



**\*TRS**

**Tecnologia, Redes e Sociedade**

informação | espaços | impactos

## Relatório Interno TRS 05/2021

Título

A importância da auditoria e da implementação de controlos internos na mitigação dos riscos empresariais

Autor(es)

Cristina Langoni, UFP  
Luís Borges Gouveia, UFP

Mês, Ano

Outubro, 2021

Local de presença Web <http://tecnologiaredesesociedade.wordpress.com>  
Repositório de trabalho científico \*trs <http://bdigital.ufp.pt/handle/10284/3787>

Universidade Fernando Pessoa  
Praça 9 de Abril, 349  
4249-004 Porto, Portugal

## Tabela de Conteúdos

Resumo.....	3
1. Introdução.....	3
2. Desmitificando <i>compliance</i> , gestão de risco controlo interno .....	4
3. Auditoria como instrumento para a implementação do controlo interno .....	7
Premissas para a Implantação de Controlos Internos .....	9
4. Gestão do Risco Corporativo.....	10
Identificando os fatores de risco.....	11
5. Considerações finais.....	15
Referências.....	15

# A importância da auditoria e da implementação de controlos internos na mitigação dos riscos empresariais

Cristina Langoni, Luís Borges Gouveia

## Resumo

Este relatório defende as práticas de auditoria para auxílio na implementação de controlos internos na mitigação de riscos empresariais. Os controlos internos são mecanismos de pré diagnóstico e vigilância que consistem na criação de procedimentos e padronização de ações na organização, de modo a garantir que a ação seja realizada da mesma forma, mesmo por diferentes profissionais e assegurando procedimentos que sejam eficazes e também eficientes. Por sua vez, *compliance* é o conjunto de leis e regulamentos internos e externos, sendo que os controlos internos constituem uma forma eficaz de *compliance* e assim importantes auxiliares na mitigação de riscos empresariais.

**Palavras-Chave:** auditoria; riscos empresariais; controlos internos; implementação de controlos internos.

## 1. Introdução

O ambiente econômico mundial vem passando, ao longo dos anos, por mudanças cada vez mais rápidas e que ameaçam a sobrevivência de um expressivo número de empresas, especialmente as de menor porte.

Termos como Gestão de Risco, Governança Corporativa, Controle Interno e Compliance se apresentam cada vez mais recorrentes e deixam os empresários confusos sobre os seus significados, bem como sobre a forma de implementação em seu ambiente empresarial.

Há a exigência contínua de excelência na gestão empresarial, como forma de garantir a competitividade e, principalmente, estar em conformidade e fazer cumprir todo o complexo arcabouço da legislação tributária, não só com o pagamento dos tributos, mas, também, gerando informações consistentes na entrega das obrigações acessórias.

À medida que uma empresa cresce, as operações tornam-se complexas e muito volumosas, obrigando a administração a delegar implicitamente a várias pessoas a execução de tarefas, muitas delas para atender a exigências regulamentadas, cujo descumprimento pode levar a inúmeras consequências.

Urge uma mudança cultural; a quebra de velhos paradigmas como “sempre fiz assim e deu certo”; e a conscientização da necessidade de criar um ambiente de controle, com a implantação de um Sistema de Informações de Gestão, adequado às atividades e ao porte da empresa, que permita o acompanhamento e a análise das informações geradas, como forma de mitigar os riscos inerentes ao compliance tributário e à gestão de seus resultados.

Apresentaremos nos próximos itens informações necessárias ao entendimento da importância de uma auditoria de compliance para implementar controles que permitam a gestão dos riscos de conformidade e de performance, inerentes ao desempenho da atividade empresarial.

## **2. Desmitificando *compliance*, gestão de risco controle interno**

As empresas brasileiras lidam com um arcabouço de leis, complexas e confusas, que dão margem a uma gama de interpretações aceitáveis, porém nem sempre em conformidade com a visão do órgão que emitiu, podendo representar graves desvios.

Nas últimas duas décadas os empresários passaram a conviver com a informação de que precisam implantar a função de *compliance* em suas empresas, mas o que isso significa exatamente?

