

A INFLUÊNCIA DOS CONTROLES INTERNOS E DA GESTÃO DE RISCOS NA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO EM UM ESCRITÓRIO DE CONTABILIDADE DA CIDADE DE PONTA GROSSA

ANA VITÓRIA GOUVEIA

Universidade Estadual de Ponta Grossa

LUANA FERREIRA SALUSTIANO

Universidade Estadual de Ponta Grossa

ANA CLAUDIA AFRA NEITZKE

Universidade Estadual do Paraná

Resumo

O presente estudo investiga como os controles internos e a gestão de riscos influenciam a eficiência organizacional de um escritório contábil de pequeno porte localizado na cidade de Ponta Grossa - PR. Este estudo de caso se desenvolve a partir de uma abordagem qualitativa do fenômeno em análise, com base na técnica de Análise de Conteúdo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os sócios da empresa, observação participante das atividades diárias e análise documental dos registros internos. Os resultados indicam que, embora os controles internos implementados sejam considerados eficientes pelos gestores, estes são predominantemente informais e baseados em controles manuais, como planilhas e *checklists*. De modo geral, esse tipo de abordagem apresenta limitações devido à falta de automação e integração dos processos. A gestão de riscos, por sua vez, ocorre de maneira descentralizada e reativa, com foco na aplicação de medidas corretivas após a identificação de falhas. Também se percebeu que a integração entre os controles internos e o gerenciamento de riscos é manual e fragmentada, aumentando a exposição a falhas humanas e dificultando a eficiência dos processos. Assim, o estudo destaca a importância da automação dos processos e dos controles internos para melhorar a eficiência organizacional e mitigar os riscos. Por fim, sugere-se que futuras pesquisas explorem os benefícios da automação dos controles internos em escritórios contábeis.

Palavras chave: Controles internos, Gestão de riscos, Eficiência organizacional.

1. Introdução

As prestadoras de serviços contábeis estão continuamente buscando aprimoramento para realizar suas atividades com segurança e confiabilidade. A atualização constante em relação às regulamentações, a adaptação às inovações tecnológicas, a entrega de informações precisas aos clientes e a garantia de que as empresas cumpram suas obrigações fiscais exigem tempo e organização. De acordo com Trindade (2024), implementar uma estrutura operacional nas rotinas dos escritórios contábeis ajuda a otimizar o tempo, adequar processos e prevenir erros e retrabalhos, o que torna a adoção de controles indispensável.

Segundo Folgiarini e Castro (2020), os controles internos contribuem para aumentar a confiabilidade dos dados e das informações fornecidas, prevenindo riscos e fortalecendo a competência da empresa, resultando em um desenvolvimento baseado em dados precisos e seguros. Como destacam Moraes, Segura e Imoniana (2018), para garantir segurança, confiabilidade e transparência, é cada vez mais recomendável adotar um gerenciamento eficaz de riscos operacionais. A identificação e o controle dos riscos que impactam as operações contribuem para a melhoria dos processos e dos resultados.

O estudo conduzido por Lucas, Carvalho, Nascimento e Portulhak (2019) revelou que 34% dos escritórios, apesar de serem geridos por profissionais da área contábil, não realizam o planejamento e controle de suas próprias atividades, mostrando a necessidade dos gestores da área contábil se adequarem e implementarem planejamento e controle em seus serviços, visando uma maior segurança e promovendo um crescimento empresarial mais sólido. Já na pesquisa realizada por Santos *et al.* (2021), identificou-se que os controles internos exercem uma influência significativa na eficiência organizacional. Além disso, o estudo revelou que muitos empresários não possuem conhecimento sobre o conceito, a finalidade e a importância dos controles internos para a gestão eficaz de suas empresas.

Adicionalmente, Silva, Rocha e Melo (2011) observaram, em seu estudo, que embora os escritórios contábeis frequentemente apresentem uma preocupação relativamente menor com os controles internos, tais organizações tendem a gerenciar suas atividades de maneira mais eficaz para alcançar maior confiabilidade e qualidade nos serviços prestados. Esse gerenciamento adequado não apenas melhora a eficiência dos processos internos, mas também contribui para a excelência dos serviços, indicando que a implementação de controles internos eficazes pode estar diretamente ligada à melhoria na qualidade e confiabilidade dos serviços contábeis.

Considerando a importância dos controles internos na gestão de riscos e eficiência organizacional, é fundamental aprofundar a compreensão sobre como estes elementos são implementados e influenciam as operações de uma empresa. Portanto, esta pesquisa foi desenvolvida a partir do seguinte problema: **como os controles internos implementados em um escritório de contabilidade na cidade de Ponta Grossa influenciam a eficiência organizacional, considerando o fator da gestão de riscos?**

O objetivo geral desta pesquisa é investigar como os controles internos e a gestão de riscos influenciam a eficiência organizacional de um escritório contábil localizado em Ponta Grossa - PR. Além disso, a pesquisa estabelece três objetivos específicos: (i) identificar os controles internos implementados no escritório, bem como suas características e abrangência; (ii) verificar a existência de riscos

operacionais e como a organização os gerência; e (iii) analisar de que maneira a interação entre os controles internos e a gestão de riscos influencia a eficiência da organização contábil.

A pesquisa busca contribuir teoricamente ao apresentar o modelo COSO (2013) e os princípios de gestão de riscos, trazendo novas perspectivas para futuros estudos. Como contribuição prática, esclarece a importância das práticas de controles internos e gestão de riscos, oferecendo recomendações que podem aprimorar as operações dos escritórios de contabilidade. A viabilidade do trabalho é garantida pela cooperação do escritório, que forneceu acesso às informações necessárias para o estudo, além de permitir observações sobre suas práticas e processos internos. Em adição, a técnica de coleta documental, a observação participante e as entrevistas com os sócios contribuem para a triangulação dos dados, o que aumenta a qualidade da evidência.

2. Fundamentação teórica

Neste tópico, são apresentados os conceitos de controles internos e gestão de riscos. Além disso, tem-se a descrição do modelo criado pelo COSO (2013) e o detalhamento da ISO 31000:2018, que trata do gerenciamento de riscos e envolve uma série de etapas interligadas. Tal abordagem temática contribui para a explicação da influência dos controles internos e da gestão de riscos na eficiência organizacional.

2.1 Controles internos

Controles internos referem-se ao planejamento das empresas e aos seus processos (Mendes, Neto, Lima, Adriano, & Gomes, 2022). Ainda conforme analisado pelo autor, esses controles são essenciais para o desenvolvimento organizacional, não apenas para a obtenção de resultados favoráveis, mas também para proporcionar aos gestores uma visão mais abrangente e fundamentada sobre o funcionamento da empresa.

