

METODOLOGIA DO COSO APLICADA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL DO RAMO DO AGRONEGÓCIO¹

COSO METHODOLOGY APPLIED TO A MULTINATIONAL COMPANY OF THE AGRIBUSINESS SECTOR

Amanda Verginio Cunha²
Ana Tércia Lopes Rodrigues³

RESUMO

Os controles internos são conjuntos de atividades aplicadas às organizações com o intuito de garantir a conformidade com as leis e o gerenciamento de riscos. O presente estudo tem como objetivo principal identificar as práticas de gerenciamentos de riscos em uma empresa multinacional que atua no mercado do agronegócio, baseada na metodologia do COSO. Para tanto, realizou-se um estudo de caso, com obtenção de dados para análise através de entrevistas, manuais de procedimentos internos e relatórios utilizados para a gestão de riscos. Além disso, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para análise dos dados oriundos das entrevistas e documentos. A análise foi efetuada com base em cada componente do método em questão e as principais considerações realizadas foram a adequação dos métodos utilizados pela empresa estudada com as práticas sugeridas na metodologia do COSO e cultura atrelada aos riscos instaurada na organização. Foram identificados processos de controles internos bem definidos e com um alto grau de similaridade com os controles propostos pelo COSO; foram identificadas também melhorias no processo, no que tange à composição da área responsável pelo gerenciamento, como a necessidade de uma equipe mais estruturada para as atividades de gerenciamento de riscos devido a empresa ser de grande porte. A pesquisa contribui para futuros estudos, pois retrata um processo de gerenciamento de riscos completo.

Palavras-chave: Controle Interno. Gerenciamento de Riscos. Metodologia do COSO. Práticas.

ABSTRACT

Internal controls are groups of activities applied to the organizations with the intention of guaranteeing accordance with the law and risk management. The present study has the main goal of identifying the risk management practices in a multinational company established in the agribusiness sector, with basis on the COSO methodology. Therefore, a case study has been conducted, gathering data for the analysis of interviews, internal procedures manual and reports used in risk management activities. Furthermore, the content analysis technique has been used to the evaluation of interviews and documental data. The analysis was based on each component of the referred method and the main considerations made were related to suitability of the methods used by the researched company for the suggested practices of the COSO methodology, and the risk-based culture built by the company. Well defined internal control processes with a high level of similarity to the controls proposed by COSO have been

¹ Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no segundo semestre de 2018, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (DCCA) da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

² Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da UFRGS. (amandavcunha@gmail.com)

³ Orientadora: Mestre em Administração e Negócios pela PUCRS. Especialista em Administração e Planejamento para Docentes pela ULBRA. Professora Do Departamento de ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (ana.tercia@ufrgs.br)

identified; it has also been identified improvement in the process regarding the composition of the area responsible for management, such as the necessity of a better structured team for risk management due to the fact that it is a large company. The research contributed to future studies, once it depicts a complete risk management process.

Keywords: Internal Control. Risk Management. COSO Methodology. Practices.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade das empresas modernas, a concorrência dos mercados e a disputa por investidores, fazem com que as empresas tenham a necessidade, cada vez maior, de informações claras e seguras. Por esse motivo, a administração das empresas deve utilizar controles que garantam a segurança da informação. Segundo Attie (2007), o controle interno abrange o plano organizacional e um conjunto de métodos e procedimentos adotados pela empresa com a finalidade de proteger o seu patrimônio, garantir exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, buscar a eficiência operacional e fazer com que todos os funcionários adotem a política traçada pela alta administração.

O gerenciamento de riscos corporativos orienta seu enfoque diretamente para o cumprimento dos objetivos estabelecidos por uma organização específica e fornece parâmetros para definir a eficácia desse gerenciamento de riscos. Os riscos estão implícitos nos negócios. Podem ter origem operacional, financeira, regulatória, ambiental, tecnológica, estratégica, entre outros, e devem ser gerenciados para dar um suporte na tomada de decisão dos administradores, segundo indica o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2007).

Padoveze e Bertolucci (2005) descrevem que um dos maiores desafios para a sobrevivência de uma organização é a exposição ao risco, portanto, a adoção de estratégias corretas pode definir o futuro dela, e o gerenciamento de risco adequado significa a possibilidade de que a organização tenha um futuro.

Dada a relevância dos controles internos sobre o processo de gestão e como forma auxiliar de avaliação e aumento da eficiência desses controles, foi desenvolvida a metodologia COSO - *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission*. A metodologia COSO está entre os modelos internacionais de referência para avaliação dos controles internos. Assim, define controle interno como sendo um processo constituído de cinco elementos essenciais, denominados: ambiente de controle; avaliação e gerenciamento de riscos; atividade de controle; informação e comunicação e monitoramento (COSO, 2007). O COSO permite mensurar e estabelecer o grau de incertezas que a corporação está disposta a aceitar no seu objetivo de criar valor para os acionistas e para seus demais *stakeholders*, oferecendo orientações sobre aspectos essenciais de controles internos, governança corporativa, gestão de riscos, ética empresarial, combate a fraudes e elaboração de relatórios.

Tendo em vista reforçar a importância deste assunto na atualidade, cabe salientar que outros estudos a respeito do tema foram realizados, porém muitos com uma análise enfocando o macro e com um nível de detalhamento de processos baixo, sendo que nenhum estudo no ramo do agronegócio foi realizado. São os estudos de Farias, Luca e Machado (2009), Ferreira (2013), Furtado e Almeida (2014) e Deus (2014).

Sendo assim, surge a seguinte questão: como são as práticas de gerenciamento de riscos em uma empresa multinacional no setor do agronegócio baseada na metodologia do COSO?

Para respondê-la, o objetivo do estudo é descrever como acontece na prática a utilização de metodologias de gerenciamento de riscos, com ênfase no método do COSO. Ademais, a pesquisa tem por objetivos específicos uma análise do processo de gestão de riscos e suas adaptações e, caso existam, a verificação de melhorias para o maior aproveitamento do método atual existente na empresa.

A escolha deste tema se deu devido às contribuições que a metodologia do COSO pode oferecer à gestão empresarial, pois ele permite que as organizações desenvolvam sistemas de controle interno que capazes de reduzir os riscos para níveis aceitáveis, de forma efetiva e eficaz, dessa forma auxiliando os gestores em suas tomadas de decisões e proporcionando mais segurança aos negócios da empresa, além de mais estímulo nos segmentos das políticas organizacionais.

A Empresa estudada nesta pesquisa é uma Sociedade Anônima, líder mundial no ramo de atuação, com a matriz global situada na Europa e com segmento no Brasil, sede em Porto Alegre e escritório em São Paulo, cinco fábricas de produção e 24 unidades misturadoras de fertilizantes próprias.

A metodologia empregada para a realização desta pesquisa é o estudo de caso. Para a aplicação deste método de pesquisa, a obtenção de informações se deu através de entrevistas, análise de documentos e manuais de procedimentos internos. Além disso, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo para a avaliação dos dados oriundos de entrevistas e dos documentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, são apresentados a base teórica e os conceitos utilizados no presente estudo com uma abordagem de conceito de risco, controle interno, gerenciamento de risco e a metodologia do COSO perante as práticas de gerenciamento.

