

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO AMBIENTE DE CONTROLES INTERNOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

¹ Nathalia Domingues Novita Rodrigues, nathalianovita@terra.com.br

¹ Jane Nogueira Lima, jane.nogueira@gmail.com

1. Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

RESUMO

Impulsionado em sua maioria pelo cenário econômico e regulamentar, observa-se uma preocupação das empresas quanto a adoção de práticas de controles internos nas suas rotinas diárias, todavia ainda existem empresas que não conseguem perceber a expressiva importância do controle interno na gestão empresarial como ferramenta de mitigação de riscos, bem como, a relevância em fomentar a cultura de controles internos em todos os níveis da organização. Neste contexto o presente estudo foi realizado com o intuito de avaliar o ambiente de controle interno de uma companhia multinacional no ramo de elevadores, através de uma análise qualitativa na modalidade diagnóstica, resultando em um plano de ação focado na reestruturação do ambiente de controles internos e a disseminação das políticas e normas a todos os funcionários da organização, atingindo de forma positiva os objetivos propostos.

Palavras-chave: Controles Internos, Políticas e Procedimentos, Cultura Organizacional

Data de recebimento: 28/06/2021

Data de aceite: 29/06/2021

Data de Publicação: 30/06/2021

PROPOSAL FOR THE EVALUATION AND RESTRUCTURING OF THE INTERNAL CONTROLS ENVIRONMENT IN A MULTINATIONAL COMPANY

¹ Nathalia Domingues Novita Rodrigues, nathalianovita@terra.com.br

¹ Jane Nogueira Lima, jane.nogueira@gmail.com

1. Universidade Presbiteriana Mackenzie – SP

ABSTRACT

Driven mostly by the economic and regulatory scenario, there is a concern of companies regarding the adoption of internal control practices in their daily routines, however there are still companies that fail to realize the expressive importance of internal control in business management as a tool of mitigation of risks, as well as the relevance of fostering a culture of internal controls at all levels of the organization. In this context, the present study was carried out with the aim of evaluating the internal control environment of a multinational company in the elevator industry, through a qualitative analysis in the diagnostic modality, resulting in an action plan focused on restructuring the internal controls environment and the dissemination of policies and standards to all employees of the organization, positively achieving the proposed objectives.

Keywords: Internal Controls, Policies and Procedures, Organizational Culture

1 INTRODUÇÃO

Um dos principais pilares contra o fracasso empresarial, bem como o grande impulsionador do desempenho do negócio é fundamentado em possuir um sistema de controle interno eficaz, este, parte integrante do sistema de governança de uma organização, está estruturado de forma que os riscos sejam mapeados, avaliados e monitorados ativamente em tempo hábil pelos seus funcionários, desde operacionais até o corpo diretivo, sendo seu principal objetivo o de proteger seus ativos e a produção de dados confiáveis.

Nota-se que agora ainda existem empresas que não enxergam a relevância do controle interno como uma ferramenta de gestão empresarial capaz de atenuar a ocorrência de erros e procedimentos realizados em desacordo com as políticas e normas da organização ou até mesmo processos fraudulentos que possam ocorrer nas suas dependências e de seus parceiros, isso se dá na maioria das vezes pelo custo atrelado em manter esta estrutura.

Contudo, organizações de sucesso sabem como e quando tirar proveito de oportunidades e combater ameaças por meio da aplicação eficaz de estruturas de controles internos, melhorando a sua performance e alcançando os objetivos da organização.

Este estudo tem como intuito propor a avaliação e reestruturação do ambiente de controles internos em uma empresa multinacional do ramo de elevadores, com sede na cidade de São Paulo/SP de maneira que haja a disseminação da cultura de gestão de riscos e o ambiente de controle em todos os níveis da organização, incorporando-a à tomada de decisões da companhia,

estabelecendo diretrizes e responsabilidades no processo de gestão de riscos, permitindo a identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento, comunicação dos riscos e assegurando o funcionamento do sistema de controles internos da companhia.