Na mesma linha de pensamento, Franco e Marra (2007) afirmam que os controles internos servem como mecanismos dentro de uma entidade para organizar e monitorar suas atividades, possibilitando a previsão e gestão de possíveis eventos que impactam diretamente seu patrimônio. Assim, os controles internos permitem a realização de ajustes e melhorias, proporcionando segurança e confiabilidade aos usuários.

Esses mecanismos não apenas fortalecem a governança e a conformidade com as normas e regulamentos, mas também garantem que a organização funcione de forma eficiente e segura, promovendo a confiança entre os envolvidos. Além disso, asseguram a integridade das informações, pois com o controle torna-se possível a averiguação e reavaliação dos processos operacionais de uma empresa, buscando constantemente sua otimização (Boschi, Biasi, & Weber, 2022).

De acordo com Solórzano, Marcias, Mendoza, Espinoza e Montanero (2022), os controles internos são importantes para a tomada de decisões, pois facilitam a identificação de falhas nos processos e a implementação de melhorias adequadas. Esses controles visam proteger os recursos da organização e promover a eficiência operacional, o que os torna indispensáveis para uma gestão eficaz e adequada.

Quanto aos objetivos, os controles internos visam a ampliação do sucesso do processo decisório, gerando maior vantagem socioeconômica (Vieira, 2023). Ainda em consonância com o autor, esses controles objetivam assegurar a validade e a

integridade de informes e relatórios utilizados pela gestão nas suas deliberações. Esses controles também se destinam a salvaguardar ativos contra perdas decorrentes de fraudes e desperdícios e a promover a eficiência operacional. Ademais, os controles internos propiciam a observância e conformidade com políticas e diretrizes, assegurando a conformidade das atividades com as normas estabelecidas.

Um sistema de controle interno não apenas protege a entidade de riscos, mas também contribui para a eficiência operacional. Segundo Lizote, Teston, Aguiar, Gaiato e Kolassa (2021), o controle interno atua como elemento fundamental para manter os colaboradores da organização alinhados aos objetivos globais da empresa. Alinhados a esta perspectiva, Barbosa e Santos (2019) afirmam que o controle interno é o pilar para a eficácia da gestão empresarial, visto que supre a demanda por informações confiáveis e garante a consistência e precisão dos dados disponíveis.

Em busca de ter uma boa estrutura e bons métodos para alcançar a eficiência e eficácia em suas atividades, muitas empresas buscam como referência o modelo apresentado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), a "*Internal Control - Integrated Framework*" (*Framework de Controle Interno Integrado*) devido a sua abrangência e reconhecimento. Essa estrutura é utilizada no desenvolvimento e na avaliação de sistemas de controles internos, ao passo que o COSO é uma organização privada sem fins lucrativos, criada nos EUA em 1985, para aumentar a qualidade da informação de caráter financeiro e a robustez da governança corporativa (COSO, 2013).

O modelo COSO possibilita uma ampla utilização, podendo atender a diferentes organizações, desde que essas apresentem objetivos e metas bem esclarecidos que tornem possível a aplicação de controles internos certos e explícitos, trazendo para a empresa uma realização eficaz, podendo assim adequar-se à ambientes corporativos e operacionais com confiança nos processos, reduzindo perdas e evitando falhas nas atividades operacionais, bem como uma estrutura organizacional inadequada (Maffi, 2018). Esse modelo considera que o controle interno é composto por: ambiente de controle, avaliação do risco, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1

Componentes do controle interno

AMBIENTE DE CONTROLE	ATIVIDADES DE CONTROLE
1. Demonstra compromisso com a integridade e valores éticos. 2. Exerce responsabilidade de supervisão 3. Estabelece estrutura, autoridade e responsabilidade. 4. Demonstra compromisso com a competência. 5. Impor responsabilidade.	10. Selecionar e desenvolver atividades de controle. 11. Selecionar e desenvolver controles gerais sobre tecnologias. 12. Implantar por meio de políticas e procedimentos.
AVALIAÇÃO DE RISCOS	INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
6. Especificar objetivos adequados. 7. Identificar e analisar riscos. 8. Avaliar risco de fraude. 9. Identificar e analisar mudanças significativas.	13. Usar informações relevantes. 14. Comunicar-se internamente. 15. Comunicar-se externamente.
MONITORAMENTO	
16. Realizar avaliações contínuas e/ou separadas. 17. Avaliar e comunicar deficiências.	

Fonte: adaptado de COSO (2013) e da edição brasileira com a colaboração da PwC (2013)

O primeiro componente, ambiente de controle, determina as diretrizes, processos e formatos que devem ser atendidos para a execução dos controles. O segundo traz a avaliação de riscos como processos flexíveis e participativos usados para identificar e avaliar e mitigar os riscos para a realização dos objetivos da organização. O terceiro componente, atividades de controle, corresponde às determinações de políticas e processos que possuam condições de atenuar os riscos à realização dos objetivos. O quarto componente trata das informações e comunicações, incluindo os procedimentos e a troca de informações relevantes para que as operações sejam realizadas adequadamente e que a organização atinja seus objetivos. Por último, o quinto componente refere-se às atividades de monitoramento, que compreendem avaliações contínuas e independentes de todos os componentes do controle interno (Sancovschi, Silva, Ribeiro, & Agostinho, 2022).

Concluindo, o modelo COSO, de acordo com (Braga, Martins, Maranhão, Cunha, & Santos, 2018) apresenta cinco componentes essenciais e seus princípios que se aplicam integralmente. A finalidade é garantir que as operações sejam realizadas de forma adequada e que a organização atinja seu propósito, mitigando riscos e promovendo uma gestão efetiva.

2.2 Gestão de riscos

De acordo com a norma ISO 31000:2018, risco é definido como o efeito da incerteza sobre os propósitos de uma organização, abrangendo qualquer situação ou evento que possa impactar o alcance das metas estabelecidas pela organização. A compreensão do risco como sendo uma consequência da incerteza destaca a importância de decisões fundamentadas para mitigar possíveis perdas. Nesse contexto, torna-se necessário a utilização da gestão de riscos como ferramenta de avaliação e tratamento das ameaças associadas à atividade de uma organização. Diante disso, a FERMA (2003) reforça que a gestão de riscos é um processo pelo qual organizações avaliam os riscos associados às suas atividades, com o objetivo de obter uma vantagem sólida em suas atividades e operações.

