

**MODELO COSO ERM NA GESTÃO DE RISCOS: ANÁLISE EM UMA  
TRANSPORTADORA DA SERRA GAÚCHA/RS****Cristiano Adriel Covolo Dutra, Diego Luís Bertollo****RESUMO**

Atualmente é essencial que empresas de qualquer porte mantenham controles internos bem implementados. Esses controles apoiam gestores, fornecendo informações valiosas para que a organização alcance seus objetivos. Nesse sentido, o modelo COSO ERM é constituído de 8 dimensões. O objetivo do estudo foi verificar a existência e eficácia dos procedimentos de controles internos a partir da metodologia COSO ERM em uma transportadora da Serra Gaúcha/RS. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso, com caráter descritivo e abordagem quantitativa na análise dos dados. A coleta de dados ocorreu no primeiro trimestre de 2024, com uma amostra de 27 colaboradores. Foi utilizado o método de estatística descritiva para a análise dos dados, por meio do software SPSS. O estudo analisou a implementação dos 8 componentes do COSO ERM em uma organização, revelando divergências significativas entre as respostas obtidas e os dados da auditoria interna, especialmente no setor administrativo. Observou-se que o conhecimento limitado sobre o COSO ERM prejudicou a consistência das respostas e a profundidade da análise. A auditoria interna apresentou maior concordância nos componentes de ambiente de controle (80,77%) e monitoramento (79%), enquanto respostas a riscos (55,5%) e definições de objetivos (50%) tiveram os menores índices. Problemas no fluxo de comunicação e na acessibilidade das informações foram identificados. Conclui-se que, apesar dos controles existentes, a empresa possui oportunidades significativas de aprimoramento na comunicação interna e na cultura de gestão de riscos para fortalecer sua governança corporativa.

**Palavras-chave:** Auditoria interna; COSO ERM; Metodologia; Gestão de riscos.

**1 INTRODUÇÃO**

A auditoria é fundamental para garantir a confiabilidade das informações contábeis, proporcionando uma base segura para decisões de gestores e investidores. Surgida na Inglaterra e consolidada na Revolução Industrial, a auditoria tornou-se essencial com o aumento da complexidade dos negócios. No Brasil, a prática ganhou destaque a partir da década de 1940, com a entrada de multinacionais e a necessidade de maior segurança para investidores.

Em um cenário empresarial moderno, marcado pela volatilidade e competitividade, especialmente no setor de transportes, a gestão de riscos deixou de ser um diferencial para se tornar um requisito para a sobrevivência e o crescimento sustentável. A complexidade logística, a pressão por eficiência operacional e a constante necessidade de conformidade regulatória expõem as transportadoras a uma gama variada de riscos, que vão desde falhas operacionais e financeiras até ameaças à reputação. Nesse contexto, a ausência de um sistema robusto de controles internos pode levar a perdas financeiras, ineficiências e decisões estratégicas equivocadas, comprometendo a capacidade da empresa de gerar valor para suas partes interessadas.

Os controles internos, como a segregação de funções e o controle de ativos, são processos que garantem a proteção dos ativos, a conformidade e a eficácia operacional, especialmente em organizações complexas. O modelo COSO, criado em 1985 nos EUA, estabeleceu uma base sólida



para o controle interno com seus cinco componentes. Em 2004, sua evolução para o COSO ERM integrou a gestão de riscos corporativos à estratégia e ao desempenho organizacional. Essa estrutura atualizada, revisada em 2017 para enfatizar a integração com a estratégia e a performance, tornou-se um referencial para fortalecer a resiliência das empresas, promovendo governança, sustentabilidade e confiança em ambientes dinâmicos (COSO, 2017).

Para tanto, o problema de pesquisa deste estudo é: Qual a eficácia da gestão de riscos em uma transportadora da Serra Gaúcha/RS? Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é verificar a existência e a eficácia da gestão de riscos em uma transportadora da Serra Gaúcha/RS, a partir da aplicação da metodologia COSO ERM.

Este estudo se justifica pela necessidade de investigar empiricamente como frameworks consagrados como o COSO ERM são aplicados em empresas de médio porte do setor de transportes, um segmento vital para a economia, mas frequentemente carente de estudos aprofundados sobre governança e gestão de riscos. A análise em uma transportadora da Serra Gaúcha permite gerar insights sobre os desafios práticos da implementação de controles internos em um contexto regional específico, contribuindo tanto para a literatura acadêmica quanto para as práticas gerenciais de outras empresas do setor.

Além da primeira parte introdutória, este artigo contém mais quatro seções. A segunda é a parte referencial teórica e aborda conceitos de Auditoria, Controles Internos e COSO ERM. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa. A quarta seção expõe a discussão e as devidas análises e por fim, na quinta seção encontra-se as considerações finais do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 AUDITORIA

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 (gomes; Araujo; Barboza, 2009). Nesse sentido, teve como sua origem a necessidade e a confiabilidade dos registros contábeis por conta do surgimento das grandes empresas na época da revolução industrial, onde as organizações empresariais já aviam um lucro significativo em suas finanças, tendo assim a necessidade de uma maior análise em suas demonstrações contábeis, visando também o surgimento da participação de capital de outras pessoas envolvidas nas empresas (pinto neto; carvalho, 2020).

Por sua vez, a auditoria surgiu primeiramente na Inglaterra, pois como era a dominadora dos mares e controladora do comércio mundial, foi a primeira a possuir grandes companhias de comércio e a primeira a criar a taxaço do imposto de renda, baseados nos lucros das empresas (gomes; Araujo; Barboza, 2009).