2.1 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Inevitavelmente quando se fala em riscos pensa-se em subjetividade, devido ao fato de que ele pode ou não ocorrer. Segundo IBGC (2007) e Cavalcanti (2009), geralmente entende-se como risco a possibilidade de “algo não dar certo”, mas atualmente seu conceito envolve a quantificação e a qualificação da incerteza, e pode-se concluir que se refere tanto aos “ganhos” quanto às “perdas”, associado no direcionamento dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos ou por organizações.

Damodaran (2007, p.19) entende o risco da seguinte forma:

Para a maioria de nós, o risco refere-se à probabilidade de, nos jogos do acaso da vida, obtermos resultados que não nos agradarão. Por exemplo, o risco de dirigir um carro de alta velocidade é ser multado ou, pior ainda, causar um acidente. O dicionário Webster define risco como “exposição à perda ou dano”. Portanto, quase sempre o risco é percebido em termos negativos.

Em contrapartida, Penha e Parisi (2005) o entendem como estando totalmente relacionado às situações em que, através da identificação de riscos, surgem novas oportunidades de negócio, cabendo ao administrador ou gestor assumir se irá expor-se ou não a elas. Está relacionado ao retorno, no qual existe uma relação positiva entre o risco e a rentabilidade, ou seja, quanto maior o risco, maior o retorno.

Para Padoveze e Bertolucci (2013), a gestão de riscos está inserida no conceito sistêmico e pode ser organizada, em relação aos ambientes do sistema, em ambiente interno e ambiente externo. O gerenciamento de riscos, levando em consideração o ambiente interno, visualiza o risco dentro de uma perspectiva de conformidade e considerando o ambiente externo visualiza o risco dentro de uma perspectiva de desempenho/performance.

Segundo a NBR 31000 (ABNT, 2009), um bom gerenciamento de risco é dinâmico, iterativo e capaz de reagir a mudanças, ou seja, a gestão de riscos não deve ser estática e sim contínua. Ela deve ser reativa às mudanças e sempre revisar e implementar as novas considerações, pois os eventos internos e externos, o cenário e o conhecimento se modificam e dessa

forma, o monitoramento e a análise crítica dos riscos devem ser realizadas e, como consequência, novos riscos são identificados, outros se modificam e alguns desaparecem. Por esses motivos essa gestão deve ser acompanhada periodicamente com muita atenção

Com isso, pode-se perceber que, a partir do momento que uma empresa possui indicadores de resultado, uma forma bem definida para mensurá-los e trata o processo como um todo de uma forma dinâmica, a identificação e a reação ao risco é mais clara e pode trabalhar com uma maior agilidade. Portanto, para que o gerenciamento de risco seja eficiente, é necessário que a instituição tenha um processo de controle interno bem definido e estruturado.

2.2 CONTROLE INTERNO

O CGMA – *Chartered Global Management Accountant* (2016) define controle interno como:

Uma estrutura documentada de políticas, sistemas, processos e procedimentos de gestão de riscos para a geração e preservação de valor, a implementação e operacionalização eficiente e eficaz dessa estrutura e relatórios de comunicação e supervisão baseados nessa estrutura.

Crepaldi (2003), Chiavenato (2003) e Migliavacca (2004) corroboram tal definição de controles internos, como um sistema que suporta o planejamento organizacional, responsabilidades, procedimentos e métodos para promover eficiência operacional, proteger seus ativos, garantir exatidão nas informações contábeis, estimular as práticas e políticas definidas pela direção e, desse modo, alcançar os objetivos da empresa.

Entende-se, então, que o controle interno abrange todos os meios planejados numa empresa com a intenção de dirigir, restringir, governar e conferir suas atividades para que se façam cumprir os objetivos. No conceito de Attie (2010, p.149-150) entende-se que: “pela análise da definição de controle interno podemos observar a existência de vários fatores que necessitam ser clara e objetivamente expostos” são eles:

- a) plano de organização é o modo pelo qual se organiza um sistema;
- b) métodos e medidas estabelecem os caminhos e os meios de comparação e julgamento para se chegar a determinado fim;
- c) proteção do patrimônio compreende a forma pela qual são salvaguardados e defendidos os bens e direitos da empresa;
- d) exatidão e fidedignidade dos dados contábeis correspondem à adequada precisão e observância aos elementos dispostos na contabilidade;
- e) eficiência operacional compreende a ação ou força a ser posta em prática nas transações realizadas pela empresa;
- f) políticas administrativas compreendem o sistema de regras relativas à direção dos negócios e à prática dos princípios, normas e funções para a obtenção de determinado resultado.

Para todo o exposto, os controles internos estão relacionados ao processo de gerenciamento de riscos corporativos, em razão de serem os instrumentos essenciais para que ocorra a gestão dos riscos, e um método muito utilizado pelas organizações é a metodologia do COSO.

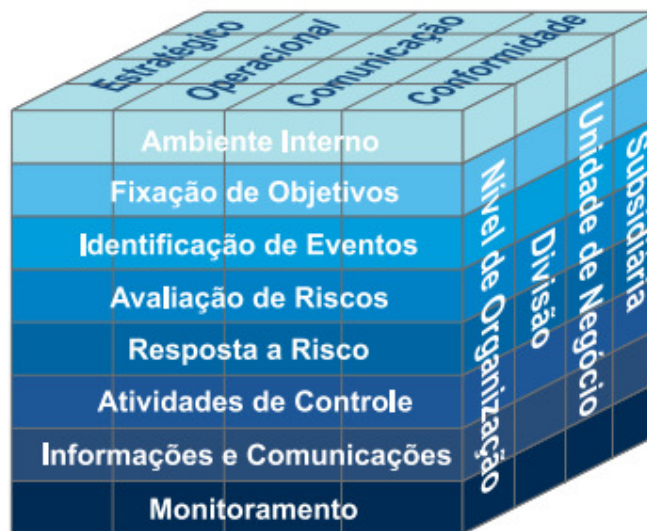
2.3 METODOLOGIA DO COSO

Segundo COSO (2007), o gerenciamento de riscos corporativos é um processo conduzido por toda a cadeia organizacional, desde componentes da administração e diretoria, até empregados. Ele é aplicado na definição de estratégias estipuladas para identificação de eventos potenciais em toda a organização, que de alguma forma podem afetá-la, e a partir disso fazer a gestão dos riscos de modo a mantê-los compatíveis com a identidade de risco da organização, assim possibilitando uma garantia maior para o cumprimento de seus objetivos.

Assi (2012) destaca que a metodologia proposta pelo COSO supõe o cruzamento de três dimensões diferentes, porém essenciais, determinadas pela metodologia:

- a) objetivos: trata de categorias em que os objetivos organizacionais podem ser classificados;
- b) componentes de gerenciamento de riscos: são processos e definições dos quais um gerenciamento de risco necessita;
- c) nível organizacional: é o nível correspondente à empresa em termos de estrutura organizacional (área, unidade de negócio, filial, etc). Esse cruzamento, por ser dimensional, apresenta-se na forma de um cubo:

Figura 1 - Cubo representativo da estrutura organizacional



Fonte: COSO - *Enterprise Risk Management* (versão em português) (2007, p. 23.)

