



Gabriéli Victória Baelz

GOVERNANÇA CORPORATIVA: AUDITORIA INTERNA E *COMPLIANCE*

Santa Maria, RS

2020

Gabriéli Victória Baelz

GOVERNANÇA CORPORATIVA: AUDITORIA INTERNA E *COMPLIANCE*

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, Área de Ciências Sociais, da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTABÉIS.

Orientadora: Liziane Alves de Oliveira

Santa Maria, RS

2020

Gabriéli Victória Baelz

GOVERNANÇA CORPORATIVA: AUDITORIA INTERNA E *COMPLIANCE*

Trabalho Final de Graduação (TFG) apresentado ao Curso de Ciências Contábeis – Área de Ciências Sociais, da Universidade Franciscana, como requisito parcial para obtenção do Grau de BACHAREL EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS.

Liziane Alves de Oliveira – Orientadora

Lucas Almeida dos Santos

Rogério Hauschildt

Aprovado em de de

RESUMO

O *compliance* é o dever de cumprir e estar em conformidade com as leis, normas e diretrizes, tanto internas como externas, com o objetivo de diminuir os riscos e perdas da organização (VIEIRA *et.al*, 2019). Desta forma, Rossetti e Andrade (2014) enfatizam que a Governança Corporativa, caracteriza-se por auxiliar na redução de fraudes nas instituições, além de proporcionar uma boa relação entre os *shareholders* e *stakeholders*. Neste sentido, objetiva analisar a influencia da gestão de *compliance* nas boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa de médio porte. Metodologicamente, caracteriza-se como aplicativa, descritiva e qualitativa, sendo a coleta de dados através de questionários e entrevista junto a administração da empresa. Como resultados obtidos, percebe-se que ao investigar a utilização do *compliance*, a empresa possui algumas características sobre a relação com clientes e fornecedores, os procedimentos realizados para a aplicação dos controles internos e a gestão de riscos. Entre os mecanismos, as respostas obtidas conduzem que a organização possui normas de conduta e ética, além de aplicar penalidades quando ocorre algum erro ou falha. Todavia, por estar em um momento de pandemia, houve a terceirização do setor de contabilidade e o departamento de auditoria interna foi extinto, o qual limitou a analisar propriamente dita dos controles internos. Há a constatação de relações com a Governança Corporativa, assim como, a proposição de condutas que direcionem para uma melhor avaliação dos riscos existentes. Concluiu-se que há condutas de *compliance* na empresa, porém estas mesmo limitadas impactam na eficiência e eficácia das atividades organizacionais.

Palavras-chave: *Compliance*. Controles internos. Governança Corporativa.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1 Governança Corporativa	9
2.2 Auditoria como fonte de transparência das informações	13
2.2.1 Auditoria Interna e Externa	14
2.2.2 Controles internos.....	17
2.2.3 COSO	18
2.3 Gestão de Risco e o <i>Compliance</i>.....	21
2.4 Estudos anteriores	24
3 METODOLOGIA.....	26
3.1 Classificação da pesquisa	26
3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados	27
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	30
4.1 A Empresa	30
4.2 Investigação dos mecanismos de <i>Compliance</i> e auditoria interna na Empresa	31
4.3 Associação dos mecanismos de <i>Compliance</i> com a Governança Corporativa	40
4.4 Proposta de novas condutas para a Empresa	43
5 CONCLUSÕES.....	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR DA ALTA GESTÃO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, AUDITORIA INTERNA E <i>COMPLIANCE</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	50
APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES SETORIAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, AUDITORIA INTERNA E <i>COMPLIANCE</i> NA ORGANIZAÇÃO.....	53

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos no ramo dos negócios, escândalos, fraudes e a manipulações de dados contábeis tornaram-se presentes no cotidiano das organizações. A partir destas situações, reivindicou-se das instituições, princípios de condutas éticas com transparência nas informações e responsabilidade (VIEIRA, 2013).