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. Firms de auditoria abriram escritórios no Brasil, que foram se desenvolvendo junto com as companhias auditadas e tendo cada vez mais auditores brasileiros capacitados para o desempenho de suas funções sob a supervisão dos auditores estrangeiros (Gomes; Araujo; Barboza, 2009).

Desta forma o surgimento da auditoria está aportado na necessidade da confirmação por parte dos investidores e gestores quanto à realidade econômico-financeira espelhada no patrimônio das empresas investidas e, principalmente, em virtude do aparecimento de grandes empresas



distribuídas, paralelo ao desenvolvimento econômico, que propiciou participação acionária na formação do capital de muitas empresas (Attie, 2018).

A auditoria pode ser definida como o levantamento, o estudo e a avaliação sistemática das transações, dos procedimentos, das operações, das rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade, ou seja, institui o conjunto de procedimentos técnicos que tem por objetivo a emissão de pareceres sobre sua adequação, consoante os Princípios Fundamentais de Contabilidade e pertinente à legislação específica (Crepaldi; Crepaldi, 2016).

Sobretudo, a auditoria externa é o exame de todos os lançamentos contábeis onde o auditor se certifica, se esses dados refletem adequadamente a real situação financeira e patrimonial da empresa, se estas estão de acordo com as normas contábeis dando o seu parecer em relação a eles (Oliveira, 2018). Já a auditoria interna apesar de ser uma atividade nova, ela vem conquistando espaço cada vez maior devido ao grau de crescimento dos negócios e a necessidade do seu acompanhamento. Enquanto na auditoria interna, o objetivo é a emissão de relatório sobre os controles internos. Na auditoria externa, o objetivo é a emissão de parecer. A auditoria externa verifica se as demonstrações contábeis apresentadas pela entidade retratam algo que se possa confiar, enquanto a auditoria interna se preocupa em assessorar a administração (Oliveira, 2018).

## 2.2 CONTROLES INTERNOS

Controlar nada mais é que fiscalizar, monitorar, alguma atividade ou coisa. Controle interno é comparar os resultados obtidos com os desejados. Para Almeida (2009, p. 42), “controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

O controle interno de uma empresa é formado por procedimentos que apresentam como cada atividade deve ser executada, para que todo o ciclo da empresa seja eficaz, prevenindo erros e procedimentos irregulares. A partir do momento que estes controles são fiscalizados periodicamente, a maioria desses processos com erros são detectados pelos próprios funcionários da empresa quando estão realizando suas atividades diárias, quando não são identificados, realiza-se uma auditoria interna (Silva; Vieira, 2015).

Quando uma empresa está em fase inicial, o próprio dono consegue controlar as etapas da organização, à medida que ela vai crescendo, fica difícil tal tarefa. Daí surge os controles internos, pois, sua estrutura organizacional torna-se mais complexa e isso permite que os funcionários emitam relatórios que auxiliam o dono no gerenciamento da empresa de acordo com as metas traçadas (Silva; Vieira, 2015). “Não adianta a empresa implantar um excelente sistema de controle interno sem que alguém verifique periodicamente se os funcionários estão cumprindo o que foi determinado no sistema ou se o sistema não deveria ser adaptado às novas circunstâncias” (Almeida, 2012).

Bem como, algumas empresas constam com a ajuda de excelentes sistemas de controle interno, porém na prática a situação é diferente, devido ao comprometimento dos colaboradores. Após a aplicação das técnicas, o auditor realizará as avaliações, com o intuito de inspecionar documentos, registros contábeis e a execução dos trabalhos dos funcionários. A finalidade do trabalho do auditor é emitir opinião sobre as demonstrações contábeis auditadas (Silva; Vieira, 2015).

Em princípio, a avaliação de sistemas de controle interno compreende: determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; treinamento de pessoal; estudos de tempos e movimentos;





análise das variações entre os valores orçados e os incorridos; controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente (Almeida, 2012)

## 2.3 METODOLOGIA 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 (Rhoden, 2019).

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 *et al.*, 2019).

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. O modelo é sugerido em forma de cubo, a ser aplicado em funções ou unidades de negócios (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 (Hirth Junior; Chesley, 2017). 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 *et al.*, 2019)

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 (Hirth Junior; Chesley, 2017).

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 *et al.*, 2019)

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 (Hirth Junior; Chesley, 2017). 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 1.

Figura 1 - Modelo COSO ERM 2004



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 (Rhoden, 2019).

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 (Hirth Junior; Chesley, 2017).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo do estudo de caso foi entender um fenômeno em seu contexto real e complexo, explorando uma série de variáveis e fatores que podem influenciar o caso estudado (Rhoden, 2019). Contudo, o presente estudo de caso foi conduzido centrado em uma transportadora, localizada na região da Serra Gaúcha. A intenção dessa abordagem foi envolver a adoção de soluções de auditoria, com o objetivo de analisar vários aspectos operacionais, financeiros e de conformidade, qualidade e tecnologia para garantir eficiência, segurança e cumprimento das normas legais.

De forma complementar ao estudo de caso utilizou-se a pesquisa descritiva, que é uma abordagem que visa descrever e analisar um fenômeno, situação ou evento de maneira objetiva e detalhada (Pizo, 2018). O estudo buscou descrever e analisar de forma objetiva os procedimentos de auditoria da transportadora, buscando entender suas características, eficácia e as relações relevantes, o objetivo é obter uma compreensão profunda da realidade da auditoria dentro da transportadora, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente das operações da empresa de transporte.