2. RELATÓRIO DA SITUAÇÃO

Os controles internos são um conceito de gerenciamento básico que cobre todos os aspectos das operações da empresa, sendo aplicável em todas as áreas. No entanto, nos últimos anos, foi por muitos considerado uma daquelas experiências em que ninguém realmente tinha uma definição consistente sobre o que significava. Desta forma, após uma série de escândalos contábeis na década de 1990, um grupo de organizações profissionais de contabilidade e finanças, formou o que se tornou o COSO (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*) para desenvolver uma estrutura consistente o suficiente para definir o conceito de controles internos.

O COSO não é um padrão formal ou um conjunto de regulamentos governamentais, mas uma estrutura que delineia as características e conceitos de um sistema eficaz de controles internos para empresas de todos os tipos e tamanhos que logo foi adaptado como um requisito para auditores externos em suas avaliações dos controles internos das demonstrações financeiras e se tornou uma medida chave para garantir o cumprimento da Lei *Sarbanes-Oxley*¹.

A seguir iremos trazer as principais informações relacionadas a empresa alvo do estudo, e detalhes relevantes para entendermos o contexto que move a decisão quanto a necessidade da avaliação e reestruturação do ambiente de controles internos focado na revisão das diretrizes organizacionais e disseminação de conteúdo em todos os níveis hierárquicos.

2.1 A empresa

A empresa alvo deste estudo possui 147 anos de trajetória mundial, com atuação em todos os continentes e escritórios espalhados por mais de 100 países, sendo uma das principais marcas globais de elevadores, escadas e esteiras rolantes. Líder em transporte vertical no Brasil e reconhecido pelo mercado como sinônimo de qualidade e segurança.

Sua estrutura mundial conta com mais de 60 mil funcionários, destes, 6 mil estão localizados no Brasil e alocados entre matriz administrativa, unidade fabril e escritórios regionais de venda e manutenção. A equipe de governança trabalha de forma global e possui

¹ A lei Sarbanes-Oxley, ou SOX, é uma lei criada pelo Congresso americano em 2002 para proteger os investidores e stakeholders das empresas contra possíveis fraudes financeiras.

em sua estrutura as áreas de Compliance e Auditoria Interna segregadas, contudo, não existe uma área responsável por revisar e monitorar o ambiente de controle e prestar a assessoria necessária aos gestores na busca pelos controles adequados de seus processos através de sugestões, recomendações e suporte.

2.2 Desafio

O maior desafio na reestruturação do ambiente de controles internos está diretamente ligado à conscientização das equipes, já que a empresa não possui a cultura de controles internos difundida. Todos os funcionários independentes da área de atuação devem trabalhar em conjunto para que a estrutura seja mantida em pleno funcionamento.

Uma vez que grande parte do seu corpo de funcionários possui mais de 10 anos desempenhando funções na companhia, é possível que seja criada uma certa resistência para adotar práticas de controle.

Adicionalmente, o conceito de *tone at the top*² deve ser explícito e ostensivo para todos dentro da instituição já que o comprometimento da alta administração é essencial para adoção de uma cultura de riscos e controles internos.

2.3 Os sintomas

A ausência ou ineficácia do ambiente de controles internos amplifica o risco de que vulnerabilidades sejam exploradas de forma fraudulenta e antiética. Implementar e monitorar os controles internos são uma das formas mais eficazes de proteger os ativos, garantir a precisão dos dados financeiros, promover a eficiência operacional e incentivar os funcionários a aderência aos valores da companhia, políticas, normas e procedimentos, regulamentações e leis que norteiam o negócio.

Além disso, uma companhia que não possui uma cultura organizacional voltada para a multiplicação de conhecimento, incluindo os relacionados a riscos e controles, acaba por não estimular em seus funcionários o senso de pertencimento, já que não os colocam em uma posição central e de alta responsabilidade no processo, desta forma, muitos ao se depararem com situações que não estejam de acordo com as normas ou expectativas da companhia, acabam por não se sentirem confortáveis ou até mesmo em dúvida se possuem autonomia para reportar aquela situação as equipes envolvidas na gestão dos riscos e controles internos.