No entanto, com o desenvolvimento das empresas por meio das privatizações e da abertura do mercado nacional em 1990, as instituições passaram a preocupar-se com a organização em estruturas sólidas, para que as mesmas desenvolvam-se e prosperem. Portanto, a aplicação de boas práticas de Governança Corporativa contribui para a prosperidade das mesmas (IBGC, 2020).

Levando-se em consideração que a Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), define-se como um sistema de gestão das relações entre os acionistas, diretoria, conselho fiscal, conselho de administração e auditoria independente. Conforme o IBGC, para proporcionar as instituições uma boa Governança Corporativa torna-se essencial alguns princípios como, transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética (IBGC, 2020).

Porém, alguns casos que envolveram manipulações de dados, fraudes e escândalos em meados de 2001, tornaram-se essenciais para que leis, como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) fossem criadas. Um destes casos é o da empresa Enron que decretou falência e fechou em 2011, por motivos de manipulação nas informações contábeis. Desta forma, a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi criada para auxiliar na proteção dos investidores quanto às informações apresentadas nas demonstrações financeiras.

Segundo Alves *et.al* (2017) com a criação de leis como a Lei SOX, percebe-se a importância da auditoria interna nas organizações, pois tornou-se necessário ferramentas que auxiliem no controle das atividades das empresas nas melhorias dos processos e na proteção dos ativos, além de o conceito de Governança Corporativa tornar-se evidente dentro das organizações.

Todavia, a auditoria interna torna-se para as empresas uma ferramenta que auxilia, e que avalia os processos da gestão de riscos, controle e Governança Corporativa, atuando conjuntamente com as empresas com o intuito de parceria, e também com o objetivo de agregar valor e melhorar os processos da organização, por meio de técnicas de avaliação e consultoria, permitindo-se identificar falhas e propor melhorias nos processos (LÉLIS; PINHEIRO, 2012).

Sendo assim, Souza (2013) enfatiza que as gestões das organizações beneficiam-se quando possuem a auditoria interna presente no desenvolvimento dos processos da organização, pois agrega melhorias nos procedimentos, a partir do desenvolvimento de controles eficientes que auxiliam no apontamento de irregularidades da instituição.

Neste aspecto, o controle interno corresponde ao procedimento da área de auditoria interna, que verifica o plano da organização, referente aos procedimentos realizados para a proteção dos seus ativos, verificação da consistência das informações, melhoria do sistema operacional e o cumprimento de normas e diretrizes estabelecidas (CREPALDI, 2016), pois se considera o controle interno como uma ferramenta que analisa os procedimentos realizados pela empresa com o objetivo de atingir as metas da organização. Ressalta-se que os controles internos podem ser classificados em preventivos, detectivos e diretivos (LÉLIS, 2012).

Além de serem instrumentos que colaboram para o acompanhamento das atividades, de forma a certificar-se que as mesmas, ocorram conforme o planejado (RHODEN, 2020). Desta forma, Marchioni (2019) explica que a gestão de riscos apresenta-se como uma atividade essencial para todas as empresas comprometidas, que estão inseridas no mercado. Esta gestão envolve atividades das diversas áreas, como da alta direção, não envolvendo apenas o profissional de *Compliance* ou de controles internos.

A gestão de riscos auxilia as empresas a identificar, medir, gerenciar e controlar os riscos, afim de compreender e preparar-se para assumir riscos e identificá-los, de forma a gerir estes processos para que os objetivos da organização sejam alcançados (VIEIRA *et al*, 2019). Sendo assim, a partir do entendimento de gestão de risco, surgiu o termo *Compliance* ou conformidade, o qual se tornou uma palavra presente nas organizações e aos empreendedores, pois se certifica que as empresas atuem em conformidade com as leis, diretriz e princípios estabelecidos conforme suas atividades. Porém, a prática da *Compliance* está além das barreiras legais e regulamentos, pois envolve princípios de integridade e condutas da organização, visto que, precisam-se medir as ações das empresas para que não gerem impactos negativos nas suas relações com clientes, fornecedores e empregados (VIEIRA, 2013).