A pesquisa caracterizou-se como quantitativa quanto à análise dos dados, pois se baseou em procedimentos estatísticos descritivos para apurar as percepções dos colaboradores. O estudo visou descrever e analisar de forma objetiva os procedimentos de auditoria da transportadora, buscando entender suas características, eficácia e as relações relevantes. O objetivo foi obter uma compreensão profunda da realidade da auditoria dentro da transportadora, promovendo uma gestão mais eficiente e transparente das operações da empresa de transporte

Inicialmente, foi desenvolvida uma revisão da literatura sobre auditoria de transportadoras, com foco em práticas de auditoria operacional, financeira e de conformidade. Para isso, foram consultados livros especializados, artigos de periódicos acadêmicos e relatórios de organismos reguladores do setor de transporte. Com a utilização da análise estatística como método, os dados quantitativos obtidos dos questionários serão analisados utilizando métodos estatísticos para identificar padrões, tendências e correlações. Ferramentas como o software SPSS ou Excel poderão ser utilizadas para realizar estas análises. Com esses procedimentos de coleta e análise, espera-se obter uma visão abrangente e detalhada das práticas de auditoria na transportadora, permitindo a identificação de áreas de melhoria e a implementação de ações corretivas eficazes.

Conforme o framework COSO ERM, representado pela Figura 1, elaborou-se um questionário para coleta de dados que foi dividido em duas partes, seguindo o método de escala nominal. Na primeira parte, buscou-se identificar o perfil do pesquisado, por meio de questões abertas, abrangendo aspectos demográficos e funcionais. Na segunda, as questões versaram sobre os oito componentes do Cubo COSO II (ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento) e seu objetivo foi compreender aspectos do sistema de controle interno da instituição (objeto da pesquisa) que estivessem relacionados ao framework COSO ERM (Bertollo et al, 2019).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 PERFIL DA EMPRESA**

A empresa Transportes Serra Gaúcha Ltda., foi fundada no ano de 1976, transportando móveis da Serra Gaúcha, para todo o país. Desde 04 de maio de 1976 a Empresa de Transportes Serra Gaúcha Ltda atua no segmento de transportes. São mais de 48 anos transportando com segurança e credibilidade, valores conquistados a partir de sua maior vocação: o transporte de móveis. A Transportes Serra Gaúcha Ltda é referência neste segmento, atendendo com qualidade e eficiência as exigências deste mercado. Esta especialização possibilitou a diversificação no mix de produtos transportados, agregando os serviços de carga fracionada, carga fechada/lotação, armazenagem, logística, agendamentos e paletizações, facilitando as operações da indústria aos seus clientes. A sede, com 30.000 metros quadrados de área, dos quais, mais de 4.000 m<sup>2</sup> de área construída, expede mercadorias B2B e B2C para os estados do RS, SC e PR. A Transportes Serra Gaúcha Ltda; está sempre em autotransformação, um desafio para continuar crescendo e entregando ainda mais valor aos seus clientes.

### **4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES**

A primeira parte do questionário foca no perfil dos participantes. Com o objetivo de obter informações que possam influenciar as respostas, nesta etapa inicial buscou-se caracterizar os



respondentes, considerando os seguintes aspectos: a área de atuação e o tempo de experiência na função.

Tabela 1 – Área e Tempo de Atuação

Área	Quantidade	%	Tempo	Quantidade	%
Administrativo	14	51,9	De 0 até 2 anos	4	14,8
			De 2 até 5 anos	10	37,0
			De 5 até 10 anos	6	22,2
Produção	11	7,4	De 10 até 15 anos	3	11,2
			Mais de 15 anos	4	14,8
Comercial	2	40,7			
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>	<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Verifica-se, portanto, de acordo com os dados da Tabela 1, que (51,9%) dos respondentes são do setor administrativo, esse por sua vez é composto por: assistente administrativo, analista de logística, recepção, assistente financeiro, auxiliar administrativo, gerente filiar e coordenador. Já no setor de produção, obteve-se (40,7%) dos respondentes, sendo eles das áreas de conferente, líder de carga, e motoristas de carretas, e no setor comercial (7,4%) respondentes da área de assistente comercial.

A análise do tempo de serviço revela uma diversidade significativa na experiência dos respondentes. A maior parte, (37,0%), está na faixa de 2 a 5 anos, indicando que há uma base considerável de profissionais com experiência consolidada na empresa. Outros 22,2% possuem entre 5 e 10 anos de experiência. Em contraste, (25,9%) dos respondentes têm mais de 10 anos de experiência (somando as faixas de 10 a 15 anos e mais de 15 anos), sugerindo estabilidade e conhecimento acumulado na equipe<sup>44</sup>. Essa combinação de profissionais novos e mais experientes pode favorecer um ambiente de aprendizado contínuo e troca de experiências, essencial para a inovação e eficiência organizacional<sup>45</sup>. É fundamental que a organização capitalize essa diversidade, implementando programas de mentorias e desenvolvimento profissional, assegurando a retenção de talentos e a transmissão de conhecimento.

#### 4.3 AMBIENTE DE CONTROLE

O ambiente interno compreende o tom de uma organização e fornece a base pela qual os riscos são identificados e abordados pelo seu pessoal, inclusive a filosofia de gerenciamento de riscos, o apetite a risco, a integridade e os valores éticos, além do ambiente em que estes estão (Flaherty; Rittenberg; Anderson, 2007).