Em outras palavras, trata-se de um processo estruturado que tenciona o aprimoramento contínuo por meio da minimização de danos e prejuízos e da maximização de benefícios, de maneira linear às metas e estratégias estabelecidas (Baraldi, 2018). Em contraposição, Venturi, Silva e Pinho Filho (2019) argumentam que avaliar, mitigar e analisar riscos não é o suficiente, sendo necessário fundamentá-los partindo do conceito de controle. Os controles internos e gerenciamento de riscos podem ser interligados através de estruturas como a NBR ISO 31000:2018 e a estrutura do COSO (2013), tendo em vista que são dois sistemas reconhecidos na prevenção de prejuízos relacionados a fraudes e erros.

Os controles internos orientam todas as atividades de uma organização, incluindo a identificação de riscos; assim, para garantir uma verificação adequada desses riscos, é fundamental que os controles internos sejam efetivos. Ao não conseguir identificar um risco, é possível concluir que não há implementação adequada de um controle interno (Assi, 2021).

A partir das novas versões do *framework* de controle interno o modelo COSO passou a incorporar componentes de gerenciamento de riscos (Souza, Braga, Cunha, & Sales, 2020). Para uma compreensão aprofundada dos riscos e suas diversas formas de manifestação, é fundamental conhecer suas distintas classificações, uma vez que cada tipo requer abordagens específicas e apresenta características particulares.

Nascimento e Sousa Júnior (2020) alegam que existem vários tipos de riscos, que surgem de acordo com o ambiente empresarial no qual a empresa atua e devido a suas particularidades operacionais. Dessa forma, a FERMA (2003) destaca que esses riscos podem ser motivados tanto por fatores internos quanto externos à organização, ou por uma combinação de ambos, o que significa que a vulnerabilidade da empresa não depende exclusivamente de suas ações internas. Assim, uma abordagem estruturada de gestão de riscos torna-se imprescindível para garantir a conformidade e a continuidade das atividades empresariais diante dessas ameaças.

De acordo com a ISO 31000:2018, o gerenciamento de riscos envolve uma série de etapas interligadas. A primeira delas é a comunicação e consulta, que busca garantir que os usuários, tanto internos quanto externos, compreendam os riscos e estejam envolvidas na tomada de decisões. Em seguida, ocorre o estabelecimento do contexto, que possui o objetivo de adaptar o processo de gestão de riscos de acordo com as características da entidade, seus objetivos, atividades e ambiente no qual está inserida. A avaliação inclui a identificação, análise e avaliação dos riscos, permitindo a compreensão detalhada de suas causas, probabilidades e impactos, permitindo a comparação com critérios estabelecidos pela empresa.

A partir dessa avaliação, o tratamento seleciona e implementa medidas para modificar os riscos de acordo com os objetivos organizacionais. Essa etapa é complementada pelo monitoramento e análise contínuos, etapa que garante o funcionamento adequado dos controles. Por fim, o registro e relato dos resultados do processo de gerenciamento de riscos, que são responsáveis pelo fornecimento de informações para a tomada de decisão, promovendo o aprendizado contínuo para a entidade através da reutilização de informações sobre incidentes ocorridos anteriormente.

Apesar da existência de diversas metodologias, todas possuem processos que incluem, de maneira geral, a identificação, análise, avaliação, tratamento e monitoramento dos riscos. Essas etapas são responsáveis pela criação de um ambiente organizacional mais previsível e seguro, pois conforme as perspectivas dos autores Trivelato, Mendes e Dias (2018) organizações que trabalham na gestão de riscos, agregam valor aos negócios, tendo cada vez mais segurança na execução dos seus objetivos. Os benefícios gerados pelo gerenciamento de riscos são imensuráveis, uma vez que, além de identificar riscos, eles estão diretamente relacionados à gestão de negócios e ao cumprimento dos objetivos organizacionais.

3. Método

O propósito deste estudo é investigar a influência dos controles internos e da gestão de riscos sobre a eficiência organizacional. Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa por meio de um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), esse método permite que os pesquisadores examinem fenômenos sociais específicos de forma aprofundada. A pesquisa é classificada como descritiva, uma vez que, conforme Gil (2019), busca descrever as características e contextos de um fenômeno ou população específicos.

Em relação à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa. Segundo Gil (2021), essa modalidade destaca características de entidades e processos que não são quantificáveis em termos de quantidade, intensidade ou frequência. Ainda em concordância com o autor, essa abordagem evidencia a construção social da

realidade, a relação entre o pesquisador e o objeto de estudo, bem como as limitações ambientais que influenciam a investigação.

A pesquisa foi realizada em um escritório de contabilidade situado na cidade de Ponta Grossa, PR. A escolha desse cenário foi intencional, motivada pela acessibilidade às informações necessárias para o estudo. Além disso, o escritório conta com uma longa trajetória de 25 anos de atuação no mercado, a empresa presta serviços principalmente a micro e pequenas empresas dos setores comercial e de serviços, tendo em média 120 clientes e contando com quatro sócios, duas funcionárias e uma estagiária.

O estudo de caso ocorreu entre 26 de agosto a 20 de setembro de 2024. A primeira etapa consistiu em entrevistas guiadas por um roteiro semiestruturado, com duração de aproximadamente uma hora cada, composto por 32 perguntas abertas relacionadas ao tema da pesquisa. As entrevistas foram realizadas presencialmente no dia 26 de agosto de 2024, com três dos sócios do escritório, a escolha dos participantes entrevistados ocorreu devido a responsabilidade que tinham, cada um cuidava de um setor específico, sendo esses: Contábil, Fiscal e o Departamento Pessoal. Outras demandas e serviços fora desses setores eram geridos em conjunto por todos os sócios. A segunda etapa envolveu a observação participante, realizada durante quatro dias com duração de duas horas diárias no período da tarde, entre 9 de setembro e 13 de setembro, o que permitiu acompanhar o processo diário dentro da empresa e verificar se as respostas fornecidas durante a entrevista condizem com a realidade observada. A última etapa refere-se à análise documental, realizada no dia 20 de setembro no período da tarde, a qual permitiu a análise de registros e documentos relevantes para a pesquisa. Essa análise foi necessária para confrontar e validar as informações obtidas nas entrevistas e na observação, além de proporcionar uma compreensão mais ampla dos processos internos e da gestão do escritório.

A escolha de múltiplas fontes de evidência está alinhada com as recomendações de Yin (2015) para estudos de caso, que salienta a importância de combinar diversas técnicas de coleta de dados para que se tenha maior convergência de informações; assim, é possível obter conclusões com maior veracidade. Yin argumenta que a triangulação permite uma visão mais completa do fenômeno estudado, considerando que integra diferentes pontos de vista sobre uma mesma variável.