Todavia, o desenvolvimento da presente pesquisa, ancora-se sobre a Governança Corporativa e *Compliance*, o qual no Brasil é incipiente, pois há poucas pesquisas publicadas, ou seja, o material bibliográfico não é tão vasto, já que, se trata de uma determinação considerada nova para as empresas e empresários. Portanto, a empresa onde se desenvolveu este trabalho identifica-se como Empresa Alfa e pertence ao ramo do transporte rodoviário, localizada na Região Central do Rio Grande do Sul, fundada em Novembro de 1948.

Tendo em vista o tema relacionado a Governança Corporativa e *Compliance*, o presente trabalho apresenta como problemática de estudo responder o seguinte questionamento: Como a gestão de *Compliance* influencia nas boas práticas da Governança Corporativa em uma empresa de médio porte?

A partir da temática desta pesquisa, elencaram-se os seguintes objetivos com o intuito de responder a problemática levantada. A presente pesquisa contará com o objetivo geral de analisar a influência da gestão de *Compliance* nas boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa de médio porte. Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: investigar a utilização do *Compliance* em uma empresa de médio porte da região central do RS; identificar os mecanismos existentes na gestão de *Compliance* por meio do departamento de auditoria interna; associar os mecanismos de *Compliance* a Governança Corporativa; propor novas condutas à gestão de *Compliance*, por meio da comparação do que a empresa tem com o estipulado pela literatura, para mitigar os riscos na organização de médio porte.

No atual cenário econômico, diversas são as mudanças que ocorrem a todo o momento, e no ramo dos negócios não poderia ser diferente. As empresas estão sofrendo constantes transformações, sejam elas tecnológicas, que envolvem os meios para processar os dados, ou a forma de acesso às informações utilizadas pela gestão nas tomadas de decisões ou mudanças provenientes de escândalos, fraudes, manipulações de dados que afetam a prosperidade da organização e a forma como a sociedade lhe reconhece (IBGC, 2020).

Estes fatos presentes no cotidiano das organizações impactam nas suas gestões, portanto as boas práticas de Governança Corporativa auxiliam as empresas nas relações com seus *stakeholders*, pois implica ao comprometimento de ética e transparência nas informações. Nesta linha de pensamento a Governança Corporativa, conforme Vieira e Barreto (2019) determina a interação dos gestores com os *shareholders*¹, e com os *stakeholders*², promovendo respeito dos gestores com as partes interessadas, visando equilibrar o desempenho e conformidade da organização.

Neste sentido, a presente pesquisa contribui para que as organizações possam crescer de forma ética, respeitando os valores da empresa e em como ela deseja ser vista no

¹ *Shareholders*: acionistas, cotistas, por analogia pessoas com “poder de dono”, ou seja, aqueles que detêm participação societária, direta ou indireta;

² *Stakeholders*: clientes, gerentes, colaboradores, fornecedores, aqueles que recebem diretamente os efeitos da gestão empresarial;

mercado, além de, abordar o assunto de *Compliance* e Governança Corporativa como ferramentas que, são capazes de auxiliarem na gestão da empresa e no seu desenvolvimento.

Com isto, a pesquisa possibilita aos acadêmicos mais conhecimentos sobre os termos de Governança Corporativa, auditoria interna e *Compliance*. Portanto, estes assuntos são temas atuais e estão sendo abordados pelas empresas e instituições de ensino, pois influenciam na forma de gestão das organizações.

Contudo, o desenvolvimento de uma Governança Corporativa bem estruturada, juntamente com informações em conformidade com as normas, leis e diretrizes propiciam aos profissionais da área da contabilidade, dados fidedignos e confiáveis para a elaboração de seus relatórios, e documentos que auxiliem no gerenciamento e tomada de decisão das organizações.

