórios financeiros baseados na ética, efetividade dos controles internos e na governança corporativa (ASSI, 2012; PIZO, 2018).

Associado a isso, o COSO se tornou um método de grande importância na evolução das formas de avaliar a efetividade dos controles internos, relacionando além de relatórios financeiros, todas as operações que envolvem o negócio das empresas, que são de relevante interesse para os envolvidos no gerenciamento das entidades (MENDES; MOREIRA, 2015).

O modelo do COSO de 1992 propõe uma estrutura segregada em cinco componentes, na qual o Ambiente de Controle é a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, o que propicia disciplina e estrutura, e três objetivos de controle, como exemplificado na Figura 1. O modelo é sugerido em forma de cubo, a ser aplicado em funções ou unidades de negócios (PIZO, 2018).

Figura 1 - Modelo COSO 1992



Fonte: Adaptado de Pizo (2018).

A partir disso, as características do Ambiente de Controle incluem a cultura da organização e seu impacto na consciência de risco de seu pessoal, incluindo conceitos de gestão de risco, supervisão do conselho, integridade, os valores éticos e a filosofia das empresas, além da competência dos funcionários (COSO, 2007). Acompanhado da Avaliação de Riscos, que inclui a identificação e análise dos riscos associados ao cumprimento dos objetivos da entidade pela gestão, esses riscos são assegurados pelas atividades de controle destinadas a implementar estratégias de mitigação de riscos (ASSI, 2012).

Logo, as atividades de controle dependem diretamente da qualidade e transparência da comunicação interna e externa, bem como das informações identificadas, reunidas e repassadas em tempo hábil, a fim de possibilitar que os envolvidos na gestão de riscos cumpram com eficiência suas responsabilidades. Em vista disso, é necessário o devido monitoramento e avaliação da existência e execução dos componentes da gestão de riscos ao longo do tempo. Reforçou-se ainda o foco e a preocupação com o gerenciamento de riscos, e tornou-se cada vez mais clara a necessidade de uma estratégia sólida, capaz de identificar, avaliar e administrar riscos aliado à eficácia e eficiência da governança corporativa das organizações, resultando no aperfeiçoamento do método COSO para o chamado COSO ERM (COSO, 2007).

O COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) começou a ser desenvolvido por iniciativa do COSO em 2001 e foi concluído em 2004. Esse novo conceito foi elaborado com a intenção de complementar a visão de gerenciamento de riscos inerentes aos negócios, além de estender a gestão de riscos externos ao incluir nos componentes os objetivos estratégicos das entidades e aumentar a abrangência da metodologia COSO já existente, divulgada em 1992. Logo, a estrutura anterior voltava-se aos controles internos, ao passo de que a estrutura atual incorporou aos controles internos, a preocupação com a gestão de riscos, porém voltada ao ambiente corporativo. (ASSI, 2012; PIZO, 2018).

O modelo de gestão de risco proposto pelo COSO ERM possui oito componentes que estão relacionados com os objetivos da empresa. Existe um relacionamento direto entre os objetivos que uma organização se empenha em alcançar e os componentes do gerenciamento de riscos corporativos, que representam aquilo que é necessário para o seu alcance (COSO, 2007). Esse relacionamento é apresentado em uma matriz tridimensional em forma de cubo, na qual as quatro categorias de objetivos (estratégicos, operacionais, de comunicação e conformidade) estão representadas nas colunas verticais, os oito componentes nas linhas horizontais e as unidades de uma organização na terceira dimensão, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Modelo COSO ERM 2004



Fonte: Adaptado de COSO (2007).

O modelo COSO ERM tornou-se o método mais moderno e oferece a mais ampla gama de ações para gerenciar riscos nas organizações atualmente. Justifica-se sua aplicabilidade por se tratar de um processo organizacional cujos objetivos são: ajustar o apetite de risco interno e externo das organizações, fortalecer a tomada de decisões em resposta aos riscos, reduzir imprevistos e perdas operacionais, identificar e gerenciar múltiplos riscos entre negócios, aproveitar oportunidades e otimizar o capital humano e financeiro, agregando valor nas empresas (MENDES; MOREIRA, 2015).

Alinhado a isso, os componentes inter-relacionados do gerenciamento de riscos corporativos, originam-se com base na maneira como a administração gerencia a organização e se integram ao processo de gestão. São eles: Ambiente de Controle, Definição ou Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento, contextualizados no Quadro 2 (COSO,2007).

