REVISTA MAGSUL - MULTIDISCIPLINAR

FACULDADES MAGSUL

O PAPEL DO CONTROLE INTERNO COMO FERRAMENTA DE MONITORAMENTO DO CONTROLE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TORNEARIA NA REGIÃO DE PONTA PORÃ/MS

Edilaine da Silva Dutra[1]
Cristina Sorrilha Irala Loureiro[2]

RESUMO

Este estudo investiga a importância do controle interno como uma ferramenta essencial para a gestão de riscos e a eficiência operacional em uma empresa de tornearia situada em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul. Fundamentado nos princípios do modelo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), o trabalho destaca que o controle interno vai além da conformidade com normas, sendo importante para a mitigação de riscos e otimização dos processos operacionais. Problemática é apresentada como o questionamento: de que maneira o controle interno, alinhado à metodologia COSO, pode otimizar a gestão de riscos e a eficiência operacional no controle gerencial de uma empresa de tornearia situada em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul? O objetivo geral da pesquisa é avaliar como o controle interno, alinhado ao framework COSO, pode aprimorar a gestão de riscos e a eficiência operacional da empresa. A metodologia adotada tem uma abordagem exploratória, descritiva, qualitativa e quantitativa, incluindo a aplicação de questionários estruturados e observação direta para coletar dados sobre as práticas de controle interno em diferentes departamentos da organização. Para a análise dos resultados, foi utilizado o teste estatístico de Mann-Whitney, que possibilitou uma avaliação detalhada dos dados coletados. Os resultados mostraram que os sócios proprietários apresentam um alto nível de participação, destacando-se em relação aos controles específicos dos setores empresarial, financeiro, de recursos humanos e de gestão de produção.

Palavras-chave: Controle Interno. Gerenciamento de Risco. COSO.

ABSTRACT

This study investigates the importance of internal control as an essential tool for risk management and operational efficiency in a turning company located in Ponta Porã, Mato Grosso do Sul. Based on the principles of the COSO model (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), the work highlights that internal control goes beyond compliance with standards and is crucial for mitigating risks and optimizing operational processes. The problem is presented as the question: how can internal control, aligned with the COSO methodology, optimize risk management and operational efficiency in the management control of a turning company located in Ponta Porã, Mato Grosso do Sul? The overall aim of the research is to assess how internal control, aligned with the COSO framework, can improve the company's risk management and operational efficiency. The methodology adopted has an exploratory, descriptive, qualitative and quantitative approach, including the application of structured questionnaires and direct observation to collect data on internal control practices in different departments of the organization. The Mann-Whitney statistical test was used to analyze the results, enabling a detailed evaluation of the data collected. The results showed that the shareholder-owners have a high level of participation, standing out in relation to the specific controls of the business, financial and financial services sectors, human resources and production management.

Keywords: Internal Control. Risk Management. COSO.

[1] DUTRA, Edilaine da Silva, acadêmica do 8º semestre do curso de Ciências Contábeis das Faculdades Magsul – FAMAG, Porta Porã – MS. E-mail: 1620462.edilainedasilvadutra@magsul-ms.com.br.

[2] Professora orientadora: LOUREIRO, Cristina Sorrilha Irala, professora orientadora dos curo de Administração e Ciências Contábeis das Faculdades magsul – FAMAG, Porta Porã – MS E-mail: prof.cristinasorrilhairalaloureiro@magsul-ms.com.br.

1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo, o controle interno emerge como uma ferramenta essencial para a sustentabilidade e o sucesso organizacional, através das mais diversas ferramentas de gestão para garantir eficiência e eficácia desde o planejamento até as operações. Nesse contexto, o papel vai além da mera conformidade com normas e regulamentos; ele proporciona uma estrutura sólida para a mitigação de riscos, a otimização de processos e a promoção da eficiência operacional.

No contexto do controle gerencial, o controle interno torna-se um instrumento fundamental para o monitoramento das atividades e para assegurar que os objetivos estratégicos e operacionais da empresa sejam alcançados de forma eficaz, por meio de informações precisas e relevantes para a tomada de decisões estratégicas. Segundo Almeida (2017), o controle interno pode ser definido como um conjunto de políticas e procedimentos implementados pela administração de uma organização com o objetivo de assegurar a realização de suas metas e a proteção de seus ativos, atuando como um mecanismo de mitigação de riscos, prevenindo fraudes, erros e ineficiências que possam comprometer a sustentabilidade da empresa.

Dessa forma, este estudo visa investigar como a aplicação dos princípios do COSO no controle interno de uma empresa de tornearia, localizada na região de Ponta Porã, Mato Grosso do Sul, pode contribuir para a otimização da gestão de riscos e para a melhoria da eficiência operacional. Diante disso, o questionamento está de que maneira o controle interno, alinhado à metodologia COSO, pode otimizar a gestão de riscos e a eficiência operacional no controle gerencial de uma empresa de tornearia situada em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul?

O objetivo geral deste estudo é avaliar como o controle interno, alinhado à metodologia COSO, pode otimizar a gestão de riscos e melhorar a eficiência operacional no controle gerencial de uma empresa de tornearia localizada em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul, promovendo maior segurança nos processos e contribuindo para a tomada de decisões estratégicas eficazes. Para alcançar o objetivo geral desta pesquisa é importante avaliar a estrutura e o funcionamento do sistema de controle interno da empresa, com o objetivo de verificar sua conformidade com a metodologia COSO.

Em seguida, faz-se a identificação das principais áreas de risco nos processos produtivos e administrativos da empresa, utilizando a auditoria interna como ferramenta para propor melhorias. Além

disso, analisa-se o impacto que as auditorias internas gerenciais exercem sobre a tomada de decisões estratégicas e a mitigação de riscos, reforçando a importância de um sistema de controle robusto.

A relevância deste estudo reside na contribuição para o avanço do conhecimento da metodologia COSO, ademais, este estudo pode auxiliar a empresa de tornearia em aprimorar seus processos de gestão e controle, promovendo a eficiência operacional e a competitividade no mercado.