Com base na missão ou visão determinada por uma organização, a administração estipula os projetos principais, decide as estratégias e estabelece o alinhamento dos objetivos nos níveis da organização. A estrutura proposta de gerenciamento de riscos corporativos é direcionada a fim de alcançar os objetivos de uma organização e são divididos em quatro categorias (COSO, 2007):

- a) estratégicos: são metas determinadas pela alta administração que devem estar ali-

nhadas com a missão da organização;

- b) operações: referem-se ao uso efetivo e eficiente dos recursos disponíveis para que os objetivos estabelecidos pela alta administração sejam atingidos;
- c) comunicação: são relatórios amigáveis elaborados com a intenção de transmitir informações úteis, tempestivas e confiáveis para a tomada de decisões, visando atingir os objetivos;
- d) conformidade: cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis à instituição.

Além dessas categorias, o gerenciamento de riscos corporativos é composto de oito componentes inter-relacionados, os quais a administração utiliza para gerenciar a organização, e estão integrados com o processo de gestão, são eles: ambiente interno, fixação dos objetivos, identificação de eventos, avaliação do risco, reação do risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento (COSO, 2007).

O ambiente interno engloba a cultura de uma instituição, a influência sobre a compreensão de risco de seus funcionários, sendo o pilar para todos os componentes do gerenciamento de riscos corporativos e proporcionando disciplina e estrutura. Os fatores do ambiente interno abrangem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos, o seu apetite a risco, a supervisão do conselho de administração, a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização e a forma como administração distribui alçadas e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve seus funcionários (COSO, 2007).

Quanto à fixação de objetivos, o COSO (2007, p. 37) resume essa etapa da seguinte forma:

Os objetivos são fixados no âmbito estratégico, estabelecendo uma base para os objetivos operacionais, de comunicação e o cumprimento de normas. Toda organização enfrenta uma variedade de riscos oriundos de fontes externas e internas, sendo a fixação de objetivos um pré-requisito à identificação eficaz de eventos, a avaliação de riscos e resposta a risco. Os objetivos são alinhados com o apetite a risco, o qual direciona os níveis de tolerância a riscos para a organização.

Para Assi (2012), uma iniciativa de gerenciamento de risco de excelência garante que a gerência elabore um conjunto de objetivos que sustentem e estejam alinhados com a missão da instituição e ao mesmo tempo sejam coerentes com o apetite pelo risco. Qualquer tipo de organização assume seus riscos de acordo com suas operações e características do próprio negócio, por esse motivo é essencial utilizar instrumentos complexos de mensuração de riscos como componente do sistema de controles internos.

Após os objetivos traçados, acontece a identificação e avaliação dos riscos, COSO (2007) descreve essa fase como:

Eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos. Os eventos podem provocar impacto positivo, negativo ou ambos. Ao identificar os eventos, a administração deve reconhecer que existem determinadas incertezas, mas não sabe se um evento ocorrerá, quando poderá ocorrer, nem o impacto que terá caso aconteça. Inicialmente, a administração considera uma faixa de eventos em potencial, originadas de fontes internas e externas, sem levar em conta se o impacto será favorável ou desfavorável.

Corroborando a metodologia do COSO, no que tange às fases de identificação e avaliação de riscos, Padoveze e Bertolucci (2013) ressaltam a importância dessa etapa para o pro-

cesso de gerenciamento de riscos. Eles descrevem que essa fase passa por um processo de análise do ambiente interno e externo e considera as variáveis e entidades que afetam o sistema da empresa. O autor considera ainda que, para os riscos que não são identificados em primeira instância, existem procedimentos complementares para auxiliar na identificação e análise de riscos como, por exemplo, entrevistas, *brainstorming*, questionários, mapeamento de processos e comparações com outras organizações.

Após todos os riscos terem sido mapeados e analisados uma avaliação sobre eles se faz necessária. A avaliação de riscos possibilita que uma organização considere até que ponto eventos em potencial podem impactar a realização dos objetivos. A administração avalia os eventos baseada em duas perspectivas: probabilidade e impacto, e, na maioria das vezes, utiliza uma combinação de métodos qualitativos e quantitativos. Os impactos positivos e negativos dos eventos em potencial devem ser analisados separadamente ou por categoria em toda a organização (COSO, 2007).

No que tange às respostas aos riscos, elas incluem evitar, reduzir, compartilhar ou aceitá-los. Nesse momento a administração analisa a consequência em relação à probabilidade de ocorrência e o impacto do risco, assim como os custos e benefícios chegando a uma resposta que os mantenha residuais dentro da tolerância a risco desejada. A administração identifica as oportunidades e, dessa forma, consegue uma visão dos riscos de toda instituição (COSO, 2007).

Em relação às atividades de controle, Assi (2012) descreve que, nesse momento, políticas e procedimentos são determinados e implementados para garantir que as reações ao risco sejam realizadas. As atividades de controle são desenvolvidas por pessoas ou máquinas e equipamentos que fazem parte do processo operacional das organizações. Essas atividades têm como objetivo garantir que as ações e iniciativas sejam tomadas antecipando os riscos para elaboração dos objetivos da organização. O COSO (2007) destaca alguns exemplos de atividades de controle.

No que diz respeito à informação e comunicação, as informações são constatadas, coletadas e transmitidas de uma forma compreensível e no prazo, com a finalidade de que as pessoas exerçam suas responsabilidades. Para que a comunicação seja eficaz, ela deve fluir por todos os níveis hierárquicos da organização de forma clara, pontuando a relevância do gerenciamento de riscos e, dessa forma, garantindo que todos compreendam suas responsabilidades dentro do negócio. Ademais, a comunicação com terceiros, como clientes e fornecedores deve seguir a mesma eficácia. Nesse processo também é de extrema importância os sistemas de informações, que geram tanto informações internas como externas, colaborando para tomadas de decisões e na gestão de riscos (COSO, 2007).

Assi (2012), destaca também a necessidade de canais adequados de comunicação em todos os níveis da organização, dessa forma, viabilizando a identificação e a circulação das informações importantes e das responsabilidades inerentes às atividades desenvolvidas. Esse procedimento fortalece a cultura e a identidade organizacional e gera comprometimento dos funcionários com seus objetivos.