2.4 Objetivo

O objetivo principal do estudo é a avaliação e reestruturação do ambiente de controles internos da instituição, tendo como objetivos específicos o foco na disseminação da cultura de

² A expressão *Tone at the top* pode ser explicada como o "exemplo que vem de cima".

gestão de riscos e o ambiente de controle em todos os níveis da organização, incorporando-a à tomada de decisões da companhia, estabelecendo diretrizes e responsabilidades no processo de gestão de riscos, permitindo a identificação, avaliação, priorização, tratamento, monitoramento, comunicação dos riscos e assegurando o funcionamento do sistema de controles internos da companhia.

3. DIAGNÓSTICO

De acordo com o código de leis e obrigações suíço³, toda e qualquer empresa listada no mercado de ações e bolsa de valores da Suíça tem como obrigação a contratação de um auditor externo que deve examinar se existe um sistema de controle interno e deve tê-lo em consideração ao determinar o escopo da auditoria e durante todos os procedimentos de auditoria executados. Além disso, o auditor externo deve garantir que o sistema de controle interno inclui um sistema de gestão de risco adequado e extensível a todas as suas unidades de forma global.

Diante disso, com o intuito de compreender o cenário atual frente aos controles internos aplicados na sua unidade instalada no Brasil realizou-se uma pesquisa de análise qualitativa utilizando-se de observações executadas pela autora do presente trabalho e entrevistas não estruturadas com funcionários chaves dentro da organização.

3.1 As informações

Em entrevista realizada na matriz da organização localizada em São Paulo, no dia 12 de março de 2021 com o diretor financeiro da instituição, Joaquim Rodrigues⁴, informou-se que a companhia possui um procedimento global em idioma estrangeiro, relacionado ao tema de controles internos, publicado e divulgado aos colaboradores de nível gerencial.

Este documento aborda a estrutura primária de controles criada para atender as obrigações legais dispostas no artigo 728a do código de leis e obrigações suíço. Este conjunto de controles foi batizado de ICFR (*Internal Control of Financial Reporting*) e tem como premissa tratar os riscos relacionados aos relatórios financeiros.

Em termos simples, o ICFR consiste nos controles que são projetados para fornecer uma garantia razoável de que as demonstrações financeiras da empresa são confiáveis e preparadas de acordo com as normas contábeis existentes. Todas as unidades da empresa são obrigadas a ter controles desenhados, implementados e documentados, de forma a alcançar as seguintes

³ O código de obrigações suíço é uma parte da lei suíça interna que regula o direito contratual e as empresas.

⁴ Nome fictício para preservação do entrevistado.

métricas globalmente:

- I. Controles similares em todas as unidades de forma a fornecer comparações razoáveis entre elas quando necessário.
- II. Melhoria da qualidade e consistência dos relatórios financeiros.
- III. Melhoria da eficácia e eficiência da auditoria externa e interna.
- IV. Completa conformidade com as políticas e normas da organização, revelando e resolvendo quaisquer não conformidades.

O conjunto de controles são válidos para todos os processos operacionais e financeiros, o escopo desta estrutura não deve ser alterado, a menos que sejam detectados novos riscos, sendo que, estes riscos devem ser submetidos a uma análise pela equipe global de auditoria interna para que seja verificado se as alterações serão realizadas em todas as unidades da companhia ou apenas na estrutura que foi identificada a necessidade.

Anualmente, o diretor financeiro é responsável por emitir uma confirmação de que os controles desenhados no ICFR estão em vigor na unidade e funcionando de forma eficaz afim de mitigar os riscos do negócio.