A metodologia a ser adotada neste estudo consiste em uma revisão bibliográfica detalhada sobre os conceitos de controle interno e gerencial, COSO, com ênfase nas preocupações centrais relacionadas à detecção e prevenção de erros e fraudes. Os capítulos subsequentes da fundamentação teórica abordam esses temas, fornecendo uma base sólida para a análise dos resultados e discussão das conclusões.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O papel da auditoria interna corresponde à área de controle e gestão do risco. Com base nas preocupações, essa função não apenas assegura a conformidade dos regulamentos, padrões internos e externos da organização, como também torna-se relevante por identificar vulnerabilidades e na promoção de uma governança robusta na área gerenciais com base nos estudos de Crepaldi e Attie.

2.1 Controle Interno e o Controle Gerencial

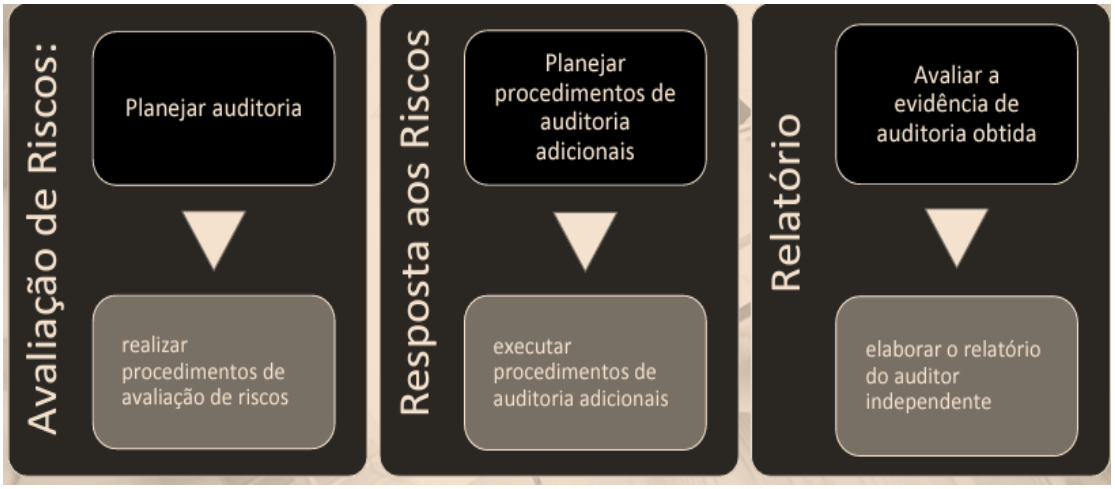
O controle interno assegura a realização de suas metas e protege seus ativos, por meio de ferramentas preventivas, visando minimizar riscos, detectar irregularidades e garantir que todas as operações sejam realizadas de acordo com as normas e diretrizes estabelecidas pela administração. No contexto organizacional, o controle interno deve estar integrado a todos os níveis da empresa e incluir elementos como ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, comunicação eficaz e monitoramento contínuo (Brasil, 2018). Esses componentes, quando bem estruturados, ajudam a organização a identificar e mitigar riscos potenciais, promovendo a melhoria contínua e a sustentabilidade a longo prazo.

Segundo Gomes (1999), o processo de controle, bem desenhado, permite avaliar e monitorar as estratégias da organização, além de ajudar a coordenar os planos e ações da administração, conforme destacado pelo autor Attie (1992). Além disso, o controle interno, permite verificar sua eficácia, identificar falhas e propor melhorias, garantindo que os objetivos da organização sejam alcançados com segurança e eficiência.

Em suma, o controle interno é um instrumento de gestão indispensável que, além de proteger os ativos da organização, promove a eficiência dos processos, a confiabilidade das informações e a conformidade com as normas, sendo, portanto, uma peça fundamental para a governança e o sucesso das organizações. Segundo o CFC, o tema em questão "é um procedimento técnico que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeira e operacionais da empresa" (Crepaldi, s/n, p.33 apud NBCT 12, ITEM 12.1.1.1).

Ainda segundo Crepaldi (2008), a auditoria interna é independente, mas está alinhada ao controle interno, objetiva e avaliativa nas operações, visa adicionar valor e melhorar as operações de uma organização, por meio de processos eficientes e eficazes no controle e gestão de riscos. Como podemos observar na figura 1 mostra as três fases de avaliação de risco por meio de planejamento gerencial.

Figura 1 - Fases de avaliação de risco



Fonte: CREPALDI (s/n, p. 26).

Corroborando, Attie (2016) destaca que a auditoria interna deve atuar de forma preventiva, identificando possíveis falhas e desenvolver melhorias contínuas. Além de verificar a conformidade com as políticas e procedimentos estabelecidos, deve ser vista como um parceiro estratégico da gestão, fornecendo insights valiosos para a tomada de decisões (Crepaldi, 2014). Inclusive deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização, pois não se limita à deteção de erros e fraudes, mas também à proposição de soluções que incrementem o desempenho organizacional (Attie, 2018).

Outro ponto a ser observado é a independência da auditoria, de modo a

garantir a objetividade dos trabalhos realizados, evitando conflitos de interesse, no papel de deteção e prevenção de fraudes, dado que a função esteja em identificar sinais de irregularidades que possam ou comprometam a função organizacional (Crepaldi, 2012).

De acordo com Attie (2016), corroborando com essa visão, ressalta a importância da estrutura organizacional da auditoria interna, que deve reportar diretamente ao conselho de administração ou ao comitê de auditoria. Isso assegura que a auditoria interna possa operar sem influência indevida, proporcionando uma avaliação imparcial e honesta dos processos e controles internos.

Por fim, a auditoria interna deve estar em constante evolução para acompanhar as mudanças no ambiente empresarial. Crepaldi (2015) afirma que a formação contínua dos auditores é essencial para manter a relevância da auditoria interna. Confimando, Attie (2020) enfatiza a necessidade de atualização constante das metodologias e ferramentas utilizadas pela auditoria interna para enfrentar novos desafios, estas inovações tecnológicas e as mudanças nas regulamentações exigem que os auditores estejam sempre preparados para adaptar suas abordagens e técnicas.

Em outras palavras, a auditoria interna gerencial deve fornecer análises, recomendações, orientações e informações relevantes que sejam suficientes para agregar valor e melhorar as operações da organização.