No âmbito empresarial, *compliance* significa assegurar que a empresa cumpre todas as imposições legais, nas esferas trabalhista, fiscal, contábil, financeira, ambiental, ética entre outras.

Os empresários, principalmente nas empresas de menor porte, desempenham vários papéis e, à medida que cresce o volume de suas operações, perdem a capacidade de gerir todas as informações e se obrigam a delegar a outros uma parte das atividades que desempenha.

Até aí nada demais. A grande questão é que essa delegação quase sempre é desprovida de critérios claros quanto aos controles necessários para que seja exercida uma supervisão, levando as pessoas a modificarem ou deteriorarem os procedimentos, expondo a empresa a riscos de falhas e até mesmo de fraudes e que podem comprometer a sua continuidade.

Fica assim mais clara a necessidade de estabelecer critérios de governança que permitam disseminar, entre todos os membros da empresa, o dever de estar em conformidade (*compliance*) com as normas internas, leis e regulamentos que a atividade está sujeita e que permita a efetiva supervisão de seu cumprimento por parte do gestor, minimizando os riscos a que a empresa possa estar exposta.

Chegamos a outro termo que é Gestão de Risco. Afinal o que é efetivamente Risco?

Partindo do pressuposto de que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas, os eventos que ocorrem no dia-a-dia podem gerar impactos negativos ou positivos. Gerir riscos corporativos significa analisar os riscos e as oportunidades que podem afetar a criação ou a preservação de valor (COSO-ERM, 2007).

O grande desafio dos gestores, principalmente das pequenas empresas, é lidar com os impactos negativos que podem impedir a criação de valor ou mesmo destruir os valores já existentes, além de determinar o nível de incertezas que a empresa está preparada para aceitar. Gerir os riscos de conformidade e de *performance* proporciona uma constante observação da forma como a organização está a evoluir na satisfação da sua atividade e no respeito pelos seus graus de liberdade de atuação, precisamente o conjunto de leis e regulamentos internos e externos a que a organização está sujeita.

Para tornar realizável essa gestão, é preciso inicialmente rever os objetivos da empresa, a partir da definição de sua Missão, Visão e os Valores que permeiam o exercício da atividade. E muitos ainda entendem isso como mera formalidade da administração, mas se não houver de forma expressa esses três pontos iniciais, fica extremamente difícil estabelecer o planeamento estratégico e o operacional, necessários à consecução dos objetivos. É ponto de partida!

A partir daí podemos trabalhar as questões inerentes ao controle interno, que são imprescindíveis para assegurar que os objetivos serão atingidos. O COSO – *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, uma organização norte americana privada, que se dedica a desenvolver e estudar os temas de gestão e de governança empresarial, desde 1992, vem publicando uma estrutura modelo para desenvolvimento, implementação e condução do controle interno e para avaliação de sua eficácia, atualizada em função das significativas mudanças nos ambientes operacionais e corporativos.

Os componentes elencados pelo COSO I (Ambiente de Controle, Avaliação de Riscos, Atividades de Controle, Informação e Comunicação, e Atividades de Monitorização) amplia o papel do controle interno nas organizações, relacionando-o diretamente ao conceito de governança corporativa. É preciso adequá-los à realidade da empresa, em função das incertezas enfrentadas e dos riscos e das oportunidades a ela associados. Não existe padrão; depende dos objetivos e expectativas da gestão (COSO-ERM, 2007).

A noção da necessidade de gestão de riscos já aparece nesse primeiro modelo, mas ganha importância, com sua evolução, que culminou na publicação do COSO II, em que contempla oito componentes interrelacionados, que se originam na forma como a administração gere a organização, e que se integram ao processo de gestão.

De forma gráfica, pode-se apresentar o modelo COSO II, conforme ilustrado na Figura 1 (COSO-ERM, 2007):



Figura 1: Gestão de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

Fonte: (COSO-ERM, 2007)

Podemos observar, da Figura 1, a estrutura do COSO II, com os seguintes elementos:

- Colunas verticais (face superior do cubo): que apresentam as Categorias de objetivos da organização: **Estratégicos, de Operações, de Comunicação e de Conformidade;**
- Colunas horizontais (face frontal do cubo): apresentam os **Componentes da gestão de riscos corporativos: Ambiente Interno, Fixação de Objetivos, Identificação de Eventos, Avaliação de Riscos, Resposta a Risco, Atividades de Controle, Informações e Comunicações, Monitoramento;**
- Na terceira dimensão (face lateral do cubo): São apresentadas as unidades de uma Organização.