Segundo o COSO (2007) e Barrese e Scordis (2003), a gestão de riscos corporativos transforma-se com o tempo. As respostas a riscos que em algum momento foram identificadas como adequadas podem ser entendidas como ineficientes em outro momento da empresa, as atividades de controle podem perder a eficiência ou até mesmos os objetivos da organização podem mudar. Essas mudanças podem acontecer devido à chegada de novos profissionais, alteração na estrutura ou no direcionamento da organização, pela introdução de novos processos, entre outros motivos. À frente dessas modificações, a administração precisa identificar se o gerenciamento de riscos permanece eficaz. Dessa forma, se faz necessário o monitoramento dos riscos, que pode ser conduzido de duas maneiras: por meio de atividades contínuas ou de avaliações independentes.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS

Com o intuito de entender como pode ser implementada a metodologia do COSO em uma autarquia, enquanto um instrumento de controle interno, de modo a contribuir na averiguação da gestão de riscos, Furtado e Almeida (2014) realizaram um estudo de caso na Câmara Municipal do Tarrafal de São Nicolau. Diante dos resultados encontrados pelos autores, eles concluíram que o modelo proposto pelo COSO é um modelo de implementação prático e acessível a todas as entidades, possibilitando o tratamento das incertezas de uma forma eficaz, ajudando a enfrentar os riscos e assim evitando surpresas indesejáveis.

Em busca de identificar o nível de adequação da utilização da Metodologia do COSO no gerenciamento dos controles internos em uma instituição financeira, Farias, Luca e Machado (2009), elaboraram um estudo no Banco do Brasil, buscando a visão dos Gerentes das agências bancárias. A partir dos resultados obtidos através do questionário aplicado, notou-se que a visão dos gerentes está condizente com a metodologia do COSO desde o processo de gestão e alcance dos objetivos do banco, na eficiência operacional, registros contábeis, além da conformidade com as normas e leis aplicáveis às instituições financeiras, identificando assim a adequação do método do COSO como ferramenta de controle de gerenciamento de riscos na instituição.

Ferreira (2013) desenvolveu um estudo com o objetivo de avaliar, a partir do modelo do COSO, o grau de similaridade dos elementos de controles internos do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. A partir do estudo foi possível concluir que os componentes “Informação e Comunicação”, o “Monitoramento” e o “Ambiente Interno” são os elementos que mais se assemelham à metodologia do COSO. O componente de maior grau de dessemelhança foi o “Procedimento de Controle”, concluindo dessa forma, que a instituição estudada possui procedimentos de controle diferentes dos propostos pelo COSO ERM. Enfim, a autora concluiu que o sistema de controle interno da IFRN é 52,05% semelhante ao modelo COSO.

Com o objetivo de analisar o modelo de gerenciamento de riscos e controles internos de uma Entidade Fechada de previdência privada à luz da metodologia do COSO, Deus (2014) identificou em sua análise de dados que os componentes “Ambiente Interno”, “Fixação de Objetivos” e “Informação e Comunicação” foram os com maior dissonância em relação às práticas do COSO. Por outro lado, concluiu que os componentes “Identificação de Eventos”, “Avaliação de Riscos”, “Resposta a Risco”, “Atividade de Controle” e “Monitoramento” demonstram maior semelhança às práticas do COSO.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, no tocante à abordagem do problema, classifica-se em uma pesquisa qualitativa porque seu objetivo não foi o de contabilizar quantidades como resultado e, sim, buscar analisar a evidenciação das variáveis propostas no estudo. Segundo Richardson (1999, p. 80) “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Em relação aos objetivos da pesquisa, enquadra-se na classificação descritiva. Segundo Prodanov e Freitas (2013), na pesquisa descritiva se tem a preocupação em observar, registrar, analisar, classificar e a interpretar, sem que haja a interferência do pesquisador. Uma das suas vantagens mais relevantes é a utilização de técnicas padronizadas a partir da coleta de dados. Essa premissa também vem ao encontro da realização do trabalho, tendo em vista que os dados foram analisados e descritos de forma a sugerir melhorias no gerenciamento de riscos.

Quanto aos procedimentos, este trabalho foi desenvolvido através de um estudo de caso único. De acordo com Yin (2003) existem diversas razões que justificam um estudo de caso único, e uma delas é o caso ser representativo ou crítico. Desta forma o objetivo foi evidenciar através de análises, os processos mais comuns do tema em questão.

Para tanto, foi analisado o processo de gerenciamento de riscos com base nas práticas da metodologia do COSO em uma empresa multinacional no ramo do agronegócio. As análises foram realizadas a partir de manuais procedimentos internos da empresa, relatórios trimestrais, métodos aplicados para gestão de riscos e entrevistas com profissionais envolvidos no controle do processo.

A Empresa analisada possui um processo de gerenciamento de riscos formalizado, tanto em forma de descritivo como em forma de fluxograma de processos. Em complemento a esse material, visando a análise de métodos utilizados para a gestão de riscos, foram realizadas duas reuniões com colaboradores responsáveis por essa gestão em momentos diferentes.

A primeira reunião foi realizada no dia 4 de outubro de 2018, com duração de aproximadamente uma hora, com o analista sênior da controladoria, responsável hoje pelo processo e identificado como “Entrevistado 1”. A segunda reunião foi realizada no dia 09 de outubro de 2018, com a especialista de controles internos, responsável pela atividade até 2017, e durou aproximadamente uma hora e meia, identificada como “Entrevistado 2”. Foi realizada também uma reunião no dia 9 de outubro de 2018, com duração de aproximadamente uma hora com um analista de suprimentos, com o intuito de ter uma visão de um colaborador que não está diretamente ligado ao gerenciamento de riscos, identificado como “Entrevistado 3”. Além do procedimento disponibilizado e das entrevistas realizadas, foram disponibilizados relatórios de controles de riscos utilizados para o gerenciamento.

Destaca-se que as entrevistas realizadas se caracterizam como não estruturadas, permitindo uma liberdade maior para que o entrevistador conduzisse ao caminho que parecesse mais adequado à aquisição das informações. Esse método de entrevista é caracterizado como uma conversa em tom informal. Para realização das entrevistas, utilizou-se o método de análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2011) refere-se de um conjunto de procedimentos (como anotações, por exemplo) para a análise das comunicações. O corpo de análise, sobre o qual se aplicou análise de conteúdo, foram as entrevistas gravadas e transcritas, os relatórios e os procedimentos disponibilizados pela empresa.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a exposição da metodologia da pesquisa, tanto na coleta de dados como na obtenção de dados e em termos científicos, pode-se dizer que a análise a respeito do gerenciamento de riscos da empresa que é objeto deste trabalho foi realizada em três partes: identificação dos processos e procedimentos executados referentes às atividades relacionadas ao controle de riscos, da metodologia de gerenciamento de riscos utilizada e, por fim, a identificação de melhorias no processo (quando aplicável).

4.1 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno da empresa analisada é transparente, isso pôde-se identificar através de alguns processos bem definidos como: código de ética e conduta, todo funcionário contratado recebe na sua contratação ou na primeira semana de trabalho um código onde são citadas situações do dia a dia em que a empresa não julga estar em conformidade com os valores da instituição, onde também consta e-mail e canais disponíveis para pessoas que no caso de, em algum momento, identificarem alguma atitude antiética possam denunciar, material no qual destacam-se alguns tópicos verificados:

- a) direitos humanos e sustentabilidade;
- b) fraude;
- c) conflitos de interesses;
- d) política de anticorrupção;
- e) direito antitruste e de concorrência;
- f) responsabilidade financeira;
- g) proteção das informações da empresa;
- h) privacidade de dados;
- i) ferramentas adicionais de ética e conformidade.