Quadro 2 - Componentes do gerenciamento de riscos

Ambiente de Controle
Influencia a maneira pela qual as estratégias e os objetivos são definidos, a estruturação dos negócios e como os riscos são identificados, avaliados e geridos. Além de influenciar a estrutura e o funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e comunicação, bem como das atividades de monitoramento. O Ambiente de Controle relaciona elementos como os valores éticos da organização, a competência e o desenvolvimento de pessoal, a filosofia da administração para a gestão de riscos, e como são atribuídas as demandas e responsabilidades.
Definição ou Fixação de Objetivos
Os objetivos são delineados no ambiente estratégico para estabelecer a base para operações, comunicação e objetivos de conformidade regulatória. As organizações enfrentam vários riscos de fontes externas e internas, e a Definição de Objetivos traça pré-requisitos para a identificar eventos, avaliar e responder aos riscos de forma eficaz. Desta forma, os objetivos devem ser alinhados com o apetite pelo risco, impulsionando assim o nível de tolerância ao risco da organização.
Identificação de Eventos
A administração identifica os eventos potenciais, que caso ocorram, afetarão a organização por meio de oportunidades ou poderão ter algum impacto negativo em sua capacidade de implementar estratégias e atingir os objetivos de maneira correta. Assim, os eventos de impacto negativo representam riscos que precisam ser avaliados e tratados pela administração, ao passo que os eventos de impacto positivo representam oportunidades, que devem voltar ao processo de definição de estratégia e objetivos. Ao identificar eventos, a administração considera vários fatores internos e externos que podem criar riscos e oportunidades dentro da organização.
Avaliação de Riscos
A Avaliação de Riscos permite que a organização considere até que ponto os eventos potenciais podem ocorrer e afetar o cumprimento dos objetivos propostos. Deste modo, a administração avalia os eventos com base em duas perspectivas (probabilidade e impacto) e geralmente utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos.
Respostas aos Riscos
Após realizar a avaliação dos riscos relevantes, a administração delibera como responderá a esses riscos. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar riscos. Ao considerar as próprias medidas, a administração avaliará a possibilidade e o impacto da ocorrência dos riscos, bem como o impacto nos custos e benefícios, de forma a selecionar respostas que mantenham os riscos remanescentes dentro da tolerância aos riscos estabelecida pela empresa.
Atividades de Controle
São as políticas e procedimentos que visam contribuir para a garantia que as medidas de respostas aos riscos sejam implementadas. Essas atividades são realizadas em toda a organização, em todos os níveis e departamentos funcionais, pois incluem uma série de atividades como aprovação, autorização, verificação, coordenação e revisão do desempenho operacional, segurança de ativos e correta separação de funções.
Informação e Comunicação
As informações relevantes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas de forma consistente e em tempo hábil para que os funcionários possam desempenhar suas funções. A comunicação eficaz também deve ocorrer à medida que flui por todos os níveis da organização. Todos os funcionários devem receber mensagens claras da alta administração, alertando que as responsabilidades da gestão de riscos corporativos devem ser levadas a sério, para que cada funcionário entenda seu papel e as atividades pessoais envolvidas no gerenciamento de riscos da organização.
Monitoramento
A gestão de riscos corporativos deve ser monitorada e avaliada periodicamente quanto à existência e funcionamento de seus componentes. Essa tarefa é realizada por meio de atividades de monitoramento contínuo, avaliações independentes ou uma combinação das duas. O monitoramento contínuo ocorre no curso normal das atividades administrativas. O escopo e a frequência das avaliações independentes dependem da avaliação dos riscos e da eficácia dos procedimentos de monitoramento. As deficiências do gerenciamento de riscos corporativos devem ser relatadas aos superiores.

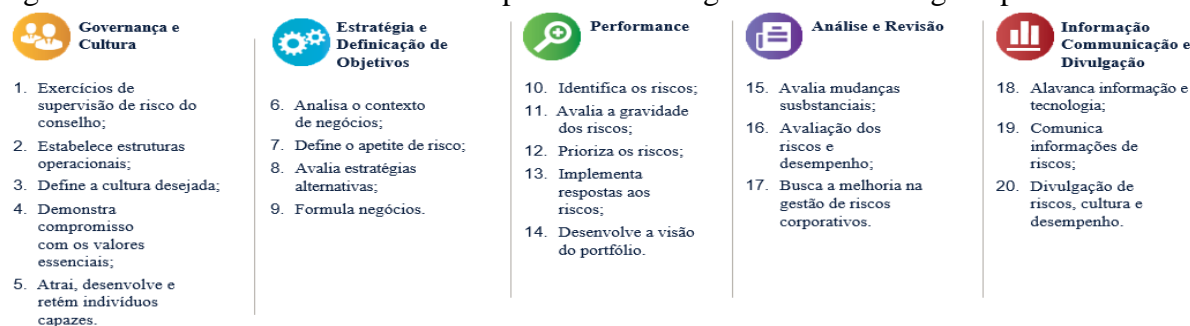
Fonte: Adaptado de COSO (2007).

Posteriormente, motivada pela evolução do gerenciamento de riscos corporativos e da necessidade das organizações de aperfeiçoar suas abordagens de gerenciamento de riscos em um ambiente de negócios em contínua evolução, a publicação do COSO ERM 2004 foi atualizada e intitulada Gerenciamento dos Riscos Corporativos – Integrado com Estratégia e Performance (*Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*), ressaltando a importância de considerar o risco, tanto no processo de definição das estratégias,

quanto na melhoria da performance.

A estrutura atualizada combina um conjunto de princípios que abrangem desde a governança até o monitoramento, descrevendo práticas que podem ser aplicadas de diferentes formas nas organizações, independentemente do seu tamanho, tipo ou setor econômico (COSO, 2017). A adoção destes princípios e respectivas ações práticas, visa trazer ao conselho e à administração a segurança de que a organização é capaz de gerenciar de modo aceitável os riscos associados à estratégia e aos objetivos de negócios. Essa relação é descrita na Figura 3:

Figura 3- Gerenciamento dos riscos corporativos – Integrado com estratégia e performance



Fonte: Adaptado de COSO (2017).