De forma sucinta, vamos definir cada um dos componentes da gestão de riscos corporativos:

- **Ambiente Interno:** está relacionado com o tom da organização, incluindo a filosofia de gestão de riscos, apetite a risco, integridade e valores éticos, compromisso com a competência;
- **Fixação de Objetivos:** para que seja possível identificar os riscos, é necessário que antes se conheçam os objetivos da organização que possam ser afetados, assim como a própria missão da organização;
- **Identificação de Eventos:** identificação dos eventos, tanto positivos quanto negativos, internos e externos, que possam afetar a realização dos objetivos da organização, classificando-os em riscos ou oportunidades;
- **Avaliação de Riscos:** avaliação dos eventos categorizados como riscos, de acordo com a probabilidade de sua ocorrência e seu impacto potencial, para possibilitar decisão sobre como serão administrados;
- **Resposta a Risco:** a administração decide como responder aos riscos, podendo evitar, aceitar, reduzir ou compartilhar os mesmos, com o objetivo de alinhá-los ao apetite a risco da organização;
- **Atividades de Controle:** estabelecimento e implementação de políticas e procedimentos para assegurar a eficácia das respostas aos riscos;
- **Informações e Comunicações:** identificação, coleta e comunicação das informações consideradas relevantes, considerando comunicação em sentido amplo, fluindo em todos os níveis da organização; e,
- **Monitoramento:** monitoramento da gestão de riscos corporativos através de atividades de gestão contínuas e/ou avaliações independentes.

### 3. Auditoria como instrumento para a implementação do controle interno

A gestão de riscos numa empresa pode ser entendido como um processo contínuo, que deve ser conduzido e conhecido por todos os profissionais envolvidos, aplicado à definição das estratégias, em toda a organização, em todos os níveis e unidades, e inclui todos os riscos a que ela está exposta. O primeiro passo, com auxílio de especialistas, é conhecer todos os processos existentes na organização, seus clientes, fornecedores e colaboradores; analisar e mapear, avaliando os riscos inerentes. Trata-se de uma análise crítica sobre a situação atual dos procedimentos e os controles

exercidos, considerando os objetivos da empresa e a atividade desenvolvida. Tem como objetivo padronizar os métodos e os procedimentos; evidenciar a sequência lógica do trabalho, evitando o retrabalho e o desperdício de recursos humanos e materiais; mostrar como as atividades devem ser realizadas, facilitando o entendimento de todos os envolvidos.

Dessa forma, o trabalho de auditoria interna deve ser conduzido de forma a conhecer e avaliar o ambiente interno da empresa, pois este influencia o modo pelo qual as estratégias e os objetivos são estabelecidos, como os negócios são estruturados, e, os riscos são identificados, avaliados e geridos o que, conseqüentemente, influencia o desenho e o funcionamento das atividades de controle, dos sistemas de informação e de comunicação, bem como das atividades de monitoramento. A partir disso, avaliar o nível de segurança dos controles já existentes, para que possa sugerir e recomendar a implementação ou o melhoramento de mecanismos internos de prevenção dos riscos corporativos.

Para Almeida (2017), *“o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”*.

Controle interno pode ser entendido, conceitualmente, como um conjunto de procedimentos e ações da administração, que visam uma segurança razoável de que os objetivos e as metas estabelecidas serão atingidos. Representam uma fonte relevante para obtenção de informações que dão suporte às decisões, permitindo uma rápida detecção e correção de falhas e desajustes em seus processos, tornando-se um diferencial competitivo.

Podemos inferir então, que os principais objetivos da implantação de um sistema de controle interno são: promover a fidedignidade na produção das informações; fornecer informações tempestivas e de fácil acesso, possibilitando eficiência e eficácia no processo de gestão; garantir o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico; e, salvaguardar o patrimônio da empresa, dando suporte à gestão de riscos e minimizando a ocorrência de perdas.