Outro processo citado nas entrevistas foi a “Reunião Trimestral de Resultados”:

A reunião de resultados faz com que “a gente” se sinta por dentro de todos acontecimentos da empresa e é um momento que todos levam muito a sério, “tipo”, todo mundo para tudo o que “tá” fazendo naquele momento e vai pra reunião. “Ah!” E são duas horas de reunião. [...] muitos levam um caderninho para fazer suas anotações [...] E é muito legal, porque, por exemplo, se a empresa não está num momento bom, eles compartilham junto com “a gente” e pedem que “a gente” dê sugestões para reverter a situação. Eles falam muito: “Vistam o chapéu de dono”. (informação verbal)⁴.

A reunião de resultado é realizada a cada fechamento de trimestre com todos os funcionários da empresa, ela é realizada presencialmente nos escritórios de São Paulo e Porto Alegre, e para as pessoas que estão alocadas nas unidades, ela é transmitida em tempo real no canal interno da empresa. Nessa reunião o presidente da empresa no Brasil, juntamente com a alta liderança, coloca todos a par dos resultados obtidos até o momento e as ações que são necessárias para atingir os objetivos. Mudanças de estratégia, projetos em andamento, ocorrência de acidentes nas unidades e escritórios são assuntos também abordados na reunião. No final desta, todos os funcionários são convidados naquele momento para tirar suas dúvidas e sugerir melhorias, o que demonstra que para a empresa todos, independentemente de cargo, são importantes para que os resultados sejam atingidos.

A estratégia, missão e valores da Empresa são bem definidos, comunicados e claros para toda a hierarquia da empresa, conforme foi possível verificar em quadros pendurados nos corredores com cada um desses itens e suas respectivas descrições nos dias das entrevistas. A transparência dessas informações pôde ser identificada através de dinâmicas com as equipes relatadas pelo Entrevistado 3: “‘A gente’ até teve uma dinâmica com o nosso time sobre os valores [...] e a primeira parte da dinâmica ‘a gente’ tinha que dizer quais eram os valores e a cor que representa cada um” (informação verbal)⁵.

Recentemente foi implementado um programa que se chama “Vivendo os Valores” dentro da Organização, em que foram realizadas dinâmicas com os gestores para identificar den-

⁴ Entrevista concedida por Entrevistado 1. [4 out. 2018]. Entrevistador: Amanda Verginio Cunha. Porto Alegre, 2018.

⁵ Ibid.

tro de cada valor as atitudes esperadas e não esperadas – *do* e *don't*. A partir do resultado dessas dinâmicas foi criada uma cartilha com esses elementos e a dinâmica foi transmitida para as equipes. Valores da empresa estudada:

- a) ambição;
- b) curiosidade;
- c) colaboração;
- d) responsabilidade.

Corroborando com o estudo realizado por Ferreira (2013), os procedimentos relacionados ao ambiente interno identificados na empresa estudada também possuem semelhança às práticas sugeridas pela metodologia do COSO, assim como identificado no IFRN.

4.2 FIXAÇÃO DOS OBJETIVOS E IDENTIFICAÇÃO DE EVENTOS

A empresa tem como procedimento formular o *Business Plan* (plano de negócios) para o próximo ano no mês de outubro do ano corrente. Nesse momento são traçados os objetivos, formulados orçamentos, planejamentos estratégicos e, juntamente com todo esse cenário, é realizado o mapeamento dos riscos.

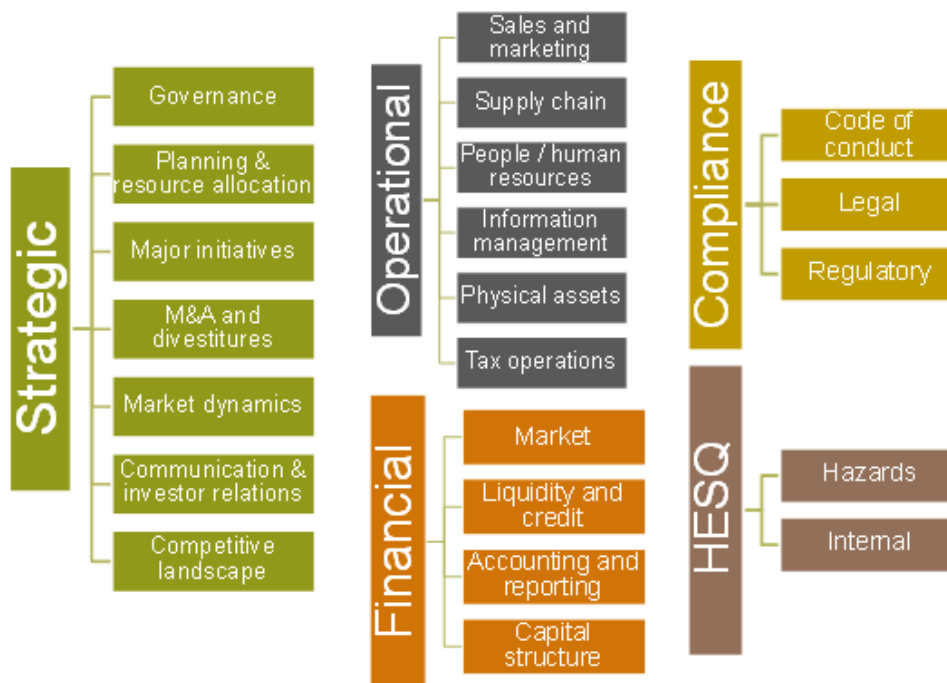
Quanto à identificação de eventos, o Entrevistado 2 destaca:

Primeiro tu “enxerga” os riscos e utiliza como base para formular o *Business Plan* do próximo ano. [...] por exemplo, um risco de segurança: as unidades estão muito abertas e não têm central de câmeras em nenhuma delas. “ah!” Então “a gente” “tá” identificando que é importante ter[...] Isso aqui não é o que aconteceu, estou só te trazendo hipóteses. “Ah!” “a gente” teve muitos roubos em alguma unidade específica, então nós vamos investir em câmeras para colocar na unidade [...] então nós identificamos o risco e vamos investir e vamos colocar no *BP* do próximo ano. (informação verbal)⁶

Nesse momento do ano existem reuniões para debater todos os riscos já mapeados no ano anterior e a partir disso é discutido se os riscos já listados ainda permanecem, se eles aumentaram, diminuiram ou deixaram de existir. É realizado também nesse debate a identificação de novos riscos com análises internas e externas. Conforme a planilha disponibilizada, intitulada *Risk Assessment*, a lista citada é composta de aproximadamente 140 riscos e, devido ao grande volume de riscos, por consequência com muitas áreas envolvidas, essa reunião é dividida por diretoria, por exemplo: reunião para identificação dos riscos da diretoria financeira, outra com a diretoria comercial, diretoria de *supply chain*, etc.

⁶ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2. [9 out. 2018]. Entrevistador: Amanda Verginio Cunha. Porto Alegre, 2018.