Deste modo, a utilização das ferramentas para gerenciamento de riscos corporativos mostra-se como um fator importante para auxiliar a maneira como uma organização conduz seus negócios para prosperar em tempos de mudanças constantes. Com foco adequado, os benefícios provenientes do gerenciamento de riscos corporativos podem superar os investimentos, dando às organizações a confiança necessária na sua capacidade de lidar com o futuro (COSO, 2017).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo de caso é um método de pesquisa detalhado e exaustivo de poucos ou somente um objeto, que utiliza, geralmente, dados qualitativos, coletados a partir de acontecimentos da rotina do estudado, e objetiva explicar, explorar ou descrever de forma profunda fenômenos atuais inseridos em seu próprio contexto (BRANSKI; FRANCO; LIMA JÚNIOR, 2010). Portanto, a presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso.

Em conformidade a isso, pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses a serem testadas em estudos posteriores, incluindo levantamento bibliográfico, documental, entrevistas e análises de casos. Já o estudo descritivo tem como intuito primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2019).

Desta forma, a pesquisa em questão será delineada de forma exploratória e descritiva em relação aos seus objetivos, possuindo caráter exploratório descritivo com intuito de avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos de uma indústria de confecção do Vale do Caí/RS a partir da metodologia COSO, fornecendo informações que ampliarão a familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, e darão suporte à construção dos conceitos e resultados. Para tanto, a pesquisa qualitativa dedica-se à compreensão de determinados fenômenos e temas, e tem por objetivo principal entender os significados e motivos atribuídos às pessoas, suas realidades, contextos e motivações, realçando as relações humanas, para desta maneira buscar o conhecimento em profundidade de determinada situação e fenômeno (NOVA et al, 2020).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é aderida quando se tem dados numéricos que

possam ser analisados e, a partir destes, criadas hipóteses com embasamento teórico sobre o assunto para a resolução do problema proposto. Sendo assim, quando bem aplicada, a pesquisa quantitativa permite compreender o que de fato uma área, atividade, segmento manifesta e assim permite a tomada de decisão sobre uma questão gerencial (DA SILVA; LOPES; JUNIOR, 2014). Desta maneira, será utilizada a abordagem qualitativa e quantitativa, de forma a se obter informações sobre processos operacionais para a correta realização dos objetivos propostos pelo estudo.

Com base no *framework* COSO ERM representado pela figura 2, o estudo inclui a realização de um questionário com os sócios administradores e demais colaboradores da empresa, para posterior análise do conteúdo. O questionário foi dividido em duas partes. A primeira teve intuito de identificar o perfil dos respondentes, com uso de questões abertas e de caráter exploratório em relação à sua atuação na empresa.

Na segunda parte, as questões são relacionadas aos oito componentes do modelo COSO ERM, sendo eles: Ambiente de Controle, Definição ou Fixação de Objetivos, Identificação dos Eventos, Avaliação de Riscos, Respostas aos Riscos, Procedimentos de Controle, Informação e Comunicação e Monitoramento. Posteriormente, os dados coletados foram classificados e tabulados por meio de tabelas criadas no Excel, objetivando assim, compreender e avaliar os aspectos relacionados ao sistema de controle interno da instituição (objeto do estudo de caso) em relação ao que dispõe o *framework* COSO ERM.

4 RESULTADOS, DISCUSSÕES E IMPLICAÇÕES

A indústria de confecção, objeto deste estudo de caso, terá sua identidade preservada e para tal, deste ponto em diante, será denominada ficticiamente de indústria Gama. Localizada na região do Vale do Caí, atuando a 11 anos no ramo de confecção de peças de vestuário, possuindo duas marcas de confecção própria e oferecendo serviços de industrialização a outras marcas do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Fundada em 2010, com administração familiar e com uma pequena instalação, poucos equipamentos e produção manual. Atualmente, a empresa já ampliou seu pátio fabril, investindo em maquinário e tecnologia para otimização de processos, aumentando assim a demanda de produção e faturamento. Visto isso, a indústria Gama mostra-se em constante crescimento buscando atrair novos clientes com a alta qualidade de seus produtos, atendimento diferenciado e preços muito competitivos em relação às demais confecções da região.

A coleta de dados da empresa Gama ocorreu no período de agosto de 2021 a setembro de 2021, por meio de dados obtidos através de entrevistas com os colaboradores e sócios administradores da empresa. Inicialmente, o questionário é voltado à identificação do entrevistado, com intuito de levantar informações que pudessem influenciar suas respostas e o resultado do estudo. Desta forma, buscou-se categorizar os entrevistados por meio das seguintes particularidades: qual sua área de atuação e quanto tempo exerce essa função.

Tabela 1 – Área e tempo de atuação

Área de Atuação	Respondentes	Tempo de Atuação	Respondentes
Administrativo	2	De 0 até 2 anos	11
Comercial	5	De 2 até 5 anos	5
Desenvolvimento de Produto	2	De 5 até 10 anos	5
Produção	14	De 10 até 15 anos	2
Total	23	Total	23

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme a tabela I, verificamos que 2 dos respondentes são do setor administrativo, composto pelo sócio administrador responsável pelo setor financeiro e por um auxiliar administrativo, 5 respondentes são do setor comercial, responsável pelas vendas e pelos planos

de marketing da empresa.

Para as atividades de desenvolvimento de produto e compras de matéria-prima, a empresa conta com 2 colaboradores. Já o setor de produção é composto por 14 colaboradores das áreas de corte, costura, revisão e qualidade. Da mesma maneira, 11 colaboradores, a maioria, exerce sua função de 0 até 2 anos, enquanto apenas 2 colaboradores exercem a mais de 10 anos. Circunstância essa que não se mostra favorável para a empresa, ao passo que é necessário dispor de tempo para ensinar as demandas de trabalho aos novos colaboradores, bem como o tempo investido em recrutamento e seleção, os gastos com as rescisões e possíveis queda na produção e qualidade do produto.