A empresa também conta com um programa de integridade desenhado pela equipe de Compliance que é responsável por garantir que todos os funcionários mantenham os mais altos padrões de conduta profissional e pessoal em seus relacionamentos com clientes, colegas de trabalho, fornecedores, concorrentes, governos e comunidades. De modo a cumprir os seguintes critérios:

- I. Respeitar todas as leis e regulamentos aplicáveis.
- II. Aderir a elevados padrões éticos, sempre respeitando os direitos e a dignidade de todas as pessoas com quem estão lidando e não aceitando benefícios ilícitos nem estendendo tais benefícios a outras pessoas.
- III. Não concorrer de forma alguma com os negócios da organização e evitar conflitos de interesse.
- IV. Manter os dados comerciais, financeiros e técnicos da instituição, bem como os documentos internos, em sigilo.
- V. Ajudar ativamente a companhia a cumprir o Código de Ética e Conduta.

O monitoramento destes critérios é realizado periodicamente pela equipe de Compliance e quando identificados desvios, sanções administrativas cabíveis são aplicadas, não havendo distinção hierarquia entre os funcionários na sua penalização.

Por fim, dentro desta estrutura temos a equipe de Auditoria Interna, que tem como objetivo fornecer uma visão independente dos processos implementados, identificando através

de revisões periódicas, erros e desvios operacionais, bem como a aderência às normas e políticas da organização, de modo que haja uma utilização eficiente dos recursos da empresa e a diminuição de ocorrências que possam concretizar uma perda financeira. Devido à ausência de uma equipe de controles internos a Auditoria Interna auxilia sempre que possível o Diretor Financeiro no monitoramento e identificação de melhorias quanto aos controles internos mapeados no ICFR da companhia.

3.2 Análise e diagnóstico

Com base nas informações coletadas durante a entrevista com o Diretor Financeiro e utilizando-se do conhecimento da organização na posição de auditora interna para efetuar uma análise qualitativa na modalidade diagnóstica, em que foi possível observar que apesar da companhia possuir políticas e procedimentos relacionados aos controles internos, estes documentos não são acessíveis a todos os níveis da organização, desta forma, grande parte dos funcionários que fazem parte do dia a dia das operações não tem ciência da importância da estrutura de controles internos, bem como, da forma que ela está desenhada, limitando a contribuição ativa da base da pirâmide empresarial para que esta estrutura seja mantida de forma eficaz nas atividades diárias da operação e abrindo brechas para não conformidades. Além disso, ao limitar o acesso às informações relacionadas aos riscos empresariais em que a empresa está exposta e qual a melhor forma de controlar e monitorar essas atividades, os funcionários são desencorajados a promover uma cultura de controles internos no seu dia a dia e reportar possíveis fraudes ou desvios, uma vez que não possuem clareza do que está ou não em conformidade com as métricas estabelecidas pela organização.

Adicionalmente, o procedimento definido atualmente pela instituição não expressa os papéis e responsabilidades no que tange a execução das atividades de controle definindo quem é responsável pela execução da tarefa de controle dentro do processo diário da operação, também, não existe menção a respeito de qual equipe interna na unidade terá como objetivo identificar, avaliar, recomendar e oferecer suporte aos gestores quanto ao tema de controles internos e realizar o monitoramento destes controles periodicamente formalizando a eficácia destes controles através da criação de documentação suporte que possa respaldar a confirmação anual realizada pelo Diretor Financeiro no que diz respeito aos controles internos em vigor na instituição.

Apesar da empresa possuir o ICFR, não foi desenhado na implementação da política uma área de controles internos que seja responsável por este processo, desta forma, sabendo da gravidade da situação a equipe de auditoria interna no Brasil se prontificou interinamente em

assumir a responsabilidade de testar os controles relacionados ao relatório financeiro anualmente e oferecer auxílio aos gestores na gestão dos controles existentes, no entanto, é necessário uma certa independência entre estas atividades, que não é possível manter quando realizadas pela mesma área.

Outro ponto que chama atenção a respeito da estrutura existente é a concentração de responsabilidades relacionadas aos controles internos atribuídos ao Diretor Financeiro, este, mais alta figura dentro da hierarquia financeira da instituição reportando diretamente para o Presidente apresentou dificuldades em priorizar controles internos dentre as suas diversas outras atividades financeiras.