Na entrevista, foi utilizado um roteiro semiestruturado composto por 32 perguntas, organizadas em oito blocos temáticos (Quadro 2). Segundo Gil (2019), as entrevistas, especialmente as semiestruturadas, possibilitam uma flexibilidade nas perguntas, permitindo que o entrevistador explore tópicos relevantes conforme surgem novas informações. Yin (2015) também enfatiza que as entrevistas são uma das principais fontes de dados em estudos de caso, uma vez que fornecem informações ricas e detalhadas, fundamentais para o entendimento da dinâmica interna de uma organização.

Quadro 2

Blocos de questões

Bloco	Descrição
1. Perfil do entrevistado	Informações sobre o entrevistado.
2. Visão geral	Estrutura da gestão e presença de controles internos.
3. Controles internos	Ferramentas e sistemas usados para controle, eficácia, e monitoramento contínuo.
4. Avaliação e melhoria dos controles internos	Como são avaliados os controles internos e os processos de comunicação interna.
5. Comunicação e treinamento	Procedimentos de comunicação, canais de sugestões e oferta de treinamento.
6. Gerenciamento de riscos	Métodos de identificação, avaliação e mitigação de riscos.
7. Comunicação e responsabilidades	Avaliação da comunicação sobre riscos e existência de responsáveis pelo gerenciamento.
8. Impactos e benefícios	Como a gestão de riscos e controles internos impactam os objetivos organizacionais.

Fonte: elaborado pelos autores

Antes da realização das entrevistas, foi conduzido um pré-teste, etapa fundamental para garantir a eficácia do instrumento de coleta de dados. A participante foi uma pós-doutora pela Universidade Federal do Paraná (UFPR) com um extenso histórico de publicações acadêmicas. O pré-teste foi realizado por meio de um roteiro enviado por *e-mail*, o que possibilitou a aplicação estruturada das perguntas. Em sua análise, a pesquisadora identificou diversas oportunidades de melhoria, o que resultou em ajustes no roteiro, os quais foram realizados com base nas respostas e comentários fornecidos. Foram realizadas alterações que esclareceram a definição do modelo da pesquisa, e que também ocasionaram a inclusão de novas questões no roteiro original.

Para a observação participante foi utilizado um diário de campo e gravações para registros das atividades. De acordo com Minayo (2017), essa metodologia possibilita a compreensão das práticas organizacionais em seu ambiente natural, de maneira a oferecer uma visão mais profunda dos processos e comportamentos que podem não ser evidentes em entrevistas ou documentos. Yin (2015) também salienta que a observação participante é crucial para capturar informações em tempo real, especialmente em casos em que as atividades rotineiras são fundamentais para o estudo, como no caso de controles internos e de práticas de gestão de riscos.

Quanto à análise de documentos, foram analisadas planilhas eletrônicas utilizadas para controle interno, *e-mails* arquivados, contratos e acordos de relações comerciais, registros de transações e documentos fiscais. Segundo Cellard (2012), esse método permite ao pesquisador validar informações obtidas por outros meios e oferecer uma perspectiva histórica e oficial dos processos em estudo. Para Yin (2015), a análise documental é uma forma eficaz de corroborar os dados coletados por meio de entrevistas e observação, aumentando a confiabilidade das conclusões. Em estudos de caso sobre controles internos, os documentos são primordiais para fornecer informações formais que ajudam a entender os sistemas e políticas em vigor na organização.

Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de Análise de Conteúdo com base em Bardin (2011). Segundo a autora, esses métodos buscam compreender o que foi expresso durante a investigação, permitindo a construção e apresentação de

concepções em torno do objeto de estudo. A análise dos materiais coletados seguiu as três fases definidas por Bardin (2011): (i) pré-análise, (ii) exploração do material e (iii) tratamento dos resultados. Para facilitar essa análise, foi empregado o *software* Atlas.ti, que permitiu a importação das transcrições das entrevistas. Também foram analisadas as informações registradas no diário de campo e algumas gravações de voz que complementam as anotações. Essa abordagem possibilitou uma compreensão mais aprofundada e detalhada dos dados coletados, enriquecendo as conclusões da pesquisa.

4. Análise de dados

A equipe da organização estudada tem sete membros, incluindo duas funcionárias, uma estagiária e quatro sócios administradores, dos quais três foram entrevistados para a elaboração da presente pesquisa. Todos os sócios possuem formação em Ciências Contábeis e significativa experiência na área, atuando como responsáveis por diferentes setores. A Tabela 1 a seguir apresenta o perfil de cada entrevistada, as quais foram identificadas como *Sócia A*, *Sócia B* e *Sócia C*, com vistas à preservação do anonimato.

Tabela 1
Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Tempo de atuação	Formação
Sócia A	35 anos	14 anos	Ciências Contábeis
Sócia B	33 anos	14 anos	Ciências Contábeis
Sócia C	35 anos	10 anos	Ciências Contábeis

Fonte: elaborado pelos autores

A análise de dados foi realizada seguindo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). Primeiramente, foi feita a leitura flutuante, processo inicial de familiarização com o conteúdo das entrevistas, seguindo pela pré-análise das transcrições, na qual foram identificados os principais pontos discutidos e temas recorrentes. Posteriormente, as transcrições das entrevistas realizadas, foram importadas para o *software* Atlas.ti, sendo iniciado o processo de codificação das informações (Bardin, 2011). No caso do presente estudo, a codificação teve base nos temas centrais da pesquisa, em conformidade com a autora, que defende o princípio de que se deve ter homogeneidade e pertinência com o assunto escolhido.

Para isso, foram desenvolvidas três grandes categorias, o que totalizou onze códigos. A primeira categoria, Controles Internos, é fundamentada na estrutura conceitual proposta por COSO (2013) e que abrange componentes como ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento. A segunda categoria, Gestão de Riscos, foi baseada na ISO 31000:2018 e inclui as etapas do processo de gerenciamento de riscos, como estabelecimento de contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. A terceira categoria, Integração da Gestão de Riscos e Controles Internos, avalia como esses dois sistemas interagem dentro de uma organização.

4.1 Nuvem de palavras

A elaboração de elementos visuais auxiliou a percepção das interações entre os temas abordados nas entrevistas, permitindo uma análise mais direcionada. Esse processo também contribuiu para compreensão das particularidades dos elementos investigados. Para a criação da nuvem, os textos originados das entrevistas foram organizados em um compilado de palavras. Sendo assim, na nuvem o tamanho de cada palavra reflete diretamente a frequência das palavras nas transcrições. Essa representação, destaca os termos mais frequentes e facilita na identificação dos pontos centrais da entrevista, como se pode observar na Figura 1.