Associado a isso, o Ambiente de Controle é a base para todos os outros componentes da gestão de risco corporativos e é influenciado pela história, cultura e valores éticos da organização. Por meio desse ambiente, a formulação de estratégias e objetivos, a organização dos negócios, a identificação e avaliação dos riscos são estruturadas e geridas (COSO,2007).

Tabela 2 - Ambiente de controle

Ambiente de Controle	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
AC_01	2	5	2	13	91,67%	100%
AC_02	2	5	2	10	79,17%	0%
AC_03	2	5	-	4	45,83%	0%
AC_04	2	4	-	9	62,50%	0%
AC_05	2	5	2	12	87,50%	100%
AC_06	2	5	2	11	83,33%	0%
AC_07	2	5	2	14	95,83%	100%
AC_08	2	4	2	13	87,50%	100%
AC_09	1	5	1	9	66,67%	0%
AC_10	2	4	2	11	79,17%	0%
AC_11	2	5	2	13	91,67%	100%
AC_12	2	5	2	14	95,83%	100%
AC_13	2	3	-	9	58,33%	0%
Média	96,15%	92,31%	73,08%	78,02%	78,85%	46,15%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A seção atrelada ao Ambiente de Controle visa identificar o suporte e a utilização de controles internos, bem como a conduta da empresa em relação a códigos de ética, manuais e planos de definição de tarefas e cargos, com intuito de mensurar as atribuições e habilidades dos colaboradores, evidenciando, desta forma, o seu entendimento sobre as ações corretivas e verificações efetuadas pela empresa. Diante disso, a análise da Tabela 3, possibilita evidenciar que 78,02% dos colaboradores do setor produtivo acredita que os procedimentos são realizados conforme o modelo COSO ERM, em contrapartida, a auditoria interna verificou que apenas 46,15% são realmente realizados pela empresa.

Diante deste contexto, acredita-se que devam ser revistos os métodos de controles internos, bem como os códigos de ética e de descrição e delimitação de funções e cargos para todos os níveis hierárquicos da empresa, contribuindo para que os colaboradores conheçam as suas responsabilidades, os limites de autoridade e consciência, demonstrem competência e comprometimento de fazerem o que é certo e de maneira correta. A postura da alta administração, neste caso, é fator determinante da criação desse valor para construir uma base estrutural sólida para os demais componentes do gerenciamento de riscos (FRAPORTI; BARRETO, 2018).

É necessário definir os objetivos com antecedência para que a gestão possa identificar e avaliar os riscos associados à sua realização e tomar as medidas necessárias para gerenciá-los e alinhá-los à apoiar a missão/visão da organização. Essas atividades estão relacionadas com o componente Definição de Objetivos do modelo COSO ERM e são um pré-requisito para a identificação de incidentes, avaliação e resposta a riscos (COSO, 2007).

Tabela 3 - Definição de objetivos

Definição de Objetivos	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
DO_14	2	4	1	12	79,17%	0%
DO_15	-	3	1	13	70,83%	0%
DO_16	2	5	1	12	83,33%	0%
DO_17	2	5	2	11	83,33%	100%
DO_18	-	4	2	11	70,83%	100%
DO_19	2	5	2	12	87,50%	100%
Média	66,67%	86,67%	75,00%	84,52%	79,17%	50,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

O resultado da Tabela 3 evidencia que 83,33% dos colaboradores concordam que os objetivos de eficiência e eficácia das operações são previamente definidos, 70,83% acredita que esses objetivos também são divulgados e 87,50% confirma que estes são atualizados periodicamente.

Considerando que os objetivos operacionais referem-se à eficácia e à eficiência das operações da organização, compreendem os subobjetivos correlatos operacionais, com a finalidade de aprimorar os procedimentos que impulsionam a organização na direção de sua meta final e tem como necessidade refletir as condições específicas do negócio, da indústria e da economia, nas quais a organização atua (COSO,2007).

A empresa define e divulga semanalmente aos setores responsáveis as metas de produção e vendas baseadas na demanda do mercado consumidor e na oferta da concorrência, além de atualizar esses objetivos sempre que alcançados, possibilitando um ponto de referência para o direcionamento dos recursos alocados. Deste modo, a auditoria interna confirmou a utilização de procedimentos relacionados à definição, divulgação e atualização dos objetivos de eficácia e eficiência das operações em conformidade com a metodologia COSO ERM.

Da mesma forma, foram analisados os componentes relacionados à definição, divulgação e atualização dos objetivos estratégicos, sendo estes, metas de nível geral alinhadas com a missão/visão da organização e fornecendo-lhe apoio refletidas em como a alta administração escolhe gerar valor para as partes interessadas (COSO,2007). Neste caso, 79,17% dos colaboradores garante que os objetivos estratégicos são definidos pela empresa, 70,83% que também são divulgados e 83,33% confirma que estes são atualizados conjuntamente. Ao contrário disso, a auditoria interna não verificou a fundamentação e utilização destes componentes conforme a metodologia COSO ERM.

Deste modo, sugere-se que a gerência elabore um conjunto de objetivos estratégicos que suportem e alinhem-se à missão da organização e, ao mesmo tempo, sejam consistentes em relação ao apetite pelo risco, pois a habilidade dos administradores na elaboração de um conjunto de objetivos capaz de possibilitar a geração de valor mostra-se fundamental para o sucesso organizacional (ASSI, 2012).