4. SOLUÇÃO

A palavra solução é popularmente associada como uma resposta positiva dada a um problema que está acontecendo, de acordo com o dicionário Michaelis (2015), solução é: aquilo que resolve ou solucionar uma dificuldade ou um problema, sugere ainda: aquilo com que se considera encerrado um assunto; conclusão.

Neste capítulo, após discorrer-se a respeito da situação atual da companhia objeto do estudo de caso, são apresentadas as hipóteses para resolução dos problemas identificados.

4.1 Propostas de solução

Revisão das documentações internas existentes com foco na disseminação de conteúdo em todos os níveis organizacionais.

Descrição da proposta: Propõe-se a realização de uma revisão de todas as políticas, normas, procedimentos da organização e a matriz de controles internos ICFR de modo a garantir que estes documentos estejam escritos de forma compreensível para todos os funcionários. As orientações devem ser transmitidas de forma clara, assertiva e impreterivelmente disponibilizadas na língua local. É necessário que todos, no âmbito da empresa, recebam treinamentos a respeito destes assuntos e orientações gerais relacionadas aos controles internos.

Possíveis impactos: Replanejamento das atividades desempenhadas pelas equipes de Auditoria Interna e Compliance de forma a atender às novas demandas geradas pela proposta.

Prós: Baixo investimento; Utilização de recursos já existentes; A conscientização dos funcionários gera uma tendência de redução dos riscos de erros e fraudes; Evolução da cultura organizacional.

Contras: Aumento da carga de trabalho com potencial para realização de hora extra; Tendência de queda da qualidade dos trabalhos devido ao acúmulo de tarefas; Dificuldade de

independência entre as áreas; Interrupção das atividades para realização dos treinamentos; Resistência dos funcionários antigos em relação às mudanças na cultura organizacional.

Recursos: Os recursos que serão utilizados já fazem parte da estrutura organizacional existente, desta forma, iremos considerar apenas a possibilidade do aumento de horas extras, limitadas legalmente em 2 horas por dia, com um adicional de 50% do valor da hora do funcionário. A estimativa de gasto anual considerando todos os recursos (#4) e ambas as equipes (Auditoria Interna e Compliance) é de R\$264.000,00.

4.2 Teoria de suporte e autor

De acordo com Assi (2012), às políticas e procedimentos podem ser definidos como o conjunto de normas e regulamentos que são utilizados pelas organizações com o intuito de registrar as melhores práticas definidas pela administração em relação aos negócios da companhia. É fundamental que todas as áreas, departamentos e diretorias possuam estes documentos formalizados, validados e divulgados a todos os seus colaboradores e que periodicamente ocorra a revisão destas informações de forma a garantir a veracidade da escrita em relação aos processos da organização.

Segundo o COSO (2013)⁵, para que uma companhia esteja aderente aos princípios de controles internos eficazes, ela deve firmar as atividades de controle por meio de políticas que estabelecem o que é esperado e quais os procedimentos que colocam em prática estas políticas. Desta forma, os manuais e políticas são os grandes materializadores das atividades desenvolvidas pela organização, logo, o que deveria ser controlado através de um monitoramento contínuo.

Como aponta Peter e Machado (2003), é indispensável que estas políticas e procedimentos sejam escritas de maneira clara e objetiva, garantindo assim, o fácil entendimento a todos os colaboradores, independente do seu nível hierárquico.

Também se faz necessário reforçar que nas palavras de Attie (2018), todas as pessoas que fazem parte da estrutura organizacional necessitam obter informações e orientações adequadas para a realização de suas tarefas, bem como de capacitação através de treinamentos apropriados no âmbito técnico, gerencial e operacional.

Assi (2013) afirma que, na sua maioria, os funcionários por desconhecerem o que a organização espera, criam seus próprios processos e conjunto de regras. Neste quesito temos um dos maiores desafios empresariais no que diz respeito aos sistemas de controles internos,

⁵ COSO (Comitê de Organizações Patrocinadoras da Comissão *Treadway*) – organização dedicada a aperfeiçoar os relatórios financeiros através da definição de princípios éticos na aplicação e cumprimento dos controles internos.

transmitir a todos os envolvidos a motivação da necessidade dos controles, pois, muitos ainda acreditam que são apenas processos burocráticos com o intuito de atravancar os negócios da empresa.