Tabela 2 – Ambiente interno

	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qt d.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
AI_1 - Os altos dirigentes da instituição dão suporte adequado ao funcionamento dos controles internos?	14	100	2	100	10	91	Sim
AI_2 - Os mecanismos gerais de controles internos instituídos são percebidos pelos funcionários nos diversos níveis de estrutura da instituição?	11	79	2	100	10	91	Parcial
AI_3 - Existe um código formalizado de ética ou de conduta na instituição?	11	79	2	100	11	100	Sim
AI_4 - Existe um manual de procedimentos em relação a sua função na instituição?	11	79	1	50	10	91	Parcial
AI_5 - Com relação à sua função, você sabe quais são as suas atribuições na instituição?	14	100	2	100	11	100	Sim
AI_6 - Suas atribuições estão claramente definidas na instituição?	14	100	1	50	8	73	Sim
AI_7 - Você reconhece ter a habilidade necessária para exercer sua função com segurança?	14	100	2	100	10	91	Parcial





AI_8 - Caso sua função não seja exercida corretamente, a instituição toma alguma ação corretiva?	13	93	2	100	10	91	Sim
AI_9 - Há mecanismos que garantem ou incentivam a participação dos funcionários dos diversos níveis de estrutura da instituição na elaboração dos procedimentos, as instruções operacionais ou código de ética ou conduta?	9	64	2	100	5	45	Parcial
AI_10 - Existe adequada segregação de funções nas atividades do setor/departamento onde você trabalha?	13	93	1	50	9	82	Sim
AI_11 - Os controles internos adotados contribuem para a consecução dos resultados planejado na instituição?	12	86	2	100	8	73	Sim
AI_12 - A instituição possui um sistema de qualidade?	12	71	2	100	8	73	Parcial
AI_13 - A instituição possui um plano de descrição dos cargos?	14	100	2	100	11	100	Sim
<b>Média</b>		<b>88</b>		<b>88</b>		<b>84</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 2 apresenta o ambiente de controle nas áreas Administrativo, Comercial, Operacional e Auditoria Interna, evidenciando forte apoio dos dirigentes aos controles internos, com 100% de aprovação nos setores Administrativo e Comercial e 91% no Operacional (AI\_1). A existência de um código de ética é amplamente aprovada nos setores Comercial e Operacional (100%), mas apenas (79%) no Administrativo (AI\_3). A documentação de procedimentos é menos reconhecida no Comercial, com apenas (50%) indicando um manual (AI\_4). A clareza nas atribuições é forte no Administrativo (100%), mas menor no Operacional (73%) (AI\_5 e AI\_6). A disposição para ações corretivas é alta no Administrativo (93%) e no Operacional (91%) (AI\_8), e os controles internos são vistos como benéficos para os resultados, com média de 86% no Administrativo e 73% no Operacional.

No entanto, apenas (71%) reconhecem um sistema de qualidade no Administrativo, indicando necessidade de melhorias (AI\_12). Na auditoria interna, os funcionários percebem suporte da alta direção (Sim) e parcialmente reconhecem os mecanismos de controle (Parcial). Um código de ética formalizado é observado (Sim), mas a percepção do manual de procedimentos é parcial (Parcial). A segregação de funções está em Sim, e o sistema de qualidade é parcialmente implementado (Parcial).

#### 4.4 FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos (Rhoden, 2019).

Tabela 3- Fixação de objetivos

	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
FO_1 - Os objetivos estratégicos da instituição estão claramente DEFINIDOS?	11	79	1	50	9	82	Parcial
FO_2 - Os objetivos estratégicos da instituição estão DIVULGADOS?	8	57	2	100	9	82	Não
FO_3 - Os objetivos estratégicos da instituição estão ATUALIZADOS?	7	50	1	50	6	55	Parcial
FO_4 - Os objetivos de eficiência e eficácia das operações da instituição estão DEFINIDOS?	11	79	2	100	9	82	Sim
FO_5 - Os objetivos de eficiência e eficácia das operações da instituição estão DIVULGADOS?	11	79	1	50	7	64	Não
FO_6 - Os objetivos de eficiência e eficácia das operações da instituição estão ATUALIZADOS?	10	71	1	50	8	73	Sim





Média

69

66

73

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 3 avalia a definição, divulgação e atualização dos objetivos estratégicos e operacionais da instituição em quatro áreas: Administrativo, Comercial, Operacional e Auditoria Interna. A clareza na definição dos objetivos estratégicos é moderada, com taxas de aprovação de (79%) no Administrativo e (82%) no Operacional, enquanto o Comercial apresenta (50%). A atualização dos objetivos é ainda mais baixa, com apenas (50%) de reconhecimento no Administrativo e Comercial, e (55%) no Operacional, sugerindo a necessidade de revisões mais frequentes. A divulgação dos objetivos é uma área crítica, com aprovação de apenas (57%) no Administrativo e 100% no Comercial, embora o Operacional apresente 82%, indicando que a comunicação precisa ser aprimorada.

Objetivos relacionados à eficiência e eficácia das operações têm uma melhor definição, com (79%) de aprovação no Administrativo e (100%) no Comercial, enquanto a divulgação é de 79% no Administrativo e 50% no Comercial, com atualização razoável (71%) no Administrativo. Na Auditoria Interna, os funcionários percebem os objetivos estratégicos como parcialmente definidos, mas a auditoria aponta que a divulgação é inexistente (Não). Embora os objetivos sejam relativamente claros, a principal falha é a comunicação interna, afetando o alinhamento organizacional.