2.2 Controle Gerencial

O controle interno passa a ser um conjunto de processos que auxiliam a administração na obtenção dos objetivos organizacionais, previamente estabelecido. Segundo Crepaldi (2008), o controle gerencial envolve a definição de padrões, a medição do desempenho e a implementação de ações corretivas.

Conforme Attie (2016), o controle gerencial é crucial para a tomada de decisões e para o alinhamento das atividades operacionais com a estratégia organizacional, pois, requer definições claras e objetivas para implementação ou continuidade do monitoramento. Nessa linha, Crepaldi (2011) menciona que é fundamental que esses objetivos sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais (SMART), como mostra a figura 2.

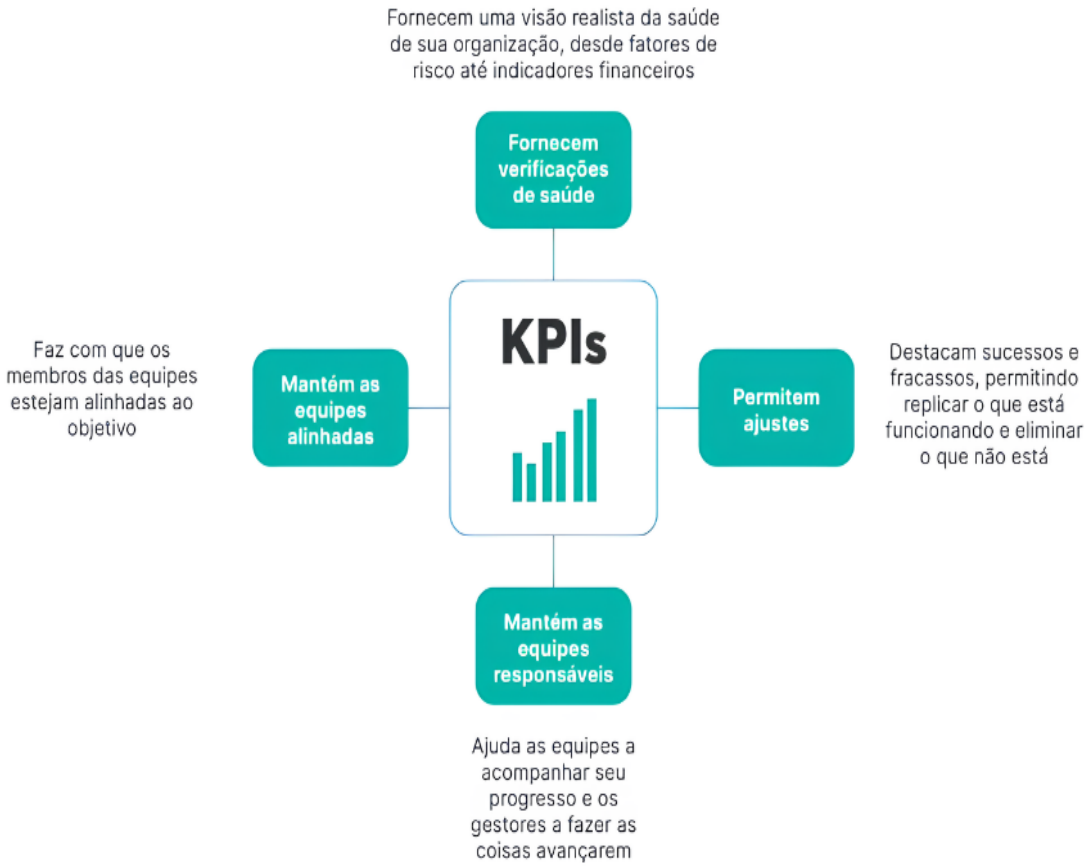
Figura 2 - Meta SMART

Fonte: Doyle (2022, p. 2).

Attie (2018) complementa que a comunicação desses objetivos a todos os níveis da organização é fundamental para garantir o alinhamento e o comprometimento dos colaboradores. A clareza e a comunicação dos objetivos são vitais para que todos os membros da organização estejam cientes de suas responsabilidades e contribuam para o alcance das metas estabelecidas.

A medição de desempenho é uma componente chave, para alcançar os objetivos traçados, diante disso, Crepaldi (2013) sugere que a utilização de indicadores de desempenho (KPIs) permite monitorar o progresso em relação aos objetivos estabelecidos, nas mais diferentes áreas, a escolha adequada dos KPIs é crucial para fornecer uma visão clara e objetiva do progresso organizacional, permitindo ajustes oportunos e eficientes (Attie, 2017).

Figura 3 - K´PIS



Fonte: leads2b (2024).

Outro aspecto importante no controle gerencial é a implementação de ações corretivas, quando os resultados medidos divergem dos objetivos planejados, é necessário tomar ações corretivas para realinhar as operações, baseadas em análises detalhadas das causas das divergências, garantindo que as medidas adotadas sejam eficazes e sustentáveis, visando a prevenção de futuros desvios (Crepaldi, 2012; Attie, 2019).

O controle gerencial também deve ser flexível para se adaptar às mudanças no ambiente empresarial, de forma periódicas com uma estrutura aplicada para garantir sua relevância e eficácia, na capacidade de adaptação, a fim de correlacionar com a dinâmica do mercado e às inovações tecnológicas, mantendo a competitividade da organização.

2.3 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)

A evolução do COSO ao longo das décadas reflete o avanço, a sofisticação das práticas de controle interno e gestão de

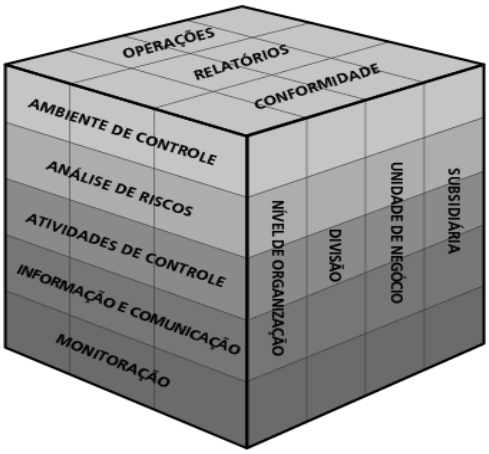
riscos nas organizações. Desde a sua criação em 1985, o Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) tem se consolidado como uma referência mundial no combate às fraudes contábeis e na promoção de práticas eficazes de governança corporativa, composto por cinco grandes associações profissionais dos Estados Unidos (AAA, AICPA, FEI, IIA e IMA). Inicialmente, foi criado para estudar as causas das fraudes nas demonstrações financeiras, promovendo a integridade e a transparência nas práticas contábeis (Candido, 2007).