Ainda, possibilita contribuir com os estudos sobre Governança Corporativa que são mais comuns, mas que, porém há poucas pesquisas que apresentam a auditoria interna e o *Compliance* atrelados com a mesma. Ambos possuem definições específicas, mas podem ser aplicados em empresas e analisados em conjunto, uma vez que, há uma influência entre ambos, auxiliando no cumprimento de diretrizes com informações transparentes. Sendo assim, a temática de pesquisa é relevante, pois permite contribuir com as relações entre os usuários internos e externos para que a empresa mantenha-se em crescimento.

Para a acadêmica, a pesquisa visa complementar a teoria à prática, pois aprofunda assuntos que foram brevemente apresentados nas disciplinas. Por se tratar de um assunto que as empresas estão convivendo atualmente, após tantas fraudes, escândalos e alterações de dados, procurar compreender e estudar estas ferramentas auxilia na formação de profissionais capacitados para atuarem nas empresas e na gestão das mesmas, a fim de desenvolver o negócio com base em princípios.

Por fim, nesta seção enaltece a contribuição da pesquisa com a instituição de ensino, pois promove o conhecimento destes novos temas, além de apresentar assuntos atuais que afetam a gestão das organizações e acrescentam aos profissionais, mais um conhecimento a ser disseminado para agregar no estudo contínuo dos mesmos. Ainda, a pesquisa proporciona assuntos novos que podem ser apresentados aos estudantes por meio de diferentes métodos de aprendizagem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, abordar-se-á assuntos referentes à Governança Corporativa, Auditoria e *Compliance* apresentado seus conceitos e a importância nas boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa de médio porte.

2.1 Governança Corporativa

Segundo informações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o surgimento da Governança Corporativa ocorreu ao longo do século 20 a partir do desenvolvimento da economia nos vários países, o que colaborou para a expansão das transações financeiras (IBGC, 2020). Devido ao crescimento das empresas, promoveu-se uma readequação nas estruturas de controle das organizações com o intuito de avaliar as divergências entre os interesses dos sócios, dos gestores e da empresa.

Desta forma, Serafim *et al.* (2011, p. 2) abordam que “o termo Governança Corporativa ou movimento pela Governança Corporativa passou a despontar no cenário mundial a partir do início da década de 80 nos Estados Unidos, como consequência dos abusos de alguns dirigentes de empresas”.

O primeiro estudo sobre Governança Corporativa foi realizado pelos americanos Adolf Berle e Gardiner Means e apresentado no livro “A moderna Companhia e a Propriedade Privada”, escrito em 1932, onde “analisaram detidamente a estrutura de poder das grandes corporações americanas, e demonstraram haver uma clara separação entre a propriedade do capital, o controle e a gestão da empresa” (BLOK, 2017, p. 197).

Segundo Blok (2017, p. 197) “essa dissociação entre a propriedade do capital e a gestão da empresa é analisada na economia sob o nome de teoria da agência” que “analisa os conflitos de interesses entre quem tem a propriedade (o acionista) e quem tem o controle da organização (o agente ou o administrador)”. A teoria da agência, informada pelo IBGC (2020) trata de outro estudo sobre Governança Corporativa do ano de 1976, na qual observavam as empresas britânicas e norte americanas, onde identificaram o problema do agente-principal, o qual se remete à quando o sócio principal contrata outra pessoa para administrar a empresa.

Com o intuito de amenizar este problema, são propostas às organizações adotarem uma série de medidas para alinhar interesses dos envolvidos, objetivando, acima de tudo o sucesso da empresa. Para tanto, foram propostas medidas que incluíam práticas de

monitoramento, controle e ampla divulgação de informações (IBGC, 2020), práticas estas conhecidas como, mecanismos de boas práticas de Governança Corporativa.