#### 4.5 IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos (Flaherty; Rittenberg; Anderson, 2007).

Tabela 4 – Identificação dos eventos

	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qt d.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
IE_1 - São identificados eventos potenciais que afetam a execução das estratégias ou a realização dos objetivos da instituição?	13	93	2	100	10	91	Sim
IE_2 - Os eventos identificados que afetam a execução das estratégias ou a realização dos objetivos da instituição estão DIVULGADOS?	11	79	0	0	6	55	Parcial
IE_3 - Os gestores reconhecem a importância de identificar os fatores internos e externos e os tipos de eventos prováveis que afetam os objetivos da instituição?	14	100	2	100	7	64	Sim
IE_4 - Existem meios ou técnicas da instituição para identificar potenciais de eventos que são tratados estrategicamente entre prováveis Riscos ou Oportunidades?	13	93	2	100	9	82	Parcial
IE_5 - Os gestores compreendem como os eventos se relacionam distinguindo os Riscos e Oportunidades?	13	93	2	100	9	82	Parcial
<b>Média</b>		<b>92</b>		<b>80</b>		<b>75</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 4 analisa a identificação e divulgação de eventos que podem impactar a execução das estratégias nas áreas Administrativo, Comercial, Operacional e Auditoria Interna. A identificação de eventos é forte, com aprovação de (93%) no Administrativo (IE\_1) e (100%) no Comercial, e uma alta taxa de (91%) no Operacional. No entanto, a divulgação dos eventos identificados necessita de melhorias significativas: apenas (79%) dos respondentes no Administrativo e (55%) no Operacional consideram que há comunicação efetiva (IE\_2), enquanto o



Comercial não apresenta divulgação (0%), sugerindo uma falha que pode comprometer a capacidade de resposta organizacional.

Todos os gestores reconhecem a importância de identificar fatores internos e externos que impactam os objetivos, com (100%) de aprovação no Administrativo e Comercial, mas a percepção é mais baixa no Operacional, com (64%) (IE\_3). Além disso, a competência para identificar eventos e distinguir riscos e oportunidades é mais robusta no Administrativo (93%) e comercial (100%), mas o Operacional, com (82%) (IE\_4 e IE\_5), ainda apresenta margem para aperfeiçoamento.

Na auditoria interna, os funcionários afirmam que a identificação de eventos é bem realizada (Sim), mas a auditoria aponta que a divulgação é parcial. A importância de fatores internos e externos é reconhecida pelos gestores (Sim), e a auditoria relata compreensão parcial sobre a distinção entre riscos e oportunidades (IE\_4 e IE\_5).

#### 4.6 AVALIAÇÃO DE RISCO

Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais (Flaherty; Rittenberg; Anderson, 2007).

Tabela 5 – Avaliação de Risco

	Administrati vo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
AR_1 - Os objetivos e as metas do seu setor/departamento estão formalizados?	13	93	2	100	10	91	Parcial
AR_2 - Há clara IDENTIFICAÇÃO dos processos críticos para a consecução dos objetivos e metas do seu setor?	11	79	0	0	8	73	Sim
AR_3 - É prática do seu setor, a adoção de medidas para amenizar os riscos (de origem interna ou externa) envolvidos nos seus processos estratégicos?	13	93	2	100	11	100	Parcial
AR_4 - Existe um histórico de fraudes e desvios, é prática na instituição instaurar sindicância para apurar responsabilidades e exigir eventuais ressarcimentos?	8	57	1	50	6	55	Não
AR_5 - Há norma ou regulamento para as atividades de estoque e inventário de bens e valores de responsabilidade em seu setor?	9	64	0	0	9	82	Sim
AR_6 - Existe uma avaliação de risco no seu setor?	4	29	1	50	5	45	Não
AR_7 - A instituição desenvolve um trabalho de revisão da análise de risco?	5	36	1	50	5	45	Não
AR_8 - Existe a análise das ocorrências de descumprimento de normas, políticas ou procedimentos da instituição?	12	86	0	0	9	82	Parcial
AR_9 - Existe a IDENTIFICAÇÃO DOS RISCOS nos principais processos operacionais (manuais ou informatizados) no setor que você trabalha?	10	71	2	100	10	91	Sim
<b>Média</b>		<b>68</b>		<b>50</b>		<b>74</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 5 examina a avaliação de riscos nas áreas Administrativo, Comercial, Operacional e Auditoria Interna, focando na formalização de objetivos, identificação de processos críticos e práticas de gestão de riscos<sup>65</sup>. A formalização de objetivos é alta no Administrativo (93%) e comercial (100%), e no Operacional chega a (91%), estabelecendo uma base sólida para a gestão de riscos (AR\_1). A identificação de processos críticos apresenta variações: (79%) no Administrativo afirmam que os processos estão bem definidos, enquanto o Comercial não adota essa prática (0%), e no Operacional, (73%) reconhecem sua importância (AR\_2).

As práticas de mitigação de riscos são robustas no Administrativo (93%) e no Comercial e Operacional (100%), mas a falta de normas para apuração de fraudes, com apenas (57%) de



aprovação no Administrativo, expõe uma vulnerabilidade (AR\_4). A avaliação de riscos é crítica, com baixa adesão no Administrativo (29%) e operacional (45%), destacando uma lacuna na análise sistemática (AR\_6). A revisão contínua também é limitada, com apenas (36%) de aprovação no Administrativo e (45%) no Operacional, indicando a necessidade de práticas mais consistentes (AR\_7). Já a identificação de riscos nos processos é alta, com (71%) no Administrativo e (100%) no Comercial, o que demonstra um reconhecimento crescente da importância do mapeamento de riscos (AR\_9).

Conforme a auditoria interna, a formalização dos objetivos é parcial (AR\_1) e a avaliação e revisão de riscos não são realizadas (Não) (AR\_6 e AR\_7), indicando áreas que precisam de fortalecimento para aprimorar a resiliência e a gestão de riscos organizacional.