A primeira grande contribuição do COSO veio em 1992 com a publicação do Internal Control - Integrated Framework (COSO-IC ou COSO I), que tinha como objetivo orientar as organizações quanto a princípios e melhores práticas de controle interno. Esse modelo, que se tornou uma referência mundial, foi criado com o intuito de assegurar a confiabilidade dos relatórios financeiros e prevenir fraudes (REGO *et al.*, 2017). Nesse contexto, o COSO-IC, é "um processo projetado e implementado pelos gestores para mitigar riscos e alcançar objetivos", o risco é visto como um evento que pode afetar o alcance dos objetivos (COSO, 1992 apud Brasil, S/N, p. 1).

O modelo COSO-IC é representado por um cubo tridimensional, que abrange três perspectivas: tipos de objetivos (operacionais, relatórios financeiros e conformidade legal/regulatória); níveis da estrutura organizacional (do nível mais alto ao mais baixo); e componentes (ambiente de controle, análise de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento) (COSO, 1992, Brasil, S/N, p. 1). Esse cubo visualiza de forma clara o processo de controle interno, tornando-o uma ferramenta amplamente utilizada para melhorar a eficácia das organizações.

Na figura 4 podemos observar que o modelo COSO-IC representa por um cubo das três faces do processo de mitigação de risco.

Figura 4 - *Coso IC - adaptado para o português*



Fonte: Costa Júnior (2022).

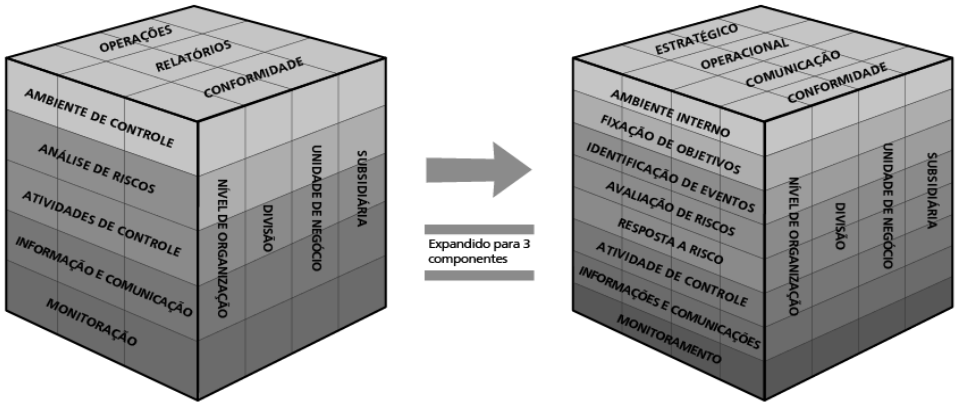
Contudo, o COSO-IC é um modelo de controle interno estrito, projetado e implementado pelos usuários para mitigar riscos e alcançar objetivos, com vistas nos objetivos, operacionais, financeiros e conformidade regulatória, concentrando-se nos ambientes ambiente de controle, análise de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoração (Costa Júnior, 2022).

Em outras palavras é um sistema de controle interno eficaz, contendo controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas e programas de treinamento do pessoal, incluindo auditoria interna. Desse modo, o framework COSO é composto por cinco componentes inter-relacionados: ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informações e comunicação, e monitoramento. Esses componentes fornecem uma base sólida para a implementação de um sistema eficaz de controle interno, sejam eles da área contábil, administrativo e Recursos Humanos.

Em 2004, o COSO expandiu seu escopo com a publicação do Enterprise Risk Management - Integrated Framework (COSO-ERM ou COSO II), que introduziu uma abordagem mais ampla e estratégica da gestão de riscos corporativos, contudo o COSO-ERM não substitui o modelo anterior, mas o complementou, incorporando elementos adicionais ao modelo de controle interno para abranger a gestão de riscos em toda a organização, assim o novo modelo foi projetado para orientar as organizações no estabelecimento de um processo integrado de gestão de riscos, que incluiu não apenas as operações e o suporte administrativo, mas também as atividades de planejamento estratégico (COSO, 2004, Brasil, S/N).

Nessa versão mais atualizada, o modelo *COSO-ERM ou COSO II* acrescenta-se mais três componentes essenciais para gestão de riscos corporativos e aplicação de boas práticas, como mostra a figura 5.

Figura 5 - *(COSO - IC e Coso ERM) adaptado para o português*



Fonte: Costa Júnior (2022).

Como podemos ver na figura 5, o cubo do COSO-ERM trata a análise de risco como atividades complementares pela identificação de eventos, avaliação de riscos e, por fim, resposta a riscos, consideradas também como níveis de risco, conceituados como apetite e tolerância de risco, refere-se respectivamente como montante de risco aceitável na criação e o nível de variação aceitável no alcance dos objetivos. Enfim, o modelo COSO-ERM, aplicado em um processo de gestão de riscos corporativos, incorpora e aprimora o modelo COSO-IC, por meio de inclusão de componentes e elementos adicionais (Costa Júnior, 2022).

Pode-se dizer que os modelos definem o conjunto de procedimentos e políticas destinadas a gerenciar e monitorar as operações de uma organização, garantindo a eficiência dos atos realizados. Conforme Crepaldi (2008), o COSO fornece uma estrutura abrangente que auxilia as organizações na avaliação e melhoria de seus sistemas de controle interno, com uma abordagem integrada e com capacidade de promover a governança corporativa.