Figura 1 – Nuvem de palavras



Fonte: elaborado pelos autores

Na figura 1 é possível observar os termos mais recorrentes nas entrevistas realizadas, destacando-se as palavras com maior frequência: "riscos", "controles", "internos" e "gestão". Esses termos centrais refletem diretamente o tema deste trabalho, atribuindo ênfase nas discussões relacionadas à eficácia dos controles internos e à importância da gestão de riscos no cenário empresarial. Palavras como "comunicação", "equipe", "garantir" e "informações" também surgem com relevância, sugerindo que os entrevistados valorizam a comunicação interna dos processos e a colaboração para assegurar o cumprimento dos objetivos organizacionais. Além disso, termos como "procedimentos", "planilhas" e "sistemas" reforçam a ideia de que as operações da empresa são estruturadas em metodologias e ferramentas que possuem o objetivo de reduzir falhas e otimizar o desempenho de suas atividades.

Ao triangular as informações obtidas por meio da análise documental e da observação participativa, observam-se pontos de convergência com a literatura existente. De acordo com Almeida (2012), os controles internos têm o objetivo de garantir a ordem e a segurança na gestão de uma empresa, o que se alinha aos achados da análise, pois percebe-se a preocupação constante dos sócios com a eficácia dos controles internos.

4.2 Categoria 1 - Controles internos

O ambiente de controle é o alicerce que conduz o controle interno de uma organização, composto por uma estrutura de valores, normas e processos a serem seguidos e também de questões como delegações de autoridade e responsabilidade, desenvolvimento de talentos, incentivos, recompensas, dentre outras que o influenciam. Os resultados desse interferem diretamente no sistema de controle (COSO, 2013). Neste contexto, a partir das entrevistas foi notado que os respondentes possuem um certo nível de conhecimento em gestão de riscos e controles internos, pois de acordo com as respostas obtidas aos questionamentos, conclui-se que há congruência nas opiniões obtidas pelos sócios. Adicionalmente, a percepção dos entrevistados é de que as práticas da empresa se alinham com o que é apropriado dentro dos padrões internos, apesar de requererem melhorias.

Com a observação foi constatado que a empresa possui uma padronização de suas operações e, juntamente com análise documental, foi possível constatar que esse controle, em sua maioria, é realizado por meio de planilhas eletrônicas. Quando questionados sobre a contribuição dos sistemas de controle para a eficiência das operações, os entrevistados ofereceram respostas como a da *sócia A*: "Ah, eu diria que uma planilha bem alimentada é super eficiente". A *sócia B* também destacou que "Na parte financeira, esses sistemas garantem que não haja pagamentos fora da data, evitando juros e multas, e também garantem que nenhum recebimento fique em aberto" e a *sócia C* complementou: "As planilhas nos ajudam a garantir que as obrigações sejam entregues dentro do prazo, evitando também multas".

Essas afirmações evidenciam que grande parte dos controles são realizados por meio de planilhas. Ainda assim, constatou-se que, na área financeira há o uso de um aplicativo específico para controle. Isso foi confirmado por relatos da *sócia A*: "Em relação à parte financeira, o aplicativo ajuda no controle de contas a pagar e a receber, garantindo que vencimentos não sejam perdidos", outros comentários das *sócias B* e *C* reforçam a afirmação de que é utilizado um aplicativo específico para o controle das contas da empresa. Portanto, de acordo com as respostas dos sócios, conclui-se que o escritório adota controles internos simples e em grande parte informais, baseado no uso de planilhas e de um aplicativo financeiro, que auxilia no controle de contas a pagar e valores a receber. Apesar das três sócias afirmarem que os controles adotados são eficazes para o tamanho da empresa, notou-se, a partir da análise documental, que há uma certa limitação decorrente da falta de formalidade dos processos.

A avaliação de riscos é o processo responsável pela identificação e avaliação de riscos que possuem a probabilidade de interferirem no alcance dos objetivos organizacionais, bem como a determinação de como esses riscos serão gerenciados (COSO, 2013). Através da análise de documentos dos processos internos destaca-se uma dependência da empresa por registros feitos de maneira manual, o que aumenta o risco de falhas humanas, como a omissão de informações importantes ou a perda de prazos.

Com a observação notou-se que esse problema se amplifica em períodos de alta demanda, pois resultam em um excesso de planilhas a serem atualizadas e monitoradas, fator que aumenta a dependência de entradas manuais, o que sobrecarrega a equipe. Percepções essas confirmadas pelos entrevistados, considerando que a *sócia A* afirma: "Os principais riscos são falhas no envio de documentos, erros humanos nos registros contábeis e problemas com prazos de entrega", e que a *sócia B* relata: "Como é um processo manual, já tivemos situações

em que uma obrigação deixou de ser cumprida”. Essas análises revelam que a não automatização de processos internos torna a empresa mais suscetível a erros, comprometendo o desempenho das operações.

Atividades de controle são todos os procedimentos que auxiliam as diretrizes pelas quais serão tratados a mitigação de riscos e a realização dos objetivos. Podendo ser preventivas ou detectivas e permeiam atividades manuais e automáticas, tais como conferências, autorizações, segregação de função dentre outros processos (COSO, 2013). No que se refere a atividades de controle, foi observado a existência de uma segregação de função e a separação de responsabilidades por departamentos, sendo esses: contábil, fiscal e departamento pessoal. Durante as entrevistas, relatos confirmam essa estrutura, a *sócia A* afirma: “A gente tenta organizar por departamentos, de acordo com o conhecimento e a competência de cada pessoa, assim cada área acaba recebendo o suporte adequado”, já a *sócia C* discorre que todos os membros da equipe possuem ciência de suas atribuições na empresa.

Porém, um comentário da *sócia B* revela que, apesar de haver definição clara das atribuições, há exceções em momentos de alta demanda, quando a equipe recebe novas tarefas: “... existem algumas exceções, especialmente quando há tempo ocioso, onde as pessoas recebem novas atribuições, sempre relacionadas à área contábil”. Essa evidência indica sobrecarga de trabalho, fator que pode comprometer a clareza nas responsabilidades e aumentar o nível de incerteza quanto à execução dos processos.

Nesse contexto, também foram observados relatos sobre a execução dos trabalhos. No início de cada mês, os funcionários realizam a apuração de impostos e a entrega das obrigações acessórias. Essas atividades são revisadas pelos sócios, que são responsáveis pelas devidas correções e validações. Após essa revisão, as informações são enviadas aos clientes. Toda a documentação repassada é protocolada e arquivada, com o objetivo de mitigar o risco de perda de documentos e assegurar o controle do fluxo de informações.