Figura 2 - Planilha Risk Assessment



Fonte: Report - Enterprise Risk Management Framework, 2014.⁷

Além disso, a empresa definiu seu universo de risco (tipos de eventos de risco), que segue aproximadamente os objetivos estratégicos, operacionais, relatórios e conformidade sugerido no cubo do COSO⁸, conforme demonstrada a figura 2. Essa divisão é utilizada para auxiliar na identificação e classificação dos riscos divididos por categorias e subcategorias, conforme a estrutura do negócio.

Cabe, nesse item, sugerir uma melhoria, no que tange à equipe estruturada para esse controle. Sugere-se que a Empresa insira mais integrantes com a responsabilidade de controlar essa atividade, tendo em vista o número de riscos mapeados e o tamanho da organização, pois está no comando de uma pessoa que possui outras responsabilidades dentro do negócio e não somente o gerenciamento de riscos.

4.3 AVALIAÇÃO DE RISCO E RESPOSTA A RISCOS

Para esses componentes do Cubo do COSO, a Empresa utiliza uma matriz de probabilidade e consequência (*likelihood and consequence*). Os riscos são avaliados quanto à sua probabilidade de acontecer e, caso venham a acontecer, qual seu impacto financeiro. Ambos os eixos da matriz são escalonados de 1 a 5. Para o eixo da probabilidade (*likelihood*), podem ser classificados como “Raro” (*Rare*), “Improvável” (*Unlikely*), “Médio” (*Medium*), “Provável” (*Likely*) e “Muito Provável” (*Almost Certain*) e para cada classificação existe uma relação quanto à frequência com que ele pode ocorrer, onde a classificação 5, por exemplo, significa que o evento identificado pode acontecer no ano atual.

⁷ Material de circulação interna concedido a nós pela empresa pesquisada em condição de confidencialidade com permissão para apresentação parcial de dados no presente estudo.

⁸ Cf. Figura 1

Quadro 1 – Matriz de probabilidade

<i>Likelihood</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Description	<i>Rare</i>	<i>Unlikely</i>	<i>Medium</i>	<i>Likely</i>	<i>Almost certain</i>
Frequency	<i>Theoretically possible</i>	<i>Likely once every 5 - 20 years</i>	<i>Likely once every 2 - 5 years</i>	<i>Likely at least once every 2 years</i>	<i>Likely to occur this year</i>
Probability	<i>< 5 %</i>	<i>5 % - 20 %</i>	<i>20 % - 40 %</i>	<i>40 % - 65 %</i>	<i>65 % - 100 %</i>

Fonte: *Brazil Risk Assessment BP, 2018*⁹.

Para o eixo referente às consequências financeiras, a empresa classifica-os como “Insignificante” (*Insignificant*), “Baixo” (*Minor*), “Médio” (*Medium*), “Substancial” (*Substantial*) e “Alto” (*Major*). Além de consequências financeiras existem as classificações de consequências relacionadas à segurança e *compliance*.

Quadro 2 - Matriz de consequência

<i>Consequence</i>					
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Description	<i>Insignificant</i>	<i>Minor</i>	<i>Medium</i>	<i>Substantial</i>	<i>Major</i>
Financial_Level	<i>< 5 MUSD</i>	<i>5 - 20 MUSD</i>	<i>20 - 125 MUSD</i>	<i>125 - 400 MUSD</i>	<i>> 400 MUSD</i>
Financial_Segment	<i>< 2 MUSD</i>	<i>2 - 5 MUSD</i>	<i>5 - 20 MUSD</i>	<i>20 - 125 MUSD</i>	<i>> 125 MUSD</i>
Financial_BU	<i>< 1 MUSD</i>	<i>1 - 2 MUSD</i>	<i>2 - 5 MUSD</i>	<i>5 - 20 MUSD</i>	<i>> 20 MUSD</i>
HESQ	<i>Lost time to injury > 6 months</i>	<i>Permanent injury</i>	<i>Permanent invalid</i>	<i>One fatality</i>	<i>Several fatalities</i>
Compliance	<i>Compliance breaches requiring policy clarifications</i>	<i>Compliance breaches identifying need for training</i>	<i>Compliance breaches leading to fines</i>	<i>Legal proceedings against employees/ company</i>	<i>Criminal charges against employees/ company</i>

Fonte: *Brazil Risk Assessment BP, 2018*.

Para chegar à classificação de todos os riscos, é utilizada uma planilha composta por todos eles mapeados e, para cada risco, além de plano de ação e responsável pelo tratamento, é definido também qual a resposta esperada, classificados conforme material disponibilizado pela Empresa da seguinte forma:

- a) evitar o risco: parar, alterar ou mudar o projeto;
- b) transferir o risco: ou parte dele para acionistas, contratados, seguradoras;
- c) reduzir o risco: reduzir a probabilidade de ocorrência ou consequência (se o risco ocorrer);
- d) aceitar o risco: aceitar a consequência ou probabilidade de ocorrência.

⁹ Material de circulação interna concedido a nós pela empresa pesquisada em condição de confidencialidade, com permissão para apresentação parcial de dados no presente estudo.

Contribuindo com o estudo realizado por Deus (2014), os processos de avaliação de riscos e respostas a risco analisadas na empresa do setor do agronegócio também possuem um grau de semelhança às práticas sugeridas pela metodologia do COSO, assim como identificado na entidade de previdência privada.

4.4 ATIVIDADES DE CONTROLE

É comum que empresas adotem atividades de controle no seu dia a dia, que são as atividades de monitoramento do próprio negócio da empresa. A partir das entrevistas que serviram para coleta de informações, pôde-se identificar algumas dessas atividades, como, por exemplo, reuniões para discussão de planejamento a curto prazo, indicadores de desempenho, controles de acessos e inventários de estoques.

Para a primeira atividade citada, foi exposto que para o controle de estoques de matéria-prima e abastecimento das unidades existe um acompanhamento semanal com todos os envolvidos na cadeia de suprimentos, desde o comprador até o gerente comercial, com a finalidade de mapear faltas ou sobras de insumos e garantir as entregas dos produtos para os clientes. No fim dessa reunião, são delegadas ações para os responsáveis pelos processos mais críticos e com prazo de retorno, dessa forma, prevenindo que potenciais riscos realmente se concretizem. No que tange à atividade mais específica de indicadores de resultados, a empresa estudada utiliza alguns medidores de performance como o EBTIDA - *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, Market share*, acompanhamento de entregas de volumes. Esses indicadores são mensurados e divulgados na “Reunião Trimestral de Resultados” mencionada na seção 4.1 deste capítulo.

Para o controle mais abrangente abordado referente aos controles de acessos, existe uma pessoa dentro da área de controles internos responsável pelo gerenciamento de perfil e de acessos dos usuários dentro do ERP - *Enterprise Resource Planning*, utilizado pela empresa. Esse tipo de controle é muito eficiente para casos de segregação de função, por exemplo. Para essa atividade o Entrevistado 2 relata:

Qualquer usuário que por algum motivo precisar de acesso a alguma transação dentro do SAP, ele precisa abrir um chamado no canal interno e esse acesso vai ser analisado pelo responsável da área de controles internos e caso seja identificado algum risco ele pode ser negado ou se for o caso, enviado para o diretor da área do usuário solicitante autorizar. (informação verbal)¹⁰.