Em 2013, o COSO-IC foi atualizado para alinhar-se com a Lei Sarbanes-Oxley e ampliar seu foco para além dos relatórios financeiros, incluindo relatórios de gestão em geral, além disso, a nova versão explicitou 17 princípios associados aos componentes do sistema de controle interno, tornando mais clara a aplicação dos princípios do COSO-IC nas organizações (Rego *et al*., 2017). Já em 2017, uma nova versão do COSO-ERM, intitulada Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM) foi lançada, destacando a importância de integrar a gestão de riscos com a estratégia e o desempenho organizacional.

Essa nova versão do COSO-ERM apresentou 20 princípios organizados em cinco componentes interrelacionados: governança e cultura; estratégia e definição de objetivos; performance; monitoramento do desempenho e revisão; e informação, comunicação e divulgação (COSO, 2017, Brasil, S/N).

Esses avanços destacam o compromisso contínuo do COSO em aprimorar a governança corporativa e a gestão de riscos, oferecendo uma estrutura robusta para que as organizações possam lidar com os desafios contemporâneos de forma eficaz. A integração dos modelos COSO-IC e COSO-ERM trouxe uma abordagem mais holística, abrangendo não apenas o controle interno, mas também a gestão estratégica de riscos, contribuindo para um ambiente corporativo mais seguro e sustentável.

Este modelo destaca a importância

de integrar o gerenciamento de riscos ao processo de definição de estratégia e de melhoria de desempenho organizacional, estruturada em duas partes principais:

Conceitos e Aplicações de Gerenciamento de Riscos Corporativos: explora as práticas atuais e emergentes no gerenciamento de riscos, fornecendo uma base sólida para entender como os riscos impactam a estratégia e os objetivos de negócios de uma organização.

● 20 Princípios Organizados em 5 Componentes Inter-relacionados:

● Governança e Cultura: estabelece a base organizacional e define a cultura de risco.

● Estratégia e Definição de Objetivos: integra o gerenciamento de riscos à estratégia da organização e à definição dos objetivos.

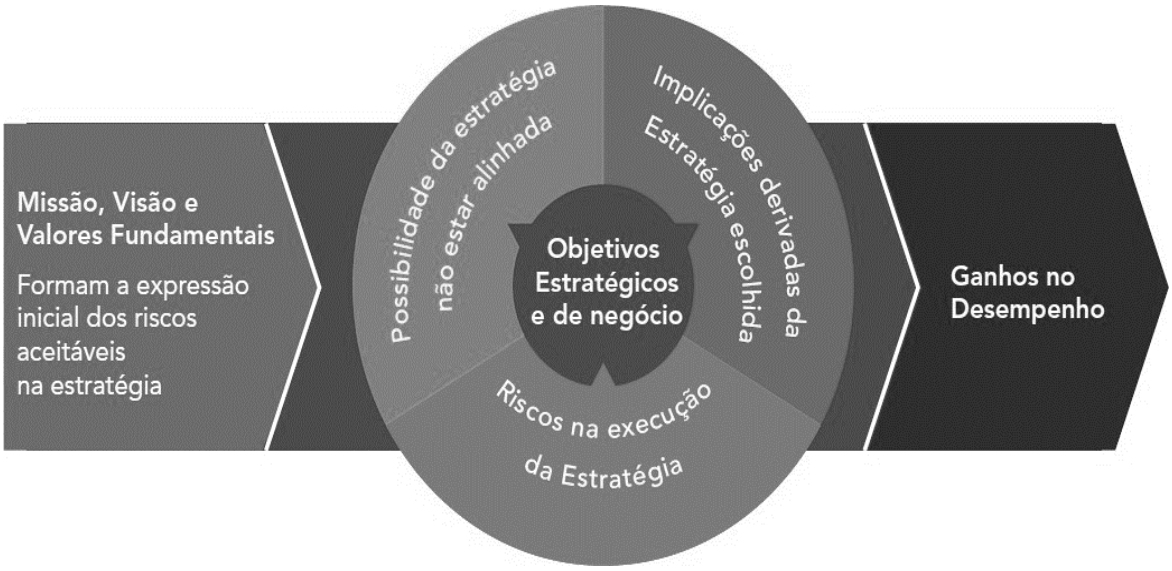
● Desempenho: avalia como os riscos impactam o desempenho e como são gerenciados.

● Monitoramento do Desempenho e Revisão: acompanha o progresso e ajusta conforme necessário.

● Informação, Comunicação e Divulgação: Garante que as informações sobre riscos sejam comunicadas de forma eficaz em toda a organização (Brasil, 2017).

Como podemos observar na imagem da figura 6:

Figura 6 - Desempenho organizacional



Fonte: BRASIL, 2017.

Observa-se que este processo atende os seguintes critérios dos 5 componentes para o novo Framework, combinando com os princípios desde governança até o monitoramento aplicada como se apresenta abaixo:

Quadro 1 - COSO

Componentes	Princípios
Governança e Cultura	1. Exerce Supervisão de Riscos pelo Conselho
	2. Estabelece Estruturas Operacionais
Estratégia e Definição de Objetivos	6. Analisa o Contexto de Negócios
	9. Formula Objetivos de Negócios
	10. Identifica Riscos
Revisão e Monitoramento	12. Prioriza Riscos
	15. Avalia Mudanças Substanciais
	16. Revisa Riscos e Desempenho
Informação, Comunicação e Divulgação	18. Aproveita a Informação e Tecnologia
	19. Comunica Informações de Risco

Fonte: Brasil, 2017.

Desse modo, os controles internos envolvem uma imensa gama de procedimentos e práticas que, em conjunto, possibilitam a consecução de relatórios e informes contábeis, financeiros e operacionais confiáveis; estimulando a eficiência operacional e às políticas (Attie, 2009).

Segundo Crepaldi (2004, p. 249), uma vez que o controle garante a continuidade das operações empresariais, por meio de uma estrutura robusta aliada a auditorias eficientes, proporciona diversos benefícios significativos para a organização, seja de aumento da eficiência operacional através da redução de desperdícios, o pela otimização dos recursos e redução de custos.

Além disso, a implementação de controles internos sólidos melhora a tomada de decisões operacionais, que passa a ser baseada em informações confiáveis e precisas, elevando a qualidade das decisões estratégicas, também contribui para avaliações de desempenho mais precisas, permite uma gestão mais efetiva do desempenho dos funcionários, inclusive diminui a ocorrência de erros e fraudes.