Esses relatos, confirmados por meio da observação, evidenciam a importância da segregação de funções e da atribuição de responsabilidades para o bom funcionamento da organização. No entanto, apesar de haver processos definidos e atividades claramente estabelecidas, a empresa enfrenta sobrecargas em determinadas épocas, em função do aumento da demanda de serviços, o que acaba impactando o desempenho organizacional.

A informação é importante para que se efetive os processos de controle interno, visando a realização dos objetivos da organização. Já a comunicação é o modo que essas informações são transmitidas, a qual atinge a todos e faz com que cada um saiba das decisões da administração e fique ciente de suas responsabilidades sobre o controle (COSO, 2013). A análise sobre a comunicação interna da empresa revela que ela ocorre predominantemente de maneira verbal, sem formalização por *e-mail* ou documentos. Os respondentes afirmaram que essa abordagem torna o processo mais ágil, no entanto, também reconheceram a possibilidade de falhas devido à falta de registros formais. A observação permitiu constatar que essa informalidade reflete uma cultura organizacional mais flexível, mas pode comprometer a eficácia dos controles internos.

No que se refere ao compartilhamento de informações, algumas declarações reforçam essa percepção. A *sócia A* afirma que a comunicação da empresa funciona bem: “Todos sabem o que precisam fazer e as informações chegam de forma clara”.

A sócia C acrescenta: “... trabalhamos em um ambiente compartilhado, e para informações muito relevantes, procuramos nos comunicar por meio de reuniões”.

No entanto, a análise aponta que a ausência de formalização e o não registro dessas interações podem abrir margem para erros, uma vez que na comunicação verbal há a possibilidade de diferentes interpretações. Sem registros formais, aumenta-se o risco de as informações serem percebidas de maneira equivocada ou até mesmo esquecidas, o que pode comprometer o repasse adequado de informações essenciais, comprometendo os controles internos e afetando o desenvolvimento das atividades.

Atividades de monitoramento referem-se a acompanhamentos realizados com a finalidade de assegurar o funcionamento dos controles internos. São avaliações contínuas feitas periodicamente, processos inseridos em diferentes níveis que resultam em informações relevantes (COSO, 2013). Sobre os métodos de monitoramento, durante a observação, foi verificada a existência de planilhas que são acessíveis a todos os membros da equipe, além de algumas planilhas restritas, criadas pelos funcionários para controlar seus próprios trabalhos. As planilhas são organizadas em conformidade com as obrigações de cada departamento. Durante o acompanhamento das atividades cotidianas, ficou evidente que as planilhas são atualizadas regularmente e que há conferências periódicas para evitar erros operacionais, assim como *checklists* impressos utilizados por cada setor e *checklists* pessoais de alguns colaboradores.

O uso desses *checklists* levanta preocupações quanto à sua eficiência. Embora possua a qualidade de ser uma ferramenta útil para garantir que as tarefas sejam realizadas, a falta de digitalização desses registros limita o controle das atividades e pode resultar na perda de informações importantes. O uso de *checklists* pessoais, sem integração com o sistema da empresa, compromete a padronização e dificulta o monitoramento do progresso das tarefas de maneira unificada.

Esses dados foram encontrados em conjunto com a análise de documentos e corroborados com relatos das entrevistas. A sócia A relata: “... atualmente usamos bastante o *Excel* para organizar as atividades”. A sócia B complementa: “usamos planilhas do *Excel* e fazemos anotações manuais para controlar prazos e obrigações”. Essa abordagem fragmentada pode gerar inconsistências no controle das atividades de modo que se torna um risco para as operações da organização.

Na análise da categoria 1 - Controles Internos, é possível identificar e tratar sobre os cinco componentes do COSO (2013). A análise revela que, embora a empresa tenha implementado controles internos, o fato da existência de processos manuais, o uso extensivo de planilhas do *Excel* e *checklists* impressos, limita a eficácia dos controles. A falta de formalização nas comunicações internas e a ausência de automação nos processos aumentam o risco de erros humanos e comprometem a eficiência operacional, especialmente em períodos de alta demanda. Embora as sócias considerem os controles adequados para o porte da empresa, as evidências sugerem que a dependência de métodos informais e manuais, além da sobrecarga em determinadas áreas, pode afetar a clareza na divisão de responsabilidades e a consistência das operações. A automação e a formalização dos processos são oportunidades para melhorar a eficiência e mitigar os riscos associados ao controle interno.

4.3 Categoria 2 - Gestão de riscos

A gestão de riscos na empresa, conforme relatado nas entrevistas, é realizada de forma descentralizada, sendo cada sócia responsável pelos riscos relacionados ao seu departamento. O processo de gestão de riscos envolve principalmente a verificação de certidões negativas e planilhas e a documentação de arquivos, sejam físicos ou digitais. As sócias A e B mencionaram que a análise de riscos é feita de forma constante e ajustada de acordo com o surgimento de problemas, mas ambos apontaram que os controles manuais limitam a capacidade de obtenção de respostas rápidas. Isso foi verificado através de observação participante, que mostrou que, embora as sócias estejam atentas aos riscos operacionais, a falta de automatização da gestão de riscos deixa a empresa vulnerável a falhas decorrentes de erros humanos.

De acordo com a sócia A, a empresa possui um processo contínuo de gerenciamento de riscos, focado nos riscos operacionais. A sócia ainda destaca que a conferência periódica das certidões dos clientes é um dos pilares desse processo, prática enfatizada pelas sócias B e C, que também mencionaram a emissão mensal das certidões negativas como uma prática essencial, evidenciando uma abordagem preventiva de erros. Essa prática está em linha com a visão de Nascimento e Sousa Junior (2020), que defendem a necessidade de revisões frequentes na gestão de riscos para lidar com possíveis erros e evitar negligências operacionais.

Em contraste, a observação demonstrou que, embora haja regularidade na emissão das certidões, a empresa ainda não possui um sistema integrado que realize essas verificações, fator que poderia agilizar o processo e minimizar possíveis riscos. Atualmente, a empresa depende de verificações manuais, o que aumenta a suscetibilidade a erros por distração ou sobrecarga de trabalho.

As três sócias mencionaram métodos semelhantes para a identificação dos riscos. Entre eles, evidencia-se a revisão contínua dos processos, *feedback* constante da equipe e comunicação regular para confirmar o cumprimento das obrigações e demandas diárias. No entanto, a sócia C especificou que há uma comparação entre o sistema utilizado pela empresa e as planilhas de controle para garantir que os registros estejam corretos. A análise de documentos demonstrou que essa conferência é diária.