Diferentemente do resultado obtido na pesquisa de Ferreira (2013), onde o componente do COSO relacionado a atividades de controle foi identificado com o procedimento de menor grau de semelhança em relação aos procedimentos adotados pela IFRN, na empresa de agronegócio estudada neste trabalho, foram identificados muitos processos de controles mencionados na metodologia do COSO. Pôde-se identificar, por exemplo, indicadores de desempenho, segregações de funções, controles físicos, controles de sistemas de informação. Em relação aos controles de sistemas de informações, o Entrevistado 2 pontua a atualização da versão do ERP utilizado pela Empresa com implementação em janeiro de 2018:

A necessidade de atualização do nossa SAP, foi risco identificado também através de atividades de rotina. Foi identificado que a versão que a gente “tava” utilizando não “tava” mais nos atendendo e gerando relatórios com informações divergentes e

¹⁰ Ibid.

gerando impactos financeiros [...] Assim, esse não foi o único motivo que levou o Projeto SAP acontecer, mas um dos motivos. (informação verbal)¹¹

Diante dos resultados analisados nesse tópico, é possível perceber uma cultura atrelada a riscos e como consequência dessa cultura, esses controles impulsionam todos a terem a responsabilidade sobre suas atividades e estarem atentos aos riscos relacionados a elas.

4.5 INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Para este item foi possível identificar comunicados bem elaborados e transparentes, sempre que alguma mudança fosse acontecer, seja alguma aquisição, novos contratados, alterações de estrutura, ou até mesmo notícias relacionadas a segurança, a comunicação, chegam via e-mail ou no canal interno da empresa. Essas comunicações além de chegar via intranet ou comunicados via gestores diretos, os assuntos mais relevantes, são esclarecidos nas reuniões trimestrais de resultados. Porém, esses procedimentos adotados nem sempre são totalmente eficientes devido ao fato de algumas informações chegarem oficialmente atrasadas. Isso acontece devido ao fato de se tratar de uma empresa com um grande número de funcionários:

Às vezes alguma mudança está sendo discutida ou até mesmo já definida pela alta liderança e por algum motivo alguém fica sabendo antes da comunicação e gera aquelas conversas de corredor. “Tipo”, um fica sabendo e conta pro outro e pra outro [...] e essa informação depois se confirma em reuniões com os gestores ou em comunicados no canal interno. (informação verbal)¹²

Os comunicados para terceiros também são tratados com seriedade, e além dessa comunicação chegar via e-mail para fornecedores ou clientes, algumas áreas se antecipam e fazem contatos telefônicos antes do comunicado oficial. Esse contato antecipado ocorre com o intuito de preparar a outra parte interessada acerca das alterações para que eles também tenham tempo hábil para se adaptar às mudanças, o que gera também uma relação de confiança e responsabilidade com terceiros.

4.6 MONITORAMENTO

A base para o monitoramento de riscos utilizada pela empresa é o resultado da identificação, classificação e da construção da matriz de probabilidade e consequência.

¹¹ Ibid.

¹² Entrevista concedida por Entrevistado 3. [9 out. 2018]. Entrevistador: Amanda Verginio Cunha. Porto Alegre, 2018.

Quadro 3 – Matriz de probabilidade e consequência

Consequence	Major	> 20 MUSD	Several fatalities	Criminal charges against employees/ company	5					
	Substantial	5 - 20 MUSD	One fatality	Legal proceedings against employees/ company	4	9		3	1	2
	Medium	2 - 5 MUSD	Permanent invalid	Compliance breaches leading to fines	3	10	5	6	7	8
	Minor	1 - 2 MUSD	Permanent injury	Compliance breaches identifying need for training	2					
	Insignificant	< 1 MUSD	Lost time to injury > 6 months	Compliance breaches requiring policy clarifications	1					
						1	2	3	4	5
						< 5%	5 - 20%	20 - 40%	40 - 65%	65 - 100%
						Rare	Unlikely	Medium	Likely	Almost certain
						Likelihood				

Fonte: *Brazil Risk Assessment BP, 2018*.

Através da matriz, é montando um *ranking* com todos os riscos identificados, a partir do qual são monitorados os 10 riscos com maior probabilidade e maior impacto, como é possível verificar a distribuição deles na Figura 5. Além da composição do eixos “Probabilidade” e “Consequência”, já destacados neste capítulo, ela também se distingue por cores, traduzindo os níveis dos riscos da seguinte forma: vermelho para o nível “Alto”, laranja para um risco “Significativo”, amarelo para “Moderado” e verde para o nível “Baixo”. A cada fechamento de trimestre é necessário reportar as ações e resultados do tratamento dos 10 riscos mais relevantes para a matriz global na Europa. Antes desse *Report* ser enviado para a matriz, era encaminhado um e-mail para os responsáveis pelo risco para saber como estavam as ações para seu tratamento e logo se identificou que esse método não se apresentava eficiente, pois alguns responsáveis não retornavam com o *status* e, portanto, adotaram o processo de fazer uma reunião rápida de até 1 hora para debater as ações tomadas.

Para esse procedimento, foi identificada divergência de pensamentos entre o Entrevistado 1 e o Entrevistado 2:

No meu ponto de vista, “a gente” deveria envolver, para os riscos que não estão entre os *top 10*, um nível de coordenação de cada área, para que os riscos menores fos-

sem tratados também [...] porque “tem” uma gama de riscos que ficam num nível de médio pra alto e que realmente não são acompanhados de perto. (informação verbal)¹³

A gente tinha levado a sugestão para nosso Gerente, o *Controller*, de fazer reuniões com o gerentes *seniors* de cada área e depois fazer a validação com diretores e Vice Presidentes e aí a gente recebeu um feedback pra centralizar diretamente mais nos diretores e fazer algo mais centralizado, pois a gente tava mapeando muitos riscos e os *follow ups* não estavam sendo muito produtivos. [...] pois nós já temos atividades de controle para os riscos menores no nosso dia a dia. (informação verbal)¹⁴

Diante do exposto, é possível justificar essa divergência de pensamentos entre os entrevistados, devido às áreas em que cada um está inserido; o Entrevistado 1 está inserido no time de controladoria, uma área estratégica e o Entrevistado 2 compõe o time de controles internos, uma área que tende a analisar o maior número de riscos, independentemente de sua classificação.