Attie (2016) complementa que a integração desses componentes é essencial para garantir a eficácia do controle interno e a mitigação dos riscos, a avaliação de riscos é um processo contínuo no COSO. De acordo com Crepaldi (2008), a identificação e a análise de riscos permitem que a organização antecipe e responda a possíveis ameaças, utilizando-se das políticas e procedimentos que ajudam a assegurar que as diretrizes da administração sejam cumpridas, essas atividades incluem aprovações, autorizações, verificações, reconciliações e revisões.

Attie (2016) ressalta a importância de que essas atividades sejam bem documentadas e comunicadas a todos os envolvidos, pois a comunicação e a informação são vitais para o sucesso do COSO. Crepaldi (2008) afirma que a troca eficaz de informações garante que todos os níveis da organização estejam cientes das políticas e procedimentos de controle.

Por fim, o monitoramento é essencial para assegurar a continuidade e a eficácia do

sistema de controle interno, garantindo a melhoria contínua do sistema. Diante disso, torna-se um componente crucial no contexto da auditoria, servindo como um conjunto de processos e procedimentos que irão valorizar a imagem corporativa e a conquista da confiança do mercado.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como um estudo de caso com abordagem exploratória, descritiva e com elementos qualitativos e quantitativos. O objetivo principal é investigar o papel do controle interno como ferramenta de monitoramento gerencial, aplicando o framework Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) em uma empresa de tornearia na região de Ponta Porã, Mato Grosso do Sul.

A pesquisa busca fornecer uma análise detalhada das práticas de controle interno e controle gerencial, identificando potenciais áreas de melhoria e eficiência operacional. Esta pesquisa foi estruturada como um estudo de caso único, seguindo a metodologia proposta por Yin (2015), que permite uma análise profunda e contextualizada das práticas de controle interno aplicadas em um cenário real.

Esse delineamento possibilitou uma investigação detalhada dos processos e controles específicos do setor empresarial, financeiro, recursos humanos e gestão de produção, ampliando o conhecimento sobre o tema no contexto local.

A escolha da empresa estudada foi intencional, considerando a disposição da organização em colaborar com o estudo e o acesso concedido a dados e processos internos essenciais para a aplicação do framework COSO e análise do controle gerencial. Quanto à coleta de dados foi realizada por meio de duas técnicas principais: Questionário Estruturado, Avaliação dos Cinco Componentes do COSO e Observação Direta.

A Análise de dados coletados foram organizados e analisados conforme a metodologia de análise e estruturada em três etapas principais: Pré-Análise, Exploração do Material e Tratamento dos Resultados e Interpretação.

Para os dados quantitativos, foi utilizado o software SPSS (versão 20) para tabulação e análise estatística, por meio de Teste Mann-Whitney ou teste U é amplamente utilizado na análise estatística de dados, assim foi aplicado para comparar variáveis ordinais, oferecendo uma visão estatisticamente fundamentada dos resultados obtidos. Já as validações dos resultados foram realizadas por triangulação para garantir a confiabilidade e a precisão das informações, confrontando os dados obtidos nas entrevistas e observação direta. O escopo do estudo limita-se a uma única

empresa de tornearia, o que pode restringir a generalização dos resultados para outras empresas de usinagem ou setores distintos.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Este estudo foi realizado na empresa de tornearia de Ponta Porã/MS, fundamentado nos princípios do COSO e nas referências bibliográficas pertinentes. A metodologia Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) oferece um modelo abrangente para a gestão de riscos e o fortalecimento da governança corporativa, essenciais para a sustentabilidade e o desempenho das organizações.

4.1 Governança e Cultura

O componente "Governança e Cultura" do COSO enfatiza que a supervisão de riscos é uma responsabilidade compartilhada entre os gestores e os demais setores, criando uma base sólida para o gerenciamento de riscos. O quadro 2 ilustra as respostas dos colaboradores em relação a este componente, mostrando um forte comprometimento com a supervisão de riscos:

Quadro 2 - Governança e Cultura

Componente	Sim	Não	Total	Percentual de Sim (%)
Governança e Cultura	**33**	**7**	**40**	**82,50**
- Supervisão de Riscos pelo Conselho	4	1	5	80,00
- Estabelece Estruturas Operacionais	29	6	35	82,86

Fonte: Autor, 2024.

Os dados revelam que 82,50% dos colaboradores reconhecem a presença de práticas eficazes de supervisão de riscos. Essa evidência sugere um sólido compromisso dos sócios proprietários em assegurar uma governança robusta, entretanto, a falta de documentação formal e revisões periódicas dos processos de supervisão revelam fragilidades que, se abordadas, podem fortalecer ainda mais a cultura de governança na organização. Corroborando, Crepaldi (2008) argumenta que a formalização de processos é crucial para garantir a continuidade e a rastreabilidade das ações de supervisão, essencial para o êxito das práticas de gerenciamento de riscos.

Quadro 3 - Governança e Cultura

Cargo	Supervisão de Riscos (%)	Estruturas Operacionais (%)	Análise
Sócio Proprietário	100%	100%	Os Sócios Proprietários demonstram total supervisão, refletindo um forte comprometimento com a governança, mas a necessidade de formalização de processos é crítica para garantir consistência.
Financeiro	80%	85%	O setor financeiro mostra boa adesão, mas a documentação dos processos de supervisão precisa ser aprimorada para melhorar a eficácia.
RH	75%	80%	Embora haja um bom entendimento sobre a supervisão, a falta de processos formais pode comprometer a rastreabilidade das ações.
Gerente de Produção	95%	88%	O gerente de produção indica uma supervisão eficaz, mas deve buscar melhorias na documentação para consolidar as práticas de governança.

Fonte: Autor, 2024.

4.2 Estratégia e Definição de Objetivos

No componente "Estratégia e Definição de Objetivos", foram investigadas as práticas de formulação de objetivos estratégicos e a comunicação destes aos colaboradores. O quadro 4 apresenta os resultados dessa análise:

Quadro 4 - Estratégia e Definição de Objetivos

Componente	Sim	Não	Total	Percentual de Sim (%)
Estratégia e Definição de Objetivos	**36**	**4**	**40**	**90,00**
- Analisa o Contexto de Negócios	4	1	5	80,00
- Formula Objetivos de Negócios	32	3	35	91,43

Fonte: Autor, 2024.