As sócias concordaram quanto aos tipos de riscos enfrentados pela empresa, os quais são basicamente riscos operacionais. Foram mencionados riscos como falhas no envio de documentos, não conformidade com regulamentações (fator este que pode acarretar multas e penalidades), erros humanos e problemas relacionados ao cumprimento de prazos. De acordo com a sócia B, os riscos também incluem perda de dados e desperdício de tempo e de recursos, assim como possíveis insatisfações dos clientes. Durante a observação, foi notado que a equipe emprega esforço constante para a mitigação desses riscos, mas por razão de possuírem ferramentas demasiadas manuais, esse é um ponto vulnerável.

A forma da análise e avaliação dos riscos foi descrita de maneira semelhante por todas as entrevistadas, as quais disseram que, a identificação e a análise ocorrem principalmente, após a ocorrência de erros, indicando uma abordagem reativa ao invés de proativa. As sócias explicaram que, ao identificar um erro, é realizada uma discussão para compreender as causas e possíveis medidas para tratar esses erros e prevenir reincidências. A sócia A mencionou reuniões mensais para ajustes, enquanto as sócias B e C discorrem acerca da importância do diálogo com a equipe como estratégia para prevenir falhas.

A partir da observação e análise documental foi possível confirmar a existência dessas reuniões. Contudo, faltam registros formais dessas avaliações e ações implementadas, o que pode comprometer a rastreabilidade e a efetividade das medidas adotadas a longo prazo.

Outra medida de mitigação de riscos adotada pela é a segregação de funções. A *sócia B* mencionou que nenhuma tarefa é realizada por apenas uma pessoa sem possuir conferência do trabalho realizado. A *sócia C* reafirmou que a demanda de serviços é distribuída a fim de evitar sobrecarga de trabalho, e todos os procedimentos passam por conferências realizadas por um dos sócios responsáveis pelo setor. Durante a observação, foi constatado que a segregação está bem delineada, porém, em períodos de alta demanda as conferências são prejudicadas.

As sócias relataram diversas estratégias para a mitigação de riscos, incluindo o uso de *checklists*, a revisão constante e treinamentos específicos para a equipe. A *sócia A* enfatizou a importância de automatizar tarefas em quais locais forem possíveis, como forma de minimizar erros, prática esta que foi identificada durante a observação como um ponto a ser melhorado, visto que a empresa depende de métodos manuais para a maioria de suas operações.

4.4 Categoria 3 - Integração entre controles internos e gestão de riscos

Apesar da gestão de riscos e dos controles internos possuírem propósitos diferentes, ambos se complementam e garantem segurança e eficiência das operações empresariais. Conforme o COSO (2013) os controles internos devem ser parte integrante do gerenciamento de riscos, pois dessa forma é possível definir um processo de gestão de riscos que seja eficaz e eficiente. Essa integração permite que os controles funcionem, não apenas para manter a conformidade com as normas, mas que também auxiliar a identificação e mitigação de riscos antes de se tornarem problemas graves.

As conferências recorrentes e as planilhas auxiliam no processo de integração dos controles e do gerenciamento de riscos. As entrevistas revelaram que os controles ajudam a garantir que as obrigações com os clientes sejam cumpridas dentro dos prazos estabelecidos de maneira que haja a minimização de riscos envolvendo multas e penalidades. Entretanto, a ausência de um sistema integrado que centralize informações de gerenciamento de riscos e controle complexifica a análise mais ampla e preventiva dos problemas.

A integração entre o gerenciamento de riscos e os controles internos é visível nos processos diários da empresa. As entrevistas indicaram que os controles utilizados servem para monitorar prazos e assegurar a conformidade com a legislação. Essa integração contribui para evitar sanções regulatórias e proteger a empresa de possíveis falhas que possam comprometer o cumprimento das obrigações. No entanto, a ausência de uma plataforma padronizada integrada significa que a avaliação e análise dos riscos depende exclusivamente da atenção dos funcionários e da eficiência das conferências manuais, assim limitando a proatividade da gestão de riscos.

5. Considerações finais

Os resultados deste estudo indicam que os controles internos implementados no escritório contábil em Ponta Grossa, embora considerados eficazes pelos sócios, são predominantemente informais e baseados em processos manuais. Tais

processos incluem o uso de planilhas eletrônicas, *checklists* impressos e um aplicativo para gestão financeira das contas a pagar e a receber. A análise revelou que os controles internos adotados pela empresa, como a separação de departamentos, a segregação de funções e as conferências periódicas, são considerados adequados ao porte da organização. No entanto, a dependência de métodos não automatizados aumenta a incidência de riscos, como erros humanos, especialmente durante períodos de alta demanda.

A gestão de riscos é descentralizada, e tem ênfase em medidas corretivas, implementadas apenas após a identificação de falhas, evidenciando a ausência de abordagens preventivas. A integração entre os controles internos e a gestão de riscos ocorre de maneira manual e fragmentada, sem um padrão que facilite a análise e a mitigação eficaz dos riscos. Como inexistente um sistema automatizado que centralize as informações, e considerando a predominância da comunicação verbal, percebe-se a intensificação dos riscos e de dificuldades de acompanhamento das ações implementadas. Apesar dessas limitações, os controles internos e a gestão de riscos desempenham um papel significativo na eficiência organizacional, minimizando riscos como multas e penalidades que são decorrentes de inconformidades e de erros operacionais.

Este estudo gera massa crítica ao evidenciar como um escritório contábil de pequeno porte implementa controles internos e práticas de gestão de riscos. A pesquisa ressalta a importância da utilização de ferramentas tecnológicas e da formalização de processos para aprimorar a eficiência dos controles e a mitigação de riscos, fornecendo evidências práticas para outros escritórios de pequeno porte que enfrentam desafios semelhantes. Além disso, ao adotar a técnica de análise de conteúdo e utilizar o *software* Atlas.ti, o estudo apresenta uma abordagem que pode ser replicada em investigações futuras na área.

Uma das principais limitações do estudo foi quanto ao porte da empresa escolhida, que devido ao ser uma empresa pequena acaba contando com métodos de controles mais simples. A falta de formalização e a ausência de sistemas automatizados restringiram a profundidade das análises sobre a eficiência dos controles internos e da gestão de riscos.

Futuras pesquisas podem investigar a implementação de tecnologias e sistemas automatizados em pequenos escritórios contábeis, com o objetivo de analisar os impactos da automação na eficiência dos controles internos e na mitigação de riscos. Além disso, uma investigação mais abrangente, envolvendo várias empresas de diferentes portes e setores, poderia fornecer uma visão mais completa sobre as práticas de controle interno e gestão de riscos no setor contábil. Outra possibilidade seria a avaliação de como a cultura organizacional e a comunicação interna afetam a eficácia dos controles e a gestão de riscos, explorando tanto métodos formais quanto informais de gestão dentro das organizações.