4.3. Conexão da proposta com os resultados esperados

A proposta apresentada teve como premissa o baixo custo na implantação das ações por meio da utilização de estruturas e recursos já existentes, agregando de forma definitiva as responsabilidades em relação aos assuntos de controles internos nas áreas de Auditoria Interna e Compliance e descentralizando as responsabilidades do Diretor Financeiro.

Tem-se como primeiro passo a revisão de todas as políticas, normas, procedimentos da companhia e a matriz de controles internos ICFR, de forma que o resultado esperado desta ação seja garantir que estas informações estejam escritas de forma clara, precisa, atualizada e acessível, de modo que nenhum funcionário tenha dúvidas em relação às regras da organização, e seus papéis e responsabilidades dentro dos processos e atividades descritos.

Em um segundo momento a capacitação de todos os funcionários, independente do seu nível hierárquico, fez-se necessária através de treinamentos e campanhas de conscientização, trazendo a eles a ciência da importância da estrutura de controles internos e a forma que ela está desenhada, buscando uma garantia de que esta estrutura seja mantida de forma eficaz nas atividades diárias, mitigando o risco de não conformidades e promovendo a cultura de controles internos na organização.

5 - PLANEJAMENTO

O planejamento tem como propósito que a companhia consiga alcançar os objetivos de forma eficiente e eficaz. No entanto, o planejamento sozinho não é o suficiente para atingir os objetivos principais. Ele deve ser executado, acompanhado, controlado e o mais importante, corrigido sempre que necessário.

Neste capítulo, será abordado o plano de ação sugerido para que a companhia alvo do estudo alcance os objetivos principais baseados na solução proposta.

5.1 - Planos de ações

Quadro 1 – Proposta de solução A: Revisão das documentações internas existentes com foco na disseminação de conteúdo em todos os níveis organizacionais.

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO AMBIENTE DE CONTROLES INTERNOS EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Objetivo: Revisar as documentações internas formalizadas e divulgadas pela companhia e capacitar os funcionários disseminando o conteúdo destes materiais em todos os níveis organizacionais.		
Ação Detalhada	Prazo para Finalização/Implantação	Responsável (área/função)
Efetuar um inventário das documentações internas considerando políticas, normas, procedimentos e instruções de trabalho.	30 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance
Avaliar em conjunto com as áreas responsáveis por cada documento os seguintes aspectos: concordância com as normas globais; aderência ao processo e atividade atual; idioma do documento; assertividade e clareza na escrita; categorização da classificação e público-alvo em linha com o conteúdo. Simultaneamente a avaliação dos documentos com as áreas responsáveis, deve-se atualizar o inventário formalizando os ajustes identificados.	180 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e membros das áreas responsáveis pelos documentos inventariados.
Definir e Acordar com as áreas o cronograma de atualização dos documentos baseado no inventário de documentos.	14 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e membros das áreas responsáveis pelos documentos inventariados.
Atualizar as documentações internas (políticas, normas, procedimentos e instruções de trabalho) com base no cronograma estipulado e inventário de documentos.	180 dias	Membros das áreas responsáveis pelos documentos inventariados.
Revisar as modificações realizadas nas documentações internas (políticas, normas, procedimentos e instruções de trabalho) com base no cronograma estipulado e inventário de documentos.	180 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance.
Formalizar e divulgar as documentações internas (políticas, normas, procedimentos e instruções de trabalho) atualizadas e revisadas na rede interna e meios de comunicação utilizados pela companhia.	7 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e membros das equipes de Comunicação e Tecnologia.
Revisar a matriz de controles ICFR incluindo novos riscos e/ou controles identificados nas reuniões realizadas para atualização das documentações internas.	A atividade será realizada em base anual.	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance
Formalizar as alterações propostas na matriz de controles ICFR com a equipe global.	A atividade será realizada sempre que identificada a necessidade de atualização da matriz.	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e equipe de Governança Global.