Com 90% das respostas positivas, os colaboradores afirmam que a empresa formula e comunica objetivos estratégicos de forma eficaz, alinhando-se ao princípio SMART (Crepaldi, 2011). Essa clareza na definição de objetivos é crucial para a adaptação às dinâmicas do mercado, contudo, a análise de riscos emergentes ainda precisa

ser aprimorada, pois a não consideração desses riscos pode resultar em decisões reativas, comprometendo a eficácia das estratégias traçadas.

Quadro 5 - Estratégia e Definição de Objetivos.

Cargo	Análise do Contexto de Negócios (%)	Formulação de Objetivos (%)	Análise
Sócio Proprietário	90%	85%	A alta taxa de concordância sugere que os objetivos estão bem alinhados com a estratégia, mas a comunicação desses objetivos ainda pode ser melhorada.
Financeiro	75%	80%	Embora os objetivos sejam considerados, a falta de revisão regular pode gerar desalinhamentos com a estratégia global.
RH	70%	75%	O RH precisa fortalecer a integração da comunicação dos objetivos com a análise de riscos para melhorar a eficácia organizacional.
Gerente de Produção	85%	90%	O gerente de produção demonstra um bom entendimento sobre a importância da definição de objetivos e a revisão contínua, refletindo práticas eficazes.

Fonte: Autor, 2024.

4.3 Desempenho

A análise do componente "Desempenho" indicou que a empresa utiliza indicadores-chave (KPIs) para monitorar seu progresso. O quadro 6 resume os resultados:

Quadro 6 - Desempenho de Processo

Componente	Sim	Não	Total	Percentual de Sim (%)
Desempenho	**26**	**14**	**40**	**65,00**
- Identifica Riscos	4	1	5	80,00
- Prioriza Riscos	22	13	35	62,86

Fonte: Autor, 2024.

Com 65% de respostas afirmativas, a identificação de riscos é regular, mas a falta de documentação formal dificulta a priorização adequada dos mesmos. Almeida (2017) ressalta que um controle interno eficaz permite a realização de avaliações detalhadas de desempenho, essenciais para o sucesso organizacional, através da

implementação de processos formais de documentação contribuirá para decisões mais informadas e estratégicas, fortalecendo o desempenho organizacional.

Quadro 7 - Desempenho de Processo

Cargo	Identificação de Riscos (%)	Priorização de Riscos (%)	Análise
Sócio Proprietário	95%	90%	A alta concordância na identificação e priorização de riscos indica um bom entendimento sobre os fatores críticos, mas a documentação deve ser aprimorada para rastreabilidade.
Financeiro	70%	75%	O setor financeiro deve estabelecer processos formais para garantir que a priorização de riscos seja documentada e comunicada adequadamente.
RH	60%	65%	A identificação de riscos no RH é menor, sugerindo a necessidade de um foco maior em capacitação e formalização de processos de risco.
Gerente de Produção	80%	85%	O gerente de produção mostra boa prática na identificação e priorização, indicando uma estrutura sólida para mitigar riscos operacionais.

Fonte: Autor, 2024.

4.4 Revisão e Monitoramento

O monitoramento contínuo é um pilar fundamental do COSO, permitindo a detecção de irregularidades e a conformidade das operações. O quadro 8 apresenta os resultados obtidos para este componente:

Quadro 8 - Revisão e Monitoramento

Componente	Sim	Não	Total	Percentual de Sim (%)
Revisão e Monitoramento	29	11	40	72,50
- Avalia Mudanças Substanciais	3	2	5	60,00
- Revisa Riscos e Desempenho	26	4	30	86,67

Fonte: Autor, 2024.

Com 72,50% de respostas "Sim", os dados indicam que a empresa realiza monitoramento, mas a falta de documentação e formalização impede uma análise mais rigorosa. Attie (2016) destaca que o monitoramento deve ser dinâmico e

contínuo, o que sugere que a empresa precisa instituir revisões periódicas para aprimorar a eficácia do controle interno, partindo de práticas estruturadas de monitoramento permitirão uma resposta mais eficiente a novos desafios.

Quadro 9 - Revisão e Monitoramento

Cargo	**Avaliação de Mudanças (%)**	**Revisão de Desempenho (%)**	**Análise**
Sócio Proprietário	90%	85%	A supervisão ativa das mudanças sugere um comprometimento forte, mas a falta de documentação formal pode limitar a eficácia das revisões.
Financeiro	80%	75%	Embora o monitoramento ocorra, a documentação e a comunicação das revisões de desempenho precisam de melhorias para garantir a eficácia.
RH	70%	65%	O RH deve fortalecer a revisão de desempenho e assegurar que as mudanças sejam documentadas para aumentar a eficácia do controle interno.
Gerente de Produção	85%	80%	A revisão no departamento de produção é boa, indicando que práticas eficazes estão em uso, mas deve buscar mais formalização.

Fonte: Autor, 2024.

4.5 Informação, Comunicação e Divulgação

O componente "Informação, Comunicação e Divulgação" avalia a utilização de tecnologia e a comunicação de informações sobre riscos. O quadro 10 ilustra os resultados:

Quadro 10 - Informação, comunicação e divulgação

Componente	**Sim**	**Não**	**Total**	**Percentual de Sim (%)**
Informação, Comunicação e Divulgação	**34**	**6**	**40**	**85,00**
- Aproveita a Informação e Tecnologia	26	4	30	86,67
- Comunica Informações de Risco	8	2	10	80,00

.

Fonte: Autor, 2024.

Os resultados mostram que 85% das respostas indicam uma boa utilização da

tecnologia para apoiar a gestão de riscos. Contudo, a falta de comunicação formal sobre os riscos revela uma área crítica a ser melhorada, a adoção de um sistema centralizado de comunicação pode potencializar a eficácia na gestão de riscos e garantir que todos os colaboradores estejam devidamente informados, conforme defendido por Ávila (2005).

Quadro 11: Informação, comunicação e divulgação.