## Premissas para a Implantação de Controlos Internos

O Controlo Interno deve ser pautado em alguns princípios que visam oferecer parâmetros, que devem ser seguidos quando de sua implantação, garantindo sua adequação à realidade da empresa.

São eles:

- **Responsabilidade e Autoridade:** As atribuições dos funcionários ou setores internos da empresa devem ser claramente definidas e limitadas, através da elaboração de manuais escritos e de conhecimento de todos.

Dessa forma, é possível assegurar que todos os procedimentos de controlo serão executados, que as irregularidades e os erros serão detetados, e que a responsabilidade por eventuais falhas e desvios será apurada.

- **Rotinas Internas:** Os manuais devem contemplar todas rotinas estruturadas pela empresa, de acordo com as necessidades e suas respectivas atividades;
- **Segregação de Funções:** O sistema de controlo interno deve prever segregação entre as funções de aprovação de operações, execução e controle das mesmas, de modo que nenhuma pessoa possa ter completa autoridade sobre uma parcela significativa de qualquer transação;
- **Acesso aos Ativos:** A empresa deve limitar o acesso de funcionários a seus ativos e estabelecer controlos físicos sobre esses, como forma de reduzir os riscos e minimizar a ocorrência de fraudes;
- **Confronto dos Ativos com os Registros:** Estabelecer procedimentos que permitam confrontar os ativos com os respetivos registros, sempre realizados por alguém diferente daquele que detém a responsabilidade pelo bem;
- **Amarrações do Sistema:** O sistema deve ser concebido de forma que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos, e dentro da competência estabelecida. Quaisquer alterações nos procedimentos devem receber autorização de níveis superiores de autoridade.

Seguindo os princípios elencados, as premissas básicas para a implantação de um sistema de controlo interno são:

- 1) A **atribuição**, documentada de forma clara, das obrigações de cada funcionário, para que em caso de eventual irregularidade ou falha, as responsabilidades sejam apuradas e aplicadas as punições já previstas;
- 2) **Padronização e documentação** de todas as normas, processos e as rotinas internas, dando conhecimento a todos os envolvidos;
- 3) **Funções e responsabilidades** com a execução dos processos bem definidas, de forma que possam ser geridas pelas equipas, sem que ocorram sobrecargas que venham a comprometer a eficiência; e,
- 4) **Análise** constante da relação custo-benefício na implantação de controlos internos, evitando que os recursos consumidos, na sua execução, sejam maiores que os benefícios a serem alcançados.

#### 4. Gestão do Risco Corporativo

Bertolucci e Padovese (2008), considerando os riscos a que as empresas estão expostas, conclui que se podem dividir em risco de conformidade, vinculado ao não atendimento a requisitos legais que devem operar, representando o seu nível de exposição; e em risco de desempenho ou performance, este associado ao conceito de risco-retorno, diretamente associado ao risco que a empresa está disposta a correr para obtenção dos resultados esperados.

Sob esse olhar, podemos inferir que a gestão do risco corporativo visa reduzir o grau de exposição de uma empresa, além de aproveitar as oportunidades, convertendo-as em resultados, mesmo diante de um cenário de incertezas. Para isso é imprescindível analisar a organização, entendendo suas necessidades e expectativas, seja interna ou externamente, executando dois componentes da gestão de riscos da estrutura elaborada pelo COSO e elencados na segunda seção deste texto: *Identificação de eventos e Avaliação de riscos* (COSO-ERM, 2007).

## Identificando os fatores de risco

Inicialmente é preciso analisar o contexto interno e externo da organização, identificando pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças; a ferramenta mais adequada para isso é a Análise SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que permite essa identificação de forma simples e objetiva, facilitando o mapeamento.

Os fatores internos a serem analisados são: infraestrutura da empresa, pessoal, os processos e a tecnologia disponível; os fatores externos dizem respeito à economia, à concorrência e concentração na área de negócios que está inserida, a questões políticas, ambientais, sociais e legais, principalmente inerentes à área tributária.