Por conseguinte, no tópico de Identificação de Eventos, os eventos são definidos como eventos originados de fontes internas ou externas que afetam a implementação de estratégias ou a realização de objetivos organizacionais. Portanto, devem ser identificados e seus impactos devem ser classificados como positivos, tornando-se oportunidades a serem canalizadas de volta ao processo de formulação de estratégias e objetivos, ou ainda como eventos que afetam negativamente a organização, os quais exigem a necessidade da avaliação e resposta aos riscos por parte da gestão (COSO,2007).

Tabela 4 - Identificação de eventos

Identificação de Eventos	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
IDE_20	2	4	1	11	5,00%	0%

IDE_21	-	3	-	10	54,17%	0%
IDE_22	2	5	2	13	91,67%	100%
IDE_23	2	5	1	8	66,67%	0%
IDE_24	2	5	2	11	83,33%	0%
Média	80,00%	88,00%	60,00%	75,71%	74,17%	20,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Neste quesito, analisou-se que 75,71% dos colaboradores acredita que são identificados eventos que afetam a execução das estratégias e a realização dos objetivos da empresa, porém somente 54,17% dos respondentes afirmam que os eventos identificados são divulgados. Com base nisso, a auditoria interna identificou que apenas 20% destes componentes estão de acordo com a metodologia COSO ERM, visto que não foi identificado a utilização de meios e técnicas para a identificação e divulgação de potenciais eventos, e por meio disso não se pôde afirmar que exista a compreensão dos gestores de como esses eventos se relacionem e se distinguem entre riscos e oportunidades para a empresa.

Com base nisso, a administração deve estabelecer padrões abrangentes para identificar eventos internos e externos, além de considerar todas as interações importantes relacionadas a produtos, serviços e informações relacionadas nesta avaliação. Essas partes externas incluem fatores econômicos, ambientais e fatores políticos (AVILA, 2005; COSO, 2007). Da mesma maneira, os eventos internos da empresa também devem ser identificados e caracterizados como riscos ou oportunidades, já que têm relação com a infraestrutura da empresa, por meio de aumento do investimento em manutenção preventiva e suporte ao cliente após a venda, com intuito de reduzir o tempo de paralisação de equipamentos e aumentar a satisfação do cliente, além de possuírem relação ao pessoal, envolvendo acidentes de trabalho, atividades fraudulentas e termos de acordos de trabalho, causando redução de pessoal disponível, danos pessoais, financeiros ou à reputação da organização e até mesmo, paralisações da produção (COSO, 2007).

Juntamente, devem ser revistos os eventos atrelados ao operacional da empresa, como modificações de processos sem alteração adequada nos protocolos administrativos, erros de execução na produção e terceirização da entrega a clientes sem uma supervisão adequada, que implica na perda de participação de mercado, ineficiência, insatisfação do cliente e diminuição da fidelidade deste (COSO, 2007).

Em conclusão, as técnicas utilizadas para identificar os eventos consistem em reuniões internas nas organizações para fins de *brainstorming*, solicitação de respostas a questionários, análises sobre processos de negócio, de forma a identificar fatores internos e externos de risco, comparação com riscos comuns a ramos de atividade semelhantes, análises de cenários e investigações de incidentes, entre outras. É importante ressaltar que os eventos também originam -se das escolhas que a administração faz em relação ao seu funcionamento. Sendo assim, a capacidade e habilidade de gestão da organização refletem suas escolhas passadas, influenciando eventos futuros e afetando as decisões gerenciais (AVILA, 2005; COSO, 2007).

Em continuidade, o componente Avaliação de Riscos constitui a base para determinar como os riscos serão gerenciados. A Avaliação de Riscos exige ainda que a administração leve em conta o impacto de possíveis mudanças no ambiente externo e seu próprio modelo de negócio que podem tornar o controle interno ineficaz (SILVA, 2017).

Tabela 5 - Avaliação de riscos

Avaliação de Riscos	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
AR_25	2	4	2	12	83,33%	100%
AR_26	2	4	1	12	79,17%	0%
AR_27	1	5	-	10	66,67%	0%
AR_28	1	5	-	12	75,00%	0%
AR_29	2	4	-	5	45,83%	0%

AR_30	-	2	-	3	20,83%	0%
AR_31	-	3	-	11	58,33%	0%
AR_32	1	4	-	10	62,50%	0%
AR_33	-	3	1	9	54,17%	0%
Média	50,00%	75,56%	22,22%	66,67%	60,65%	11,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Por meio dos dados coletados, é possível verificar que os colaboradores do setor de desenvolvimento de produto concordam que somente 22,22% das medidas relacionadas à Avaliação de Riscos são utilizadas. Em confirmação a isso, na visão da auditoria interna 11,11% dessas medidas são tomadas, visto que não se identificou a utilização de métodos para identificação de processos críticos para a consecução dos objetivos e metas da empresa, aliados a medidas para amenizar os riscos. A empresa não possui regulamento de controles de estoque e inventário e não faz avaliações e revisão das análises de risco e dos descumprimentos de normas ou processos internos.

Uma vez que este componente é essencial para definir estratégias para lidar com os riscos, a administração deve definir procedimentos para avaliar os riscos inerentes, por exemplo, no caso da empresa Gama, flutuações nos custos de matéria-prima, utilizando a análise da probabilidade de ocorrência e o potencial de impacto em horizontes de tempos e técnicas que possuam a mesma abordagem usada ao identificar eventos, tornando a Avaliação de Riscos uma interação contínua e repetida das ações que ocorrem em toda a organização. Portanto, este exame da relação entre probabilidade de risco e impacto representa uma importante responsabilidade de gerenciamento. Deste modo, a gestão eficaz de riscos corporativos requer avaliar e responder aos riscos inerentes (COSO, 2007).