Cargo	Aproveitamento de Informação e Tecnologia (%)	Comunicação de Informações de Risco (%)	Análise
Sócio Proprietário	85%	90%	O sócio proprietário demonstra um bom uso de tecnologia, mas a comunicação sobre riscos deve ser aprimorada para garantir que todos os colaboradores estejam informados.
Financeiro	75%	80%	A comunicação no setor financeiro é adequada, mas a utilização de tecnologia pode ser melhor explorada para integrar a gestão de riscos.
RH	70%	75%	O RH apresenta uma boa base de informações, mas a comunicação deve ser mais estruturada para garantir clareza em relação aos riscos.
Gerente de Produção	90%	85%	O gerente de produção se destaca pelo bom aproveitamento de tecnologia e comunicação de riscos, refletindo práticas eficazes na área.

Fonte: Autor, 2024.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo ressaltam a importância do controle interno e da auditoria na gestão de riscos e eficiência operacional na empresa de tornearia em Ponta Porã, Mato Grosso do Sul. Os resultados obtidos demonstram que a aplicação dos princípios do modelo COSO é fundamental para a promoção de uma governança robusta e a mitigação de riscos, alinhando-se às melhores práticas de gestão.

A análise revelou que os Sócios Proprietários e o Gerente de Produção apresentaram um forte comprometimento com a supervisão e formalização dos processos, enquanto os setores de RH e Financeiro identificaram áreas que demandam atenção e melhorias significativas.

A pesquisa evidenciou que, apesar da boa utilização da tecnologia e da comunicação das informações sobre riscos, a falta de documentação e formalização em processos críticos

compromete a eficácia do controle interno. Dessa forma, a necessidade de integrar o gerenciamento de riscos à estratégia organizacional se torna evidente, assegurando que todos os colaboradores compreendam suas responsabilidades e o impacto de suas ações.

A implementação de um sistema de comunicação mais estruturado e a promoção de treinamentos contínuos para os colaboradores são considerados passos cruciais para o fortalecimento da cultura de governança e para garantir uma gestão de riscos eficaz. Além disso, a utilização de ferramentas estatísticas, como o SPSS, permitiu uma análise detalhada dos dados coletados, oferecendo uma visão fundamentada sobre a situação atual da empresa e as áreas que requerem intervenção.

A pesquisa não apenas contribui para a compreensão dos desafios enfrentados na aplicação do modelo COSO, mas também fornece recomendações práticas para aprimorar as práticas de gestão na empresa de tornearia. Em conclusão, a adoção de um controle interno sólido e uma auditoria interna eficaz são essenciais para garantir a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. R. **Gestão de Controle Interno: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

BRASIL. **Modelos de Referência para Gestão de Riscos**. Tribunal de Contas da União. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e-gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm. Acesso em: 06 set. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA DEFESA**. Referencial básico de gestão de riscos. Brasília**, DF: Ministério da Defesa, 2017. Disponível em: https://www.gov.br/defesa/pt-br/arquivos/ajuste-01/asplan/referencial_basico_de_gestao_de_riscos.pdf. Acesso em: 09 set. 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**. Controle interno**: gestão integrada de riscos e controles (GIRC). Brasília, DF: MEC, 2018. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/docman/abril-2018-pdf/85111-controle-interno-girc/file. Acesso em: 19 ago. 2024.

BRASIL(a). ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília, DF: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/4281/1/5_Livro_Governan%C3%A7a%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos%20e%20Integridade.pdf. Acesso em: 02 ago. 2024.

BRASIL. **INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS BRASIL (IIA Brasil).** Sumário executivo COSO ERM 2017. Disponível em: https://iiabrasil.org.br/korbilload/upl/editorHTML/uploadDireto/sumariocosoerm-editorHTML-00000001-19022018164126.pdf. Acesso em: 30 ago. 2024.

CANDIDO, J. **Levantamento de risco operacional e avaliação dos controles internos**: contribuição ao estudo de uma metodologia.

Florianópolis: UDESC, 2007.

COMITÊ DE ORGANIZAÇÕES PATROCINADORAS DA TREADWAY COMMISSION (COSO). **Estrutura Integrada de Gerenciamento de Riscos Corporativos: Resumo Executivo**.Trad. disponível em: <https //auditoria.mpu.mp .br/pgm/COSOIIERMExecutiveSummaryPo rtuguês .pdf>. Acesso em: 20 set. 2024.

COSTA JÚNIOR, J. **COSO-IC e COSO-ERM**: Implementação prática no contexto corporativo. São Paulo: Atlas, 2022.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil:** Teoria e Prática. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**: Teoria e Prática. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil:** Teoria e Prática. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

LEADS2B. **KPIs**: O que são, como definir e exemplos. Disponível em: https://leads2b.com/blog/kpis/. Acesso em: [data de acesso].

LEGISWEB. Disponível em: https://www.legisweb.com.br/?gclid=EAIaI QobChMI8vamrJHO-gIVW09IAB07-wvUEAAYASAAEgIeovD_BwE. Acesso em: 30 ago. 2024.

MINISTÉRIO PÚBLICO DA UNIÃO. **COSO II - CIF Sumário Executivo**. 2013. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOII CIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2024.

PEREIRA, M. R**.** Disponível em: https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/166 6/1/MRPereira.pdf. Acesso em: 05 ago. 2024.

REGO, A. M. P. de S. et al. **A utilização do COSO na controladoria**: um estudo no Brasil. Infinitaweb, 2017.

THE JAMOVI PROJECT**. JAMOVI.** (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from. Disponível em: https://www.jamovi.org. (2022). Acesso em: 28 set. 2024.

THE COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREA- - DWAY COMMISSION - COSO. **Enterprise Risk Management** - Integrating with Strategy and Performance. COSO 2017. Disponível em: . Acesso em: março de 2018.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). Modelos de Referência: Política de Gestão de Riscos. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/planejamento-governanca-e- gestao/gestao-de-riscos/politica-de-gestao-de-riscos/modelos-de-referencia.htm. Acesso em: 30 ago. 2024.

SILVA, T. F. **Controle Interno em Pequenas Empresas: Desafios e Oportunidades**. Brasília: Editora UnB, 2019.

YIN, R. K. **Case Study Research**: Design and Methods. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2015.