Essas informações permitem comparar os objetivos que a empresa quer atingir com os riscos que podem influenciar negativamente o alcance dos mesmos. A partir daí é possível conhecer os riscos e sua probabilidade de ocorrer, para que possam ser tratados, reduzindo o seu impacto na organização; isso engloba prevenir, mitigar ou até mesmo eliminá-los. Esse processo precisa ser monitorado de forma contínua, haja vista que o cenário pode mudar com a chegada de novas informações, influenciando o resultado final.

O anexo 4.2, a seguir reproduzido, do documento *Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada* (COSO-ERM, 2007), ilustra as categorias de eventos dentro do contexto de fatores mais amplos internos e externos.

Categorias de Eventos	
Fatores Externos	Fatores Internos
<p><b>Econômicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de capital</li> <li>- Emissões de crédito, inadimplência</li> <li>- Concentração</li> <li>- Mercados financeiros</li> <li>- Desemprego</li> <li>- Concorrência</li> <li>- Fusões/aquisições</li> </ul> <p><b>Meio Ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emissões e dejetos</li> <li>- Energia</li> <li>- Desastres naturais</li> <li>- Desenvolvimento sustentável</li> </ul> <p><b>Políticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças de governo</li> <li>- Legislação</li> <li>- Política pública</li> <li>- Regulamentos</li> </ul> <p><b>Sociais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Características demográficas</li> <li>- Comportamento do consumidor</li> <li>- Cidadania corporativa</li> <li>- Privacidade</li> <li>- Terrorismo</li> </ul> <p><b>Tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupções</li> <li>- Comércio eletrônico</li> <li>- Dados externos</li> <li>- Tecnologias emergentes</li> </ul>	<p><b>Infraestrutura</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidade de bens</li> <li>- Capacidade dos bens</li> <li>- Acesso ao capital</li> <li>- Complexidade</li> </ul> <p><b>Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade dos empregados</li> <li>- Atividade fraudulenta</li> <li>- Saúde e segurança</li> </ul> <p><b>Processo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade</li> <li>- Design</li> <li>- Execução</li> <li>- Dependências/fornecedores</li> </ul> <p><b>Tecnologia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integridade de dados</li> <li>- Disponibilidade de dados e sistemas</li> <li>- Seleção de sistemas</li> <li>- Desenvolvimento</li> <li>- Alocação</li> <li>- Manutenção</li> </ul>

Tabela 1: Gestão de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada

Fonte: Adaptado de (COSO-ERM, 2007)

Uma vez identificados os fatores de risco potenciais, é preciso estabelecer uma escala de probabilidades de sua ocorrência, para que possam ser definidas as prioridades nas ações, visando maximizar o uso de recursos financeiros, buscando eficiência e eficácia na gestão.

Existem várias ferramentas que permitem essa avaliação e uma das mais utilizadas é a Matriz ou Mapa de Riscos, que consiste em analisar os riscos identificados, considerando sua probabilidade de ocorrência e o impacto na empresa. São apresentados sob a forma de tabela ou gráfica, para facilitar ao analista enxergar quais e quantos são os maiores riscos a serem enfrentados para o atingimento de seus objetivos.

Para elaborar a Matriz de Risco, o primeiro passo é definir as pontuações para a probabilidade e para o impacto que serão aplicados aos riscos. A título de ilustração, apresentamos uma imagem dessa etapa, conforme Figura 2:

		← Impacto →					
		+	-	-	-	-	
		1. Extremo	2. Alto	3. Moderado	4. Baixo	5. Irrelevante	
Probabilidade	+	Quase Certo	Muito Crítico	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Significante
	+	Muito Provável	Muito Crítico	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante
	+	Pouco Provável	Crítico	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante
	-	Improvável	Pouco Crítico	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante
	-	Raro	Muito Significante	Significante	Pouco Significante	Insignificante	Insignificante

Figura 2: Matriz de Probabilidade e Impacto

Fonte: <https://universoprojeto.com>

Em seguida, deve ser feita uma análise cruzada, distribuindo os riscos em categorias, em função do impacto nas áreas estratégicas da empresa, sempre levando em consideração a sua estrutura organizacional e a atividade em que está inserida. A figura 3, ilustra essa etapa:

Nível de Risco	Ação Básica Recomendada	Categoria de Risco							Total	%
		Estratégico	Conformidade	Financeiro	Operacional	Ambiental	Tecnologia da Informação	Recursos Humanos		
Extremo	Ações de tratamento devem ser implementadas imediatamente	1	1	0	38	0	1	0	41	39%
Elevado	É necessária a atenção pela gerência senior	3	7	0	34	0	1	1	46	46%
Moderado	A responsabilidade pelo gerenciamento do risco deve ser especificada	0	2	0	8	0	0	0	10	10%
Baixo	Gerenciar riscos por processos de rotina	1	0	0	5	0	0	0	6	6%
Total		5	10	0	85	0	2	1	103	
%		5%	10%	0%	83%	0%	2%	1%		100%

Figura 3: Análise cruzada dos riscos por categoria com avaliação de impacto

Fonte: FREIRE (s/d)

A etapa seguinte diz respeito à busca de respostas aos fatores de risco, definindo ações prioritárias que serão implementadas. Normalmente são as seguintes possibilidades:

- **Evitar:** ações que serão realizadas para eliminar atividades que permitam a existência do risco;
- **Reduzir:** ações para reduzir probabilidade e ocorrência ou impacto do risco, ou ambos;
- **Partilhar:** ações que reduzam a ocorrência ou impacto, através da transferência ou compartilhamento de parte do risco, por exemplo com a contratação de seguros; ou,
- **Aceitar:** não tomar nenhuma ação para reduzir a probabilidade de ocorrência ou seu impacto.

Após a definição das ações referentes aos riscos prioritários, é imprescindível assegurar a sua implementação, através de controle e monitoramento constantes, estabelecendo as formas em que esse acompanhamento se dará, podendo ser utilizados relatórios internos; estabelecimento de técnicas de avaliação dos resultados, entre outros, bem como uma revisão constante dos riscos a que a empresa está exposta.

## 5. Considerações finais

Diante do exposto, esperamos ter contribuído para a evidência da necessidade de um trabalho da auditoria, para a construção de um modelo único de gestão de riscos, considerando que uma área está interligada à outra e que não se consegue um ambiente de conformidade (ou compliance), bem como o alcance dos objetivos e metas da organização, sem a identificação dos potenciais riscos, o impacto dos mesmos nas diversas áreas da empresa e a definição das ações necessárias para a mitigação ou até mesmo eliminação de alguns deles.

A principal ferramenta para que ações de gestão de risco funcionem passam pelo conhecimento: conhecimento de todos os processos internos; da área de atuação da empresa, do mercado e toda a sua regulação; das funções exercidas por cada integrante da equipe; do desempenho atual através de indicadores; e definição de planos futuros, fazendo uma análise antecipada dos riscos e do impacto nos resultados empresariais.

Esse conhecimento permite uma análise das necessidades, possibilitando traçar objetivos e estratégias que contribuam no alcance dos resultados. Ao mapear o modelo organizacional existente, a empresa consegue adequá-lo aos mecanismos legais e aos objetivos do empreendimento, desenvolvendo um código conduta eficiente e de acordo com os valores praticados pela administração e que devem permear todo o ambiente de negócios, visando melhorar os processos e atingir os objetivos estratégicos, garantindo, com isso, a continuidade da atividade empresarial.

## Referências

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti (2017). Auditoria: abordagem moderna e completa. 9 ed. Atlas.
- BERTOLUCCI, Ricardo e PADOVESE, Clóvis Luis. (2008). Gerenciamento do Risco Corporativo. Cengage Learning. Disponível em: [http://www.essenciasobreaforma.com.br/colunistas\\_base.php?id=67](http://www.essenciasobreaforma.com.br/colunistas_base.php?id=67) Consultado em [06/01/2017].
- COSO-ERM. (2007). Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada. Price Waterhouse Coopers. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Disponível em <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Consultado em [22/12/2017].
- FREIRE, Antonio Emilio. (s/d). Implementação da gestão de riscos em empresas estatais. Disponível em <https://pt.linkedin.com/pulse/implementação-da-gestão-de-riscos-em-empresas-estatais-freire>, acesso em 06 jan. 2017