Costa e Melhem (2016, p. 90) enfatizam que “as práticas de Governança Corporativa tem ocorrido de forma voluntária nas empresas e sua utilização costuma abrir portas para a profissionalização empresarial, além de oferecer maior segurança aos investidores”. Desta forma, segundo Silva e Nogueira (2020) as entidades que adotam as boas práticas de Governança Corporativa garantem melhores resultados de longo prazo, auxílio na redução de fraudes nas instituições, e mantém o princípio de continuidade da organização.

Assim, Governança Corporativa pode ser definida, por Rossetti e Andrade (2014) como um agregado de princípios, processos e práticas que conduz o sistema de poder e os mecanismos de gestão, para a maximização da riqueza dos proprietários e o auxílio dos direitos das outras partes interessadas, diminuindo assim os conflitos entre ambos.

Benetti *et.al* (2019), apresentam a Governança Corporativa como uma ferramenta de controle e direção das sociedades que surgem do conflito entre as partes interessadas e alcançadas pelo processo de tomada de decisões. Já, Silva e Nogueira (2020) identificam a Governança Corporativa, como a criação de relações entre os setores das empresas, para manter o valor da empresa no mercado com o intuito de melhorar os controles internos para se obter qualidade nas informações, e auxílio na obtenção de recursos.

O IBGC (2020), por sua vez, destaca que a Governança Corporativa é considerada como um sistema, o qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, englobando a relação entre os sócios, o conselho administrativo, diretoria, os órgãos de fiscalização e controle e outras partes interessadas.

Ainda, conforme informações do IBGC (2020), a origem da Governança Corporativa deve-se a expansão das transações financeiras nas instituições em gerais, e ao aumento das atividades das organizações permitindo-se uma readequação na estrutura de controles das empresas. Entretanto, devido aos escândalos envolvendo empresas como a *Enron*, a *WorldCom* e a *Tyco*, questões sobre as informações divulgadas nas demonstrações financeiras tornaram-se discussões no ramo dos negócios.

Percebe-se então, “que os investidores estavam dispostos a pagar um valor maior por empresas que adotassem boas práticas de Governança Corporativa e que tais práticas favorecem os interesses de seus proprietários, e também a longevidade das empresas”. Já no Brasil, as boas práticas surgiram devido às privatizações e abertura do mercado nacional nos anos 1990 (IBGC, 2020). Todavia, percebe-se que “as práticas referentes à Governança

Corporativa têm que estar em constante adaptação, e cada vez sendo implementados dentro das organizações, permitindo a mesma evoluir” (SILVA; NOGUEIRA, 2020, p. 2133).

Portanto, compreende-se que a Governança Corporativa trabalha com transparência nas informações, sejam informações obrigatórias em lei ou não. Além de, proporcionar para as instituições uma gestão transparente, devido aos escândalos de fraudes dos últimos anos que impactaram na forma de gestão das organizações.

Sendo assim, o IBGC (2020) informa sobre quatro princípios que regulam as melhores práticas de Governança Corporativa e guiam as empresas para a conduta da boa governança, com a intenção de agregar confiança à organização, sendo a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

A transparência, refere-se ao desejo de disponibilizar para as partes interessadas informações de seu interesse e não apenas propostas em leis ou regulamentos; a equidade refere-se ao tratamento justo á todos os sócios e demais partes interessadas, observando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas; a prestação de contas refere-se e a prestação de contas da atuação de forma clara, concisa, compreensível e tempestiva, assumindo as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligencia e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

A responsabilidade, ao zelo da viabilidade econômico-financeiras das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, e etc.) no curto, médio e longo prazo (IBGC, 2020).

Sendo assim, sob os princípios da Governança Corporativa, têm-se os pilares, que representam os mecanismos de boas práticas, como se pode observar na Figura 1.

Figura 1: Pilares da Governança Corporativa



Fonte: ROSSETTI; ANDRADE (2014)

Conforme a Figura 1, a partir dos princípios da Governança Corporativa, estruturam-se os pilares, no qual observa-se que a transparência, por exemplo, está relacionada com a prestação de informações aos sócios da empresa, procurando apresentar dados que sejam condizentes com a verdadeira situação da organização. Esta relação é essencial, pois é uma parte dos *stakeholders* que envolvem a sociedade de forma que as suas decisões impactam no negócio da empresa (Fiorini *et. al*, 2016).