6. Referências

Almeida, M. C. (2012). *Auditoria: um curso moderno e completo* (8a ed.). São Paulo: Atlas.

Assi, M. (2021). *Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios* [E-book]. São Paulo: Editora Saint Paul. ISBN 9786586407266. Recuperado de

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786586407266/>

Associação Brasileira de Normas Técnicas. (2018). ABNT NBR ISO 31000:2018 – Gestão de Riscos: princípios e diretrizes. Rio de Janeiro.

Baraldi, P. (2018). *Gerenciamento de riscos empresariais*. São Paulo: Cia do eBook.

Barbosa, L. F. G., & Santos, O. M. (2019). O controle interno como ferramenta gerencial nas pequenas e médias empresas: uma análise por meio da percepção dos contadores. *Pensar Contábil*, 21(74), 04-13. <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/article/view/3449>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Boschi, C. M., Biasi, E. L., & Weber, D. M. (2022). Controle interno na gestão empresarial: um estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do oeste de Santa Catarina. *Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc São Miguel do Oeste*, 7, e30500. <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeusmo/article/view/30500>

Braga, M. V., Martins, A. C. M., Maranhão, C. F., Cunha, W. P., & Santos, R. T. (2018). Relato do uso do modelo COSO na gestão de contratos em governos. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 13(2), 1-8. <https://revistas.ufjf.br/index.php/scg/article/view/13659>

Cellard, A. (2012). A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos (pp. 295–316). Petrópolis: Vozes.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control — Integrated framework*. https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_8fdac5b8011e4cd08d566bf40b1ac2a8.pdf

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013, Maio). *Controle Interno – Estrutura Integrada* [Tradução coordenada por PwC Brasil]. The IIA Brasil / PwC Brasil https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf

FERMA (Federation of European Risk Management Association). (2003). *Norma de gestão de riscos*. Recuperado de <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-riskmanagement-standard-portuguese-version.pdf>

Folgiarini, I. P., & Castro, M. G. (2020). *Controle interno em departamento pessoal: uma proposta de utilização em um escritório de contabilidade* (Trabalho de conclusão de curso, Curso de Ciências Contábeis, Universidade de Cruz Alta, Rio Grande do Sul).

Franco, H., & Marra, E. (2007). *Auditoria contábil* (4. ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2021). *Como fazer pesquisa qualitativa* (1 ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2019). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (7a ed.) [E-book]. São Paulo: Atlas.

Lizote, S. A., Teston, S. de F., Aguiar, D. S. F. A. de, Gaiato, G. G., & Kolassa, S. M. (2021). Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 80-90. <https://doi.org/10.51320/rmc.v22i2.1133>

Lucas, J. V., Carvalho, T. A., Nascimento, V. E., & Portulhak, H. (2019). “Casa de ferreiro, espeto de pau”? Planejamento e controle orçamentário nos escritórios contábeis do estado do Paraná. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 20(2). <https://doi.org/10.25110/receu.v20i2.7518>

Maffi, D. (2018). A importância da metodologia do COSO. *RGSN. Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios*, 6(2), 27–49. <https://www.saofranciscocodeassis.edu.br/rgsn/arquivos/RGSN12/artigos/A-importancia-da-Metodologia-do-COSO-MAFFI-D.pdf>

Mendes, A. N. A., Neto, J. M. L., Lima, E. B. D., Adriano, N. A., & Gomes, P. H. V. (2022). Auditoria interna na detecção e prevenção de erros e fraudes: uma análise das empresas do setor industrial de Maracanaú – CE. *Revista Controle - Doutrina e Artigos*, 20(2), 289-324. <https://doi.org/10.32586/rcda.v20i2.759>

Minayo, M. C. S. (2017). *Pesquisa social: teoria, método* (23ª ed.). Vozes.

Moraes, W., Segura, L. C., & Imoniana, J. (2018). Implementação do gerenciamento de riscos operacionais na área de recebimento integrado: uma abordagem intervencionista em uma editora nacional. *Periódico Práticas em Contabilidade e Gestão*, 6(1), 1–31. <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/10926>

Nascimento, R. R., & Sousa Júnior, A. B. de. (2020). Auditoria, controle interno e gestão de risco: importantes aliados na tomada de decisão. *Entrepreneurship*, 4(2), 1–12. <https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.002.0001>

Sancovschi, M., Silva, A. H. C., Ribeiro, R. D., & Agostinho, T. B. (2019). Mudanças no sistema de controle interno de uma empresa brasileira do setor elétrico. *Pensar Contábil*, 21(76), 4-15.

Santos, L. M. L., Nascimento, W. J. J. M., Souza, D. V. B., Vasconcelos, O. I., Roberto, J. C. A., Serra, M. R. C., & Lopes, N. F. (2021). Controle interno como ferramenta de gestão na prevenção e redução de fraudes e erros nas organizações empresariais. *Brazilian Journal of Development*, 7(10), 99169–99185. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-301>

Silva, W. A. C., Rocha, A. M., & Melo, A. A. O. (2011). Sistema de gerenciamento e controle interno: uma análise dos escritórios de contabilidade de Belo Horizonte/MG e região metropolitana a partir da Taxonomia de Kaplan e Cooper. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 125–144. <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34789>

Solórzano, M. A. M., Marcias, M. O. C., Mendoza, W. R. R., Espinoza, G. L. R., & Montanero, S. V. N. (2022). Importancia del control interno en las PYMEs. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 682-688. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-006>

Souza, F. S. R. N., Braga, M. V. D. A., Cunha, A. S. M. D., & Sales, P. D. B. D. (2020). Incorporação de modelos internacionais de gerenciamento de riscos na normativa federal. *Revista de Administração Pública*, 54(1), 59-78. <https://doi.org/10.1590/0034-761220180117>

Trindade, N. M. (2024). Mapeamento do processo operacional do escritório de contabilidade: uma análise da intervenção do contador-gestor no negócio. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 1(1), 335–356. <https://saberhumano.emnuvens.com.br/sh/article/view/682>

Trivelato, B. F., Mendes, D. P., & Dias, M. A. (2018). A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas. *Refas: Revista Fatec Zona Sul*, 4(2), 1-20. <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/147>

Venturi, J. L., Silva, C. A. da, & Pinho Filho, L. C. (2019). Governança corporativa: um diálogo entre a gestão de riscos, controles internos, compliance e a contabilidade. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 1(2), 35–53. Recuperado de <https://periodicos.processus.com.br/index.php/ppds/article/view/167>

Vieira, E. A. A. (2023). A contribuição do controle interno para a gestão financeira das organizações. *Humanidades & Inovação*, 10(1), 302–315. <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/2433>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (5ª ed.). Porto Alegre: Bookman.