#### 4.7 RESPOSTA AOS RISCOS

Os empregados identificam e avaliam as possíveis respostas aos riscos: evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar. A administração seleciona o conjunto de ações destinadas a alinhar os riscos às respectivas tolerâncias e ao apetite a risco (Rhoden, 2019).

Tabela 6 – Resposta aos riscos

	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
RR_1 - É comum a administração da empresa tomar medidas/attitudes como objetivo de EVITAR os riscos?	12	86	2	100	9	82	Parcial
RR_2 - É comum a administração da empresa tomar medidas/attitudes como objetivo de REDUZIR os riscos?	14	86	2	100	7	64	Parcial
RR_3 - É comum a administração da empresa tomar medidas/attitudes como objetivo de COMPARTILHAR os riscos?	10	71	1	50	8	73	Parcial
RR_4 - É comum a administração da empresa tomar medidas/attitudes como objetivo de ACEITAR os riscos?	8	57	0	0	6	55	Parcial
<b>Média</b>		<b>75</b>		<b>63</b>		<b>69</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 6 analisa as práticas de gestão de riscos nas áreas Administrativo, Comercial e Operacional. A maioria dos setores demonstra uma forte conscientização sobre evitar (86%) no Administrativo, (100%) no Comercial, (82%) no Operacional e reduzir riscos (86%) no Administrativo, (100%) no Comercial, embora apenas (64%) no Operacional reconheçam essa prática. O compartilhamento de riscos é menos valorizado, com apenas (50%) no Comercial, enquanto no Administrativo e Operacional os percentuais são (71%) e (73%). A aceitação de riscos apresenta concordância mais baixa, especialmente no Comercial, que não reconhece essa prática (0%); no Administrativo e Operacional, os percentuais são (57%) e (55%).

Na auditoria interna, a percepção é de que todas as formas de resposta ao risco (evitar, reduzir, compartilhar e aceitar) são aplicadas de forma parcial. Isso indica a necessidade de melhorar a aceitação e implementação de estratégias na gestão de riscos, especialmente na auditoria interna.

#### 4.8 PROCEDIMENTOS DE CONTROLE

Políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos selecionados pela administração sejam executadas com eficácia (Flaherty; Rittenberg; Anderson, 2007).

Tabela 7 – Procedimentos de controle



	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
PC_1 - Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir, para diminuir os riscos de alcançar os objetivos da instituição?	14	100	1	50	6	55	Parcial
PC_2 - As atividades de controles internos adotadas no setor que você trabalha são apropriadas e funcionam de acordo com um plano de longo prazo?	12	86	2	100	10	91	Sim
PC_3 - Existe uma cultura de divulgação dos controles internos por meio de treinamentos, seminários, workshops?	8	57	2	100	8	73	Não
PC_4 - A empresa possui metodologias e padrões pré-estabelecidos para avaliar atividades de controles internos?	12	86	2	100	11	100	Não
PC_5 - Existe um processo de acompanhamento da execução de planos de ação voltados para implantação/aprimoramento dos controles internos?	11	79	1	50	9	82	Parcial
PC_6 - A instituição possui um modelo de avaliação de risco com base na probabilidade de incidência e impacto nos objetivos e metas dos processos?	5	36	2	100	8	73	Não
PC_7 - Existe um mapeamento dos controles internos através de organogramas que determinem linhas de responsabilidades?	10	71	1	50	8	73	Não
PC_8 - No setor que você trabalha existe segregação de funções?	10	71	1	50	9	82	Sim
PC_9 - A instituição possui um processo de monitoramento e conformidade das atividades/processos com relação ao ambiente normativo interno e externo?	12	86	0	0	10	91	Parcial
PC_10 - As aprovações, autorizações e verificações dos procedimentos operacionais no setor que você trabalha são realizadas por uma só pessoa?	2	14	0	0	5	45	Não
<b>Média</b>		<b>69</b>		<b>60</b>		<b>77</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 7 analisa os procedimentos de controle em diferentes setores da empresa, revelando percepções sobre eficácia e implementação. Todos os respondentes do setor Administrativo (100%) afirmam que existem políticas para diminuir riscos (PC\_1), enquanto apenas (50%) do Comercial e (55%) do Operacional compartilham essa visão. A maioria considera as atividades de controle interno apropriadas, com (100%) de concordância no Comercial e 91% no Operacional (PC\_2), mas a promoção de uma cultura de divulgação é limitada: (57%) no Administrativo e (73%) no Operacional (PC\_3).

Embora (86%) do Administrativo e 100% do Comercial e Operacional reconheçam metodologias para avaliação de controles (PC\_4), a auditoria interna aponta que essa prática não existe (Não), sugerindo inconsistência na implementação. A maioria (79%) do Administrativo e (82%) do Operacional vê processos de acompanhamento de ações, mas a baixa concordância no Comercial (50%) indica deficiências (PC\_5). Apenas (36%) do Administrativo afirma que há um modelo de avaliação de risco, enquanto (100%) do Comercial e (73%) do Operacional reconhecem essa prática (PC\_6), mas a auditoria interna novamente discorda (Não). A percepção sobre o mapeamento de controles internos é baixa, e a auditoria confirma que não há organogramas de responsabilidades (Não). A segregação de funções é bem-vista, especialmente no Operacional (82%) (PC\_8), e a maioria acredita que as aprovações não são centralizadas em uma única pessoa.