Em relação ao Conselho de Administração, este possui o papel de direcionar a instituição conforme as diretrizes e as políticas da organização, elaboradas pela Diretoria Executiva. Pois através destes setores, é possível a análise e monitoramento dos resultados das operações (ROSSETTI; ANDRADE, 2014). No entanto, outro pilar a se destacar, refere-se ao papel do Conselho Fiscal, o qual “garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais” (ROSSETTI; ANDRADE, 2014, p. 270).

A auditoria é outro pilar que compreende a Governança Corporativa, pois refere-se a análise das atividades desenvolvidas pelas empresas em determinado setor ou procedimento com o intuito de averiguar se estes processos estão de acordo com as normas estabelecidas, verificando desta forma a conformidade das informações com as rotinas pré-estabelecidas. Portanto, conforme Mello e Santos (2015) a auditoria contribui para as instituições de forma á

proporcionar mais credibilidade nas informações contábeis, maior eficácia nos controles internos e integridade.

Para tanto, a partir dos pilares, a empresa que deseja fazer jus as boas práticas de Governança Corporativa procura cultivar o desejo para maior transparência das informações contábeis (Fiorini *et. al*, 2016).

2.2 Auditoria como fonte de transparência das informações

O surgimento da auditoria, segundo Attie (2011), está relacionado com a necessidade de confirmação dos investidores e proprietários com a realidade econômico-financeira correspondente ao patrimônio das empresas investidas e ao desenvolvimento econômico que possibilita a participação acionária na formação do capital das empresas. Além disto, alguns fatos foram determinantes para a história da auditoria, conforme Attie (2011) são eles:

- Em 1314, houve a criação do cargo de auditor do Tesouro na Inglaterra;
- Em 1559, ocorreu a sistematização e estabelecimento da auditoria dos pagamentos a servidores públicos pela Rainha Elizabeth I;
- Em 1880, houve a criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados (*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*), na Inglaterra;
- Em 1886, houve a criação da Associação dos Contadores Públicos Certificados (AICPA), nos Estados Unidos.
- Em 1894, houve a criação do Instituto Holandês de Contadores Públicos;
- E em 1934, ocorreu a criação do *Security and Exchange Commission (SEC)*, nos Estados Unidos.

A partir de 1934, conforme relata Yoshitake (2009), a auditoria contábil desenvolveu-se, pois, investidores da Bolsa de Valores americana começaram a utilizar a auditoria com o intuito de ter credibilidade nas demonstrações contábeis, já que a partir destas informações avaliam-se os investimentos em empresas com cotas.

Crepaldi e Crepaldi (2016) definem então, a auditoria como “o levantamento, estudo e avaliação sistemática das transações, procedimentos, operações, rotinas e das demonstrações financeiras de uma entidade” e que pode-se dividir em auditoria interna e externa.

2.2.1 Auditoria Interna e Externa

A auditoria interna e externa, no aspecto contábil, possui o interesse em verificar um sistema de controle que assegure o patrimônio da empresa, e que esteja funcionando corretamente e conforme as normas legais e internas das instituições. Além de, verificar a existência de um sistema contábil que seja eficiente no fornecimento de informações para os relatórios contábeis que retratem com propriedade a posição contábil e os resultados das operações realizadas pela instituição (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

Crepaldi e Crepaldi (2016) abordam sobre a auditoria externa e interna como uma ferramenta eficaz para evitar irregularidades nas organizações. Pois, a partir destas ferramentas consegue-se prever e identificar irregularidades, além de armar-se contra o problema e propor novos procedimentos para evitar situações de fraudes, irregularidades e desfalques. “Além da adoção de rígidos controles internos, o papel da auditoria vem ganhando crescente importância e contribui para a eficácia dos resultados finais em qualquer companhia” (CREPALDI; CREPALDI, 2016, p. 512).