Arelado a isso, no componente Respostas aos Riscos, a administração determina como responderá aos riscos identificados. As respostas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos, buscando medidas para minimizar ou extinguir riscos alinhados ao grau de tolerância e apetite a riscos da organização (COSO, 2007).

Tabela 6 - Respostas aos riscos

Respostas aos Riscos	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
RR_34	2	5	2	12	87,50%	0%
RR_35	2	5	2	12	87,50%	0%
RR_36	1	3	-	3	29,17%	0%
RR_37	-	3	1	3	29,17%	0%
Média	62,50%	80,00%	62,50%	53,57%	58,33%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme a média geral, os colaboradores da empresa concordam que 58,33% dos procedimentos de Respostas aos Riscos estão de acordo com a metodologia COSO ERM e 87,50% dos colaboradores acredita que a empresa toma atitudes a fim de evitar e reduzir riscos, porém nenhuma destas foi identificada pela auditoria interna.

Associado a isso, após ter conduzido a identificação e avaliação dos riscos pertinentes, cabe à administração determinar como responderá a cada risco de forma específica, optando por evitar o risco quando nenhuma opção de resposta tenha sido identificada para reduzir o impacto e a probabilidade a um nível aceitável e a empresa opta por não correr o risco de determinado processo ou negociação, por exemplo. Também pode-se buscar reduzir o risco residual a um nível compatível com as tolerâncias desejadas ao risco, tomar atitudes para transferir ou compartilhar riscos em toda a entidade ou com partes externas, como terceirizar serviços de pintura de peças, visando otimizar o custo-benefício e o tempo de produção no caso da empresa em questão ou ainda, aceitar os riscos, indicando de forma consciente que o risco inerente já está dentro das tolerâncias ao risco (COSO, 2007; MIRANDA, 2018).

Neste cenário, as atividades de controle são políticas e procedimentos que direcionam as ações individuais das políticas de gestão de riscos, diretamente ou mediante a aplicação de tecnologia, a fim de assegurar que as Respostas aos Riscos sejam executadas (COSO, 2007).

Tabela 7 - Procedimentos de controle

Procedimentos de Controle	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
PC_38	1	5	1	10	70,83%	0%
PC_39	1	4	2	4	45,83%	0%
PC_40	1	4	-	1	25,00%	0%
PC_41	1	3	-	3	29,17%	0%
PC_42	2	3	-	9	58,33%	0%
PC_43	2	4	-	9	62,50%	0%
PC_44	2	4	-	10	66,67%	0%
PC_45	2	5	2	13	91,67%	0%
PC_46	1	4	-	6	45,83%	0%
PC_47	1	1	1	10	54,17%	0%
Média	70,00%	74,00%	30,00%	53,57%	55,00%	0,00%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Tendo em vista, que as atividades de controle são a maneira de materializar as Respostas aos Riscos da organização, é fundamental que a escolha e o desenvolvimento de atividades de controle estejam integrados com a Avaliação de Riscos (SILVA, 2017), neste quesito, foi possível verificar que os colaboradores do setor comercial indicam que 74% das atividades de controle seguem a estrutura da metodologia COSO ERM, porém a auditoria interna não constatou a existência de políticas e ações de natureza preventiva e de detecção de riscos, além da não existência de segregação de funções e processos de execução e acompanhamento de planos de ação voltados à implementação e aprimoramento de controles internos.

Com base nisso, as atividades de controle devem ser aplicadas em todos os níveis e funções da organização, de acordo com a necessidade de resposta a riscos, incluindo controles para prevenção e detecção de riscos, como a atribuição de autoridade e limites de alçada, como por exemplo, a contratação de líderes de setores, procedimentos de autorização e aprovação, segregação de funções ou atividades, rotatividade de pessoas em funções, revisões independentes, verificações e conciliações, avaliações de desempenho operacional, supervisão direta, controles de acesso a recursos e registros. Assim sendo, a administração deve identificar as atividades de controle necessárias, e executá-las de forma adequada e oportuna, para mitigar os riscos e garantir que os objetivos sejam alcançados (SILVA, 2017).

O componente Informação e Comunicação por sua vez, abrange informações e sistemas de comunicação, permitindo que as pessoas de todos os níveis hierárquicos da organização coletem e troquem informações necessárias para conduzir, gerenciar e controlar suas operações (MIRANDA, 2018).

Tabela 8 - Informação e comunicação

Informação e Comunicação	Grau de Concordância					
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	Auditoria Interna
IC_48	2	5	1	9	70,83%	100%
IC_49	2	5	2	9	75,00%	0%
IC_50	2	5	2	10	79,17%	100%
IC_51	2	5	2	12	87,50%	0%
IC_52	2	5	2	12	87,50%	100%
IC_53	2	5	2	11	83,33%	0%
IC_54	2	3	2	11	75,00%	0%
IC_55	2	5	2	11	83,33%	0%
IC_56	2	5	2	11	83,33%	100%
Média	100,00%	95,56%	94,44%	76,19%	80,56%	44,44%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Conforme dados coletados a partir da tabela 8, a auditoria interna constatou que as informações divulgadas internamente não atendem às expectativas necessárias para contribuir com a execução das responsabilidades dos colaboradores de forma eficaz. Também não percorrem dentro do prazo e de forma eficiente todos os níveis hierárquicos da empresa. Diferentemente disso, os colaboradores acreditam que 80,56% dos processos relacionados à informação e comunicação seguem em concordância com a metodologia COSO ERM. Entende-se, portanto, que há necessidade de melhorar a qualidade das informações a fim de se tornar mais precisa e confiável para tomadas de decisão com alguma margem de segurança e assim definir os caminhos a serem seguidos na busca dos objetivos da organização.