#### 4.9 INFORMAÇÃO E CONTROLE

A forma e o prazo em que as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas permitam que as pessoas cumpram com suas atribuições. Para identificar, avaliar e responder ao risco, a organização necessita das informações em todos os níveis hierárquicos (Rhoden, 2019).

Tabela 8 – Informação e comunicação





	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	
IC_1 - Existe um fluxo regular de informações dirigido às necessidades dos gestores?	13	93	2	100	7	64	Não
IC_2 - As informações consideradas relevantes são dotadas de qualidade suficiente para permitir ao gestor tomar as decisões apropriadas?	13	93	2	100	8	73	Parcial
IC_3 - A informação disponível à gestão é apropriada e atual?	13	93	2	100	9	82	Parcial
IC_4 - A informação disponível à gestão é precisa e confiável?	13	93	2	100	8	73	Parcial
IC_5 - A informação disponível à gestão é acessível?	11	79	2	100	8	73	Parcial
IC_6 - A Informação divulgada internamente atende às suas expectativas contribuindo para a execução das suas responsabilidades de forma eficaz?	13	93	2	100	6	55	Parcial
IC_7 - A comunicação das informações percorre todos os níveis hierárquicos da instituição?	9	64	0	0	6	55	Não
IC_8 - As informações pertinentes são identificadas e comunicadas, de forma coerente e dentro do prazo, a fim de permitir que as pessoas realizem e cumpram as suas responsabilidades?	11	79	1	50	7	64	Parcial
IC_9 - A informação relevante para tomada de decisão na instituição é devidamente identificada e comunicada às pessoas adequadas?	12	86	2	100	8	73	Parcial
<b>Média</b>		<b>86</b>		<b>83</b>		<b>68</b>	<b>Parcial</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 8 analisa a eficácia da informação e comunicação na empresa, destacando percepções sobre a disponibilidade e qualidade das informações necessárias para a tomada de decisões. No setor Administrativo, (93%) acreditam em um fluxo regular de informações, e (100%) do Comercial compartilham essa visão, enquanto apenas (64%) do Operacional concordam, o que se alinha com a avaliação da auditoria interna, que aponta a inexistência (Não) de um fluxo regular (IC\_1). A qualidade das informações é percebida positivamente no Administrativo (93%) e comercial (100%), mas apenas (73%) do Operacional consideram as informações suficientes para decisões apropriadas (IC\_2).

A comunicação hierárquica é percebida como deficiente, com (55%) de aprovação no Operacional e (64%) no Administrativo (IC\_7), corroborando a visão da auditoria de que a comunicação não percorre todos os níveis (Não). A identificação e comunicação de informações relevantes são bem avaliadas no Administrativo (86%) e comercial (100%), mas o Operacional apresenta (73%) (IC\_9). Em resumo, embora os setores Administrativo e Comercial tenham uma percepção positiva da qualidade e do fluxo de informações, o Operacional enfrenta desafios significativos. A auditoria interna revela que a comunicação é um ponto crítico, classificando a maioria dos quesitos como Parcial ou Não, o que aponta para a necessidade de um sistema mais eficaz para melhorar a gestão organizacional.

#### 4.10 MONITORAMENTO

A integridade do processo de gerenciamento de riscos corporativos é monitorada e as modificações necessárias são realizadas. Desse modo, a organização poderá reagir ativamente e mudar segundo as circunstâncias. O monitoramento é realizado por meio de atividades gerenciais contínuas, avaliações independentes ou uma combinação desses dois procedimentos (Flaherty; Rittenberg; Anderson, 2007).

Tabela 9 – Monitoramento

	Administrativo		Comercial		Operacional		Auditoria Interna
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%	



M_1 - O sistema de controle interno da instituição é constantemente monitorado para avaliar sua validade e qualidade ao longo do tempo?	11	79	1	50	9	82	Sim
M_2 - O sistema de controle interno da instituição tem contribuído para a melhoria de seu desempenho?	12	86	1	50	7	64	Sim
M_3 - São desempenhadas atividades contínuas de monitoramento e/ou supervisão, dos processos operacionais, atividades ou serviços na instituição?	12	86	1	50	9	82	Parcial
M_4 - As segregações das atividades atribuídas aos funcionários da instituição são monitoradas de forma que seja evitado os conflitos de interesses prejudiciais ao desempenho funcional?	7	50	1	50	7	64	Parcial
M_5 - As deficiências identificadas capazes de afetar de modo geral a instituição são relatadas às pessoas com condições de tomar as medidas necessárias e corretivas?	14	100	2	100	11	100	Parcial
<b>Média</b>		<b>80</b>		<b>60</b>		<b>79</b>	

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Tabela 9 avalia a eficácia do monitoramento dos sistemas de controle interno nos setores da empresa, com ênfase na auditoria interna. No setor Administrativo, (79%) afirmam que o monitoramento é constante, enquanto apenas (50%) do Comercial compartilham essa percepção. O Operacional apresenta (82%) de aprovação nesse aspecto (M\_1). Em relação ao impacto do sistema na melhoria do desempenho, (86%) do Administrativo e (64%) do Operacional reconhecem essa contribuição, mas apenas (50%) do Comercial veem a relação (M\_2). A continuidade do monitoramento dos processos é vista positivamente por (86%) do Administrativo e (82%) do Operacional, enquanto (50%) do Comercial consideram essa prática insuficiente (M\_3).