PROPOSTA DE AVALIAÇÃO E REESTRUTURAÇÃO DO AMBIENTE DE CONTROLES INTERNOS EM
UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Elaborar o plano de capacitação dos funcionários considerando treinamentos e ações pontuais (e.g. semana de conscientização dos controles internos), para todos os funcionários independentemente do nível hierárquico contendo a quantidade de horas necessárias e os possíveis custos atrelados ao projeto.	30 dias	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e membros da equipe de Recursos Humanos.
Convocar e garantir que todos os funcionários efetuem os treinamentos com base no plano de capacitação. Assegurar a presença de ao menos um membro da Diretoria em cada treinamento de modo a reforçar o conceito de que o exemplo vem de cima.	Imediata após a definição do plano de capacitação.	Membros da equipe de Recursos Humanos e Comunicação.
Formalizar e divulgar na rede interna e meios de comunicação utilizados pela companhia as ações relacionadas a controles internos que serão realizadas durante o ano.	Imediata após a definição do plano de capacitação.	Membros designados das equipes de Auditoria Interna e Compliance e membros das equipes de Recursos Humanos, Comunicação, Marketing e Tecnologia.
Acompanhar semanalmente o andamento do projeto de forma a garantir os prazos acordados por todas as áreas envolvidas.	Durante todo o projeto	Diretor Financeiro

Fonte: Elaboração Própria (2021).

CONCLUSÃO

O êxito de uma companhia transcende a inconstância do mercado, competitividade e até fatores críticos do cenário nacional ou mundial, sendo este um ambiente altamente seletivo, é possível cravar que a excelência organizacional pautada pela robustez da governança corporativa e um conjunto de especialidades voltadas aos riscos inerentes ao negócio, tal como, controles internos, representa um grande diferencial de sobrevivência perante as outras empresas.

Controles internos podem ser considerados todo e qualquer conjunto de normas e procedimentos realizados pelas áreas de uma companhia, que garantam uma melhor identificação, avaliação, priorização, tratamento e monitoramento das atividades executadas com o intuito de mitigar os riscos e maximizar a eficiência dos processos. É importante ressaltar que uma boa estrutura de controles internos torna as informações mais precisas e com menor

incidência de erros, estas informações em sua maioria são utilizadas nas construções de relatórios contábeis e gerenciais que embasam os processos decisórios de uma companhia, evidenciando assim, tal importância dentro da organização

A solução proposta neste estudo é altamente aplicável pois se utiliza de uma estrutura de controles já existente, porém que possui um baixo nível de maturidade e conscientização da companhia como um todo.

O desenho proposto pode ser considerado de baixa complexidade e com um nível de inovação tecnológica incremental, levando em consideração o grau de conhecimento dos recursos envolvidos no plano de ação, sendo estes na sua maioria concentrados nas áreas de Auditoria Interna e Compliance, áreas que já possuem uma cultura de risco e controle como pilar principal, de forma intrínseca nos processos e atividades executados por seus membros.

Por fim, pode-se afirmar que o trabalho atingiu todos seus objetivos, propondo uma sistemática eficaz de revisão de controles internos baseado nas políticas, normas, procedimentos e instruções de trabalho e disseminação do conteúdo a todos os níveis organizacionais, promovendo de forma eficaz a cultura de controles internos e encorajando os funcionários a reportar possíveis fraudes ou desvios já que após os treinamentos possuem clareza do que está ou não em conformidade com as métricas estabelecidas pela organização.

REFERÊNCIAS

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

_____. Gestão de Compliance e seus desafios: como implementar controles internos, superar dificuldades e manter a eficiência dos negócios. 1 ed. São Paulo: Saint Paul, 2013. 160p.

ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

COSO, *Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control - Integrated Framework, Executive Summary 2013*. Disponível em <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>> Acesso em: 01 de abril de 2021.

MICHAELIS, Moderno dicionário da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2015. Disponível em <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>> Acesso em: 01 de abril de 2021.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. Manual de auditoria governamental. São Paulo: Atlas, 2003.