A comunicação deve ser aprimorada com o intuito da alta administração expor com clareza aos colaboradores as suas perspectivas em relação às responsabilidades de controle e à seriedade com que devem incorporá-las. De posse das informações corretas oportunamente e no local adequado, da fluidez e boa comunicação interna e externa, é essencial conduzir o gerenciamento de riscos corporativos. Por esse motivo, os sistemas de informações, apesar de serem um componente do gerenciamento de riscos corporativos, devem também ser monitorados (AVILA, 2005; COSO, 2007).

Por fim, o Monitoramento inclui avaliações contínuas ou independentes, utilizadas para garantir que os componentes da gestão de riscos e os controles internos para colocar em prática os princípios de cada componente, estão presentes e funcionando. Os resultados são avaliados com base nos critérios estabelecidos por órgãos reguladores, autoridades normativas ou pela administração e pela estrutura de governança, sendo as deficiências comunicadas à administração e à estrutura de governança, conforme apropriado (SILVA, 2017).

Tabela 9 – Monitoramento

Monitoramento	Grau de Concordância					Auditoria Interna
	Administrativo	Comercial	Desenvolvimento de Produto	Produção	Média Geral	
MO_57	2	5	1	11	79,17%	0%
MO_58	2	5	2	11	83,33%	0%
MO_59	2	5	2	13	91,67%	0%
MO_60	2	4	2	13	87,50%	0%
MO_61	2	4	2	12	83,33%	0%
Média	100,00%	92,00%	90,00%	85,71%	85,00%	0%

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A análise da tabela 9 possibilita perceber que, para os colaboradores do setor administrativo, 100% das atividades relacionadas ao monitoramento estão estruturadas de acordo com o que visa a metodologia COSO ERM. Contrário a isso, a auditoria interna não confirmou o monitoramento do sistema de controles internos a longo prazo, a supervisão dos processos operacionais e segregação das atividades e o correto relatório das deficiências operacionais às pessoas capazes de tomar ações corretivas, o que inibe a melhoria do desempenho do sistema de controles internos da organização.

Desta forma, as atividades de monitoramento a serem impostas pela empresa devem compreender o acompanhamento da qualidade do controle interno para assegurar a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos, desenvolvida ao longo do tempo e modificada quando necessário, objetivando identificar fragilidades e possibilidades de melhorias. Assim, a estrutura de controle interno pode “reagir” de forma dinâmica, ajustando-se conforme as condições o determinem. De maneira geral, a empresa deve dedicar esforços à gestão e manutenção de todos componentes estruturais da metodologia COSO ERM, visto que o gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor (COSO, 2007; MIRANDA, 2018).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo propôs avaliar a eficiência e eficácia dos procedimentos de controles internos de uma indústria de confecção do Vale do Caí/RS, a partir da metodologia COSO ERM. Para que a proposta fosse alcançada, foram efetuados questionários respondidos pelos 23 colaboradores dos setores de administrativo, comercial, desenvolvimento de produto e de produção para posterior auditoria interna que buscou confirmar a utilização de controles internos, conforme os componentes da metodologia COSO ERM, ou identificar a ausência destes.

Ao analisar os dados coletados por meio dos questionários e em comparação a auditoria interna realizada na empresa, com base no desempenho evidenciado por cada componente, verificou-se que, em todos os 8 componentes do COSO ERM existe a ausência de processos de controle interno, conforme preconiza a metodologia. A Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Respostas aos Riscos e, conseqüentemente, os Procedimentos de Controle são os componentes com menor grau de concordância com a metodologia internacional de gestão de riscos.

Deste modo, confirmou-se que o setor comercial foi o que apresentou maior divergência. Com base nessa afirmação, percebeu-se que no quesito Identificação de Eventos a percepção do setor comercial sobre o nível de concordância dos processos foi 88% diferentemente da auditoria interna, confirmando somente 20% de conciliação com a metodologia COSO ERM.

Conseqüentemente, no componente Avaliação de Riscos, a auditoria interna verificou 11,11% de adequação à metodologia proposta, ao passo que o setor comercial afirmou que 75,56% dos processos estão alinhados à mesma. Nas Respostas aos Riscos, foi confirmado um nível de concordância de 80% pelo setor comercial, mas ao contrário disso, a auditoria interna não obteve nenhum resultado positivo sobre a utilização de processos que visam evitar, reduzir, compartilhar ou aceitar os riscos.

Ao considerar a metodologia estudada como uma estrutura integrada, que funciona como uma engrenagem, o componente Procedimentos de Controle também obteve resultado insatisfatório, enquanto o setor comercial afirma um grau de concordância de 74%. A auditoria interna não verificou a existência de atividades que executem as Respostas aos Riscos.

Em comparação aos demais componentes, a Definição de Objetivos se mostra mais alinhada com o que o framework dispõe, com 50% de concordância, seguido pelo Ambiente de Controle, com 46,15%. Posteriormente, o componente Informação e Comunicação, com 44,44% e, por fim, o Monitoramento, com 20% de concordância à estrutura analisada.