Na visão da auditoria interna, o sistema de controle é de fato monitorado (Sim) e contribui para a melhoria do desempenho (Sim) (M\_1, M\_2). As atividades de monitoramento contínuo são consideradas parciais por (82%) dos respondentes do operacional e pela própria auditoria (M\_3), e a segregação de funções, essencial para evitar conflitos de interesse, é considerada insuficiente tanto pelos respondentes quanto pela auditoria (Parcial) (M\_4). Apesar de (100%) dos respondentes de todos os setores afirmarem que as deficiências são comunicadas adequadamente para correção (M\_5), a auditoria classifica essa prática como parcial, indicando a necessidade de aprimorar a eficácia do monitoramento, especialmente na supervisão contínua e na segregação de funções.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo permitiu analisar o nível de conhecimento e a percepção dos colaboradores de uma empresa familiar sobre os controles internos, conforme a metodologia do COSO ERM. Os resultados, obtidos pela aplicação de questionários a 27 funcionários e comparados com uma avaliação da auditoria interna, revelaram que, entre os oito componentes do COSO ERM, poucas respostas convergiram com os dados levantados pela auditoria interna. Notou-se que o setor administrativo foi o que apresentou maior divergência. Observou-se também que muitos profissionais demonstraram pouco conhecimento sobre o COSO ERM, o que prejudicou uma análise mais aprofundada das respostas.

A análise dos componentes mostrou que, embora o ambiente de controle (80,77%) e o monitoramento (79%) apresentem bons resultados na avaliação da auditoria, áreas como definição de objetivos (50%), resposta a riscos (55,5%) e comunicação de informações (67,89%) ainda carecem de melhorias substanciais. A falta de clareza na divulgação dos objetivos e a dificuldade no fluxo de informações entre os níveis hierárquicos comprometem a eficácia do sistema de controle. O estudo revelou que a aplicação do modelo COSO ERM em uma empresa familiar de transporte enfrenta desafios ligados à cultura organizacional e ao conhecimento limitado dos colaboradores



sobre gestão de riscos.

A principal contribuição deste trabalho reside na demonstração empírica das lacunas entre a percepção dos colaboradores e a avaliação técnica da auditoria, evidenciando pontos críticos para a gestão, como a necessidade de capacitação e o aprimoramento dos canais de comunicação. Como limitações, o estudo se restringe a uma única empresa, não permitindo generalizações. Além disso, a percepção dos colaboradores pode conter vieses.

Recomenda-se para estudos futuros a replicação da metodologia em outras empresas de transporte para obter uma visão comparativa e identificar se os desafios observados são específicos ou comuns ao setor. Sugere-se também a realização de estudos longitudinais para acompanhar a evolução da maturidade dos controles internos após a implementação de melhorias e a investigação aprofundada, por meio de métodos qualitativos como entrevistas, das causas das divergências de percepção entre os diferentes níveis hierárquicos.

### REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. et al. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 590 p.

ASSI, M. et al. **Controles internos e cultura organizacional; como consolidar a confiança na gestão dos negócios**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2019. 219 p.

ATTIE, W. **Auditoria Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2018. 762 p.

BERTOLLO, D. L.; RHODEN, J. T.; GOLLO, C. M.; SCHIAVO, L. R. **Aplicação do Modelo Coso ERM na avaliação de sistemas de controles internos: estudo de caso em uma indústria de concreto e cerâmica do vale do café/rs**. Caxias do Sul: UCS, 2019. 61 p.

CAETANO, G. **Produção científica sobre controle interno e gestão de riscos: estudo bibliométrico dos artigos apresentados no Congresso USP e no ENANPAD entre 2001 e 2008**. São Paulo: Fecap, 2013. 49 p.

CASTRO, D. P. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018. 467 p.

COSO, C. of S. O. of the T. C. **Enterprise Risk Management – Integrated Framework**. 2007. [s. l.], 2019.

CREPALDI, G.S.; CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016. 968 p.

FLAHERTY, J. J.; RITTENBERG, L. E.; ANDERSON, A. W. **Coso gerenciamento de riscos corporativos - estrutura integrada**. Distrito Federal, 2017. 16 p.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022. 208 p.

GOMES, E. D.; ARAUJO, A. F.; BARBOZA, R. J. **Auditoria: alguns aspectos a respeito de sua origem**. 12. ed. São Paulo: Faef, 2009. 5 p.



HIRTH JUNIOR, R. B.; CHESLEY, D. L. **Gerenciamento de riscos corporativos**. São Paulo: Coso, 2017. 16 p.

MÁRION, J. C.; REIS, R. M. P. **Normas e Práticas Contábeis: Uma introdução**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 488 p.

OLIVEIRA, D. S. **A importância da auditoria interna no processo de gestão das organizações em um ambiente globalizado e cada vez mais competitivo**. São Paulo: Escola de Administração Fazendária (Esaf), 2018. 19 p.

PINHEIRO, D. R.; OLIVA, E. C. **A atuação da auditoria interna na governança pública: um estudo baseado na visão da alta administração das universidades públicas federais brasileiras**. 2. ed. Contabilidade Vista e revista, 2020. 22 p.

PINTO NETO, R. C.; CARVALHO, B. S. **Benefícios da auditoria contábil interna para o combate de fraudes em organizações empresariais**. São Paulo: Revista Português de Gestão Contemporânea, 2020. 12 p.

PIZO, F. **Mapeamento de Controles Internos Sox**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

RHODEN, J. T. et al. **Modelo coso erm na avaliação de sistemas de controles internos: análise em uma indústria de confecção do Vale do Cói/RS**. 2. ed. Caxias do Sul: UCS, 2019. 63 p.

SILVA, M. A.; VIEIRA, E. T. V. **Auditoria interna: Uma ferramenta de gestão dentro das organizações**. 2. ed. São Paulo: Redeca. 2015. 20p.