Um ponto relevante relatado pelo Entrevistado 2 revela que durante o ano de 2018 foi necessário incluir um risco que não estava mapeado anteriormente:

A questão quando “teve” a greve dos caminhoneiros e aumento da tabela de fretes, “a gente” acabou incluindo esse risco no meio do ano, porque foi um risco que surgiu novo e com uma consequência alta e com uma probabilidade alta, porque já era um risco que estava acontecendo. (informação verbal)¹⁵

Essa inclusão foi necessária devido ao momento do mercado em um período específico do ano. O risco referido estava atrelado à greve dos caminhoneiros, que impactou diretamente o mercado agrícola. Logo após a identificação do novo risco, foi criado um plano de ação para mitigar o evento que estava acontecendo naquele momento e, como era um risco de alta probabilidade e impacto, foi adicionado à lista dos 10 riscos de maior relevância para Empresa. Esse fato relatado demonstra que o processo da Empresa não é engessado e sim um processo de gerenciamento dinâmico, onde é possível perceber que a análise realizada é contínua e que, a partir disso, conseguem identificar as mudanças no meio do percurso e assim identificar a possibilidade de novos riscos e seus devidos tratamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo descrever como acontece na prática a utilização de metodologias de gerenciamento de riscos em uma empresa multinacional no ramo do agronegócio, com ênfase na metodologia do COSO. Para atingir o objetivo geral da pesquisa, a metodologia empregada utilizou-se de uma pesquisa descritiva, que objetiva observar, registrar e analisar dados, vinculada à técnica de análise de conteúdo.

Após a análise de dados foi possível identificar processos bem definidos de controles internos e uma adequação dos métodos adotados pela Empresa estudada à metodologia proposta pelo COSO. Essa adequação pôde ser percebida em todos os 8 componentes do COSO no presente estudo. No que tange, ao “Monitoramento”, foi possível identificar um processo de gerenciamento de riscos contínuo e dinâmico, sem engessamentos, que se adapta às mudanças

¹³ Entrevista concedida por Entrevistado 1. [4 out. 2018]. Entrevistador: Amanda Verginio Cunha. Porto Alegre, 2018.

¹⁴ Entrevista concedida pelo Entrevistado 2. [9 out. 2018]. Entrevistador: Amanda Verginio Cunha. Porto Alegre, 2018.

¹⁵ Ibid.

externas e internas. No que se refere aos competentes “Identificação de Riscos”, “Avaliação de Riscos” e “Resposta a Riscos”, eles também demonstraram semelhanças com as práticas estabelecidas pelo COSO, conforme também identificado no estudo realizado por Deus (2014).

Através dos procedimentos relatados nas entrevistas e documentos apresentados, foi possível identificar na empresa analisada questões como ética, conformidade e transparência tratadas com seriedade, e essa importância é transmitida para toda hierarquia e vivenciada pelos funcionários, concluindo assim que a Empresa segue as orientações propostas pelo COSO quando se trata de “Ambiente Interno”, “Fixação de Objetivos” e “Informação e Comunicação”. Além de uma cultura de valores instaurada, uma cultura atrelada a riscos foi percebida a partir de controles que acabam impulsionando todos os funcionários a terem a responsabilidade sobre suas atividades e estarem atentos aos riscos relacionados a elas, onde destaca-se o componente do COSO denominado “Controles de Atividades”.

Como melhoria no processo de gestão de riscos, sugere-se que a empresa insira mais integrantes com a responsabilidade de controlar essa atividade, tendo em vista o número de riscos identificados e o tamanho da empresa, uma vez que essa atividade atualmente está no comando de uma pessoa que possui outras responsabilidades dentro do negócio e não somente o gerenciamento de riscos.

Os resultados apresentados podem auxiliar novas pesquisas na área de controles internos, com foco no gerenciamento de riscos, não somente em empresas de grande porte, como também em outras estruturas de negócios, pois a Empresa estudada demonstrou ter um procedimento completo e estruturado. Referente a estudos futuros, sugere-se trabalhos que demonstrem práticas adotadas vinculadas à metodologia do COSO, pois nos trabalhos encontrados foram identificadas análises mais amplas e não tão detalhadas dos procedimentos de controles internos. Uma análise da implementação da metodologia do COSO, visando identificar dificuldades no meio do processo e suas adaptações também é uma sugestão de estudo futuro.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 31000: gestão de riscos: princípios e diretrizes**. Rio de Janeiro: ABNT, 2009.

ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.

ATTIE, W. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRESE, J; SCORDIS, N. **Corporate risk management**. Review of Business, v. 24, n. 3, p. 26-29, set, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campos, 2003.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Gerenciamento de Riscos Corporativos: estrutura integrada**. 2. ed. Jersey City: COSO, 2007. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>> Acesso em: 22 jul. 2018.

CREPALDI, S. A. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

- DAMODARAN, A. **Avaliação de Empresas**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- DEUS, C. L. **Análise do Gerenciamento de Riscos e Controles Internos em um Fundo de Pensão à luz do Modelo Conceitual do COSO**. Porto Alegre: LUME repositório digital da UFRGS, 2014. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br>> . Acesso em: 27 out. 2018.
- Farias, P. R; Luca, M. M. M; Machado, V. V. M. A metodologia do COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos. *Contabilidade, gestão e governança*, Brasília, v. 12, n. 3, p. 55-77, 2009. Disponível em: <<https://www.cgg-amg.unb.br/index.php/contabil/article/view/132>> Acesso em: 27 out. 2018.
- FERREIRA, C. M. H. **Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos**: um estudo de caso para verificar a validade desse sistema no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. João Pessoa, 2013. 79f. Dissertação (Mestrado em ciências Contábeis) - Programa Multi-Institucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade de Brasília, Universidade Federal da Paraíba e Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/13133>>. Acesso 27 out, 2018.
- FURTADO, D. C. C. R.; ALMEIDA. D. **Metodologia do COSO como Instrumento de Controle Interno numa Autarquia**: estudo de caso desenvolvido na Câmara Municipal do Tarrafal de São Nicolau. Mindelo: ISCEE, 2014. Disponível em: <<http://www.portaldocnhecimento.gov.cv>>. Acesso em: 27 out. 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos**. Eduarda La Rocque (coord). São Paulo, IBGC, 2007 (Série de Cadernos de Governança Corporativa, 3). Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 20 set. 2018.
- MIGLIAVACCA, P. N. **Controles Internos nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.
- PADOVEZE, C. L.; BERTOLUCCI, R. G. **Gerenciamento do Risco Corporativo em Controladoria**: Enterprise Risk Management (ERM). 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- _____. Proposta de um modelo para o Gerenciamento do Risco Corporativo. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 25, 2005, Porto Alegre. **Anais (...)** Porto Alegre: ABEPRO, 2005.
- PENHA, J. C; PARISI, C. Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 13, 2005, Itapema. **Anais(...)** São Leopoldo: ABC, 2005.
- CHARTERED GLOBAL MANAGEMENT ACCOUNTANT (CGMA). **Princípios globais de contabilidade gerencial**: melhorando as decisões e construindo organizações de sucesso. Tradução de Luiz Roberval Vieira Goes: CGMA, 2016. Disponível em: <<https://www.cgma.org/Resources/Reports/DownloadableDocuments/2016-07-26-Principios-Globais-De-Contabilidade-Gerencial.pdf>> Acesso em: 24 out. 2018
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. Disponível em: <<http://www.feevale.br/Comum/midias/8807f05a-14d0-4d5b-b1ad->

1538f3aef538/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf> Acesso em: 08 ago. 2018

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. L. **Case Study Research**: design and methods. 3. ed. Londres: Sage Publications, 2003.