Desta forma, o estudo evidenciou um desarranjo em todos os componentes da gestão de riscos. Vale ressaltar que qualquer componente desalinhado pode comprometer a funcionalidade da estrutura total e diante dos desequilíbrios. Cabe à gestão, portanto, adotar uma postura proativa frente às fragilidades detectadas pela auditoria interna, com o intuito de alcançar os objetivos organizacionais da empresa. Na maior parte do questionário também foi possível perceber o desconhecimento dos conceitos e atividades de gerenciamento de risco por parte dos colaboradores. Este cenário pode ter dificultado a análise e assertividade nas respostas por parte dos colaboradores.

Dito isso, a aplicação do método COSO ERM em seu formato e conceitos originais, atrelado aos controles internos, não se mostrou eficaz no sentido de gerenciamento de riscos da empresa em questão. Tendo em vista que a cultura existente aborda de forma rasa essa filosofia e ainda segue padrões antiquados de controle, são necessários treinamentos para os profissionais, clareza nas definições de objetivos e nas Respostas aos Riscos e atividades realizadas para alcançar os objetivos, segregação de funções e demandas, além de maior atenção à qualidade da informação e da comunicação, tanto interna, quanto externa, visando assim um

equilíbrio entre os controles operacionais e gerenciais, propiciando maior segurança na tomada de decisões.

Contudo, esse trabalho foi realizado aplicando a metodologia apenas na empresa objeto de estudo. Recomenda-se, como sugestão para estudos futuros, a possibilidade de aplicar essa metodologia em mais empresas de pequeno porte ou uma possível comparação entre o antes e depois da aplicação do método COSO ERM em outras empresas, para então vislumbrar o cenário existente, além de demonstrar em que tipo de instituição ela apresenta um melhor resultado.

Assim, será possível verificar as melhorias necessárias para institucionalizar esse método em empresas do ramo familiar e os pontos fracos e fortes quando aplicado com coesão ao que a estrutura propõe

REFERÊNCIAS

ASSI, Marcos. **Controles internos e cultura organizacional:** Como consolidar a confiança na gestão dos negócios. 3. ed. edição comemorativa 10 anos – Lançamento. São Paulo: Saint Paul Publishing, 2019. 175 p.

ASSI, Marcos. **Gestão De Riscos Com Controles Internos:** Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios. 1. ed., São Paulo.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 749 p.

AVILA, Marcos Zähler D. Um estudo exploratório sobre a aplicabilidade do método de controles internos do coso para as empresas brasileiras. [s. l.], 2005.

BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul A.; LIMA JÚNIOR, Orlando. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. [S. l.], p. 1–12, 2010.

CASTRO, Domingos Poubel de. Auditoria, Contabilidade e Controle interno no Setor Público. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 446 p.

COSO. **COSO Gerenciamento de Riscos Corporativos:** Estrutura Integrada.

PricewaterhouseCoopers LLP, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 01–141, 2007. ISSN: 0014-2956. ISBN: 9788599645505.

COSO. Gerenciamento de Riscos Corporativos Integrado com Estratégia e Performance.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, [S. l.], p. 1–28, 2017. ISBN: 9788599645505.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria contábil:** Teoria e prática. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 512 p.

DA SILVA, Dirceu; LOPES, Evandro Luiz; JUNIOR, Sérgio Silva Braga. **Pesquisa Quantitativa:** Elementos, Paradigmas e Definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 05, n. 01, p. 01–18, 2014. ISSN: 21789010. DOI: 10.7769/gesec.v5i1.297.

DUTRA, Emanuely; SILVA, Lilian; ARAUJO, Bruna; BORGES, Alessandra. A importância da auditoria nas organizações e seu papel estratégico. [s. l.], v. 2, n. i, p. 7087–7090, 2017. isbn: 8520410553.

FRAPORTI, Simone; BARRETO, Jeanine dos Santos. Gerenciamento de riscos. São Paulo: Sagah Educação S.A., 2018. 166 p.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 229 p.

MENDES, Aline. Auditoria Contábil Avançada. Porto Alegre: Sagah Educação S.A., 2017. 220 p.

MIRANDA, Rodrigo Fontenelle de A. Implementando a gestão de riscos no setor público. **Fundação Escola Nacional de Administração Pública**, [S. l.], p. 181, 2018.

NOVA, Silvia Pereira de Castro Casa; NOGUEIRA, Daniel Ramos; LEAL, Edvalda Araújo; PEREIRA, Alexandre Demetrius. Auditoria das demonstrações contábeis. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. 440 p.

PIZO, Frank. **Mapeamento de controles internos SOX**: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras. 1. ed., São Paulo.

SENHORAS, Eloi Martins. Engenharia de produção: além dos produtos e sistemas. **Atena Editora**, [S. l.], p. 33, 2021. ISBN: 9789896540821.

SILVA, Jairton Rogério Duarte Da. Distinções entre auditoria interna, externa e perícia contábil. 2010. [S. l.], 2010.

SILVA, José William Gomes Da. Avaliação dos sistemas de controle interno dos municípios Do Estado De Alagoas: Aplicação Da Metodologia Do Coso 2013. [S. l.], p. 229, 2017.

ZANOTELLI, Carlos Alberto; CERUTTI, Bernardete Bregolin. **gestão de micro e pequenas empresas**: um estudo no vale do taquari/rs. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S.L.], v. 12, n. 1, p. 98-116, 17 abr. 2020. Editora Univates.