A missão da Auditoria interna, conforme apresentado pelo Instituto dos Auditores do Brasil (IIA, 2020), consiste em “aumentar e proteger o valor organizacional, fornecendo avaliação, assessoria e conhecimento objetivos baseados em riscos”. Desse modo, segundo Lélis (2012), pode-se compreender a auditoria interna como uma ferramenta contínua, completa e independente, a qual funcionários da empresa atuam no desenvolvimento e atuação da mesma, com o objetivo de manter o controle interno da organização com eficiência visando o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A auditoria interna é apresentada na estrutura da organização como um departamento independente, pois realiza-se de modo aleatório e periódico, por meio de amostragens a fim de verificar os cumprimentos das normas e diretrizes designadas da Administração da organização (SCHRAMM, 2018).

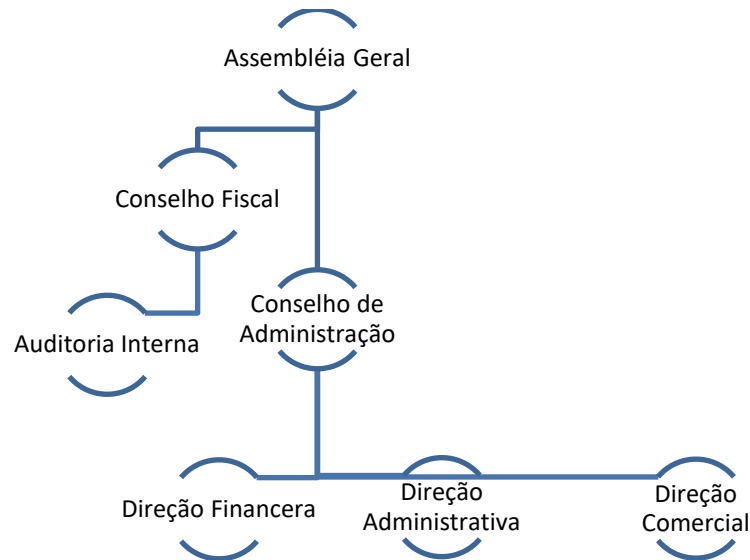
Sendo assim, “a auditoria interna assiste à organização na consecução dos seus objetivos, mediante uma abordagem sistemática e disciplinada, na avaliação da gestão de riscos, do controle e dos processos de governança” (SOUZA, 2013, p. 21).

O profissional da auditoria interna desenvolve sua função com independência profissional, seguindo as normas e procedimentos de auditoria. A função de auditor interno caracteriza-se por ser um colaborador da instituição conforme os demais, porém não se subordina para aqueles que examinam as informações. Desse modo, “a auditoria interna diferencia-se da externa, por ser realizada por pessoas pertencentes à própria organização, de

modo contínuo e com o intuito de permitir que os administradores, e não o mercado conheça a eficácia de seus processos e controles” (LÉLIS, 2012, p. 29).

A seguir, observa-se a estrutura de uma organização que possui o departamento de Auditoria Interna, conforme Figura 2.

Figura 2: Estrutura de empresas com auditoria interna



Fonte: Adaptado de Neves (2018)

A estrutura apresentada na Figura 2, revela que o auditor interno mantém sua independência na condução de seus atributos, uma vez que, a auditoria interna pode fazer suas avaliações objetivamente, fornecendo à administração e ao conselho uma crítica informada e imparcial dos processos de governança, de gerenciamento de riscos e de controle interno (NEVES, 2018). Mantendo desta forma as boas práticas de Governança Corporativa seguindo os seus princípios, pois a prestação de contas deve apresentar informações claras, fidedignas e compreensíveis para a organização e as partes interessadas (FIORINI, 2016).

Quanto a auditoria externa, o profissional não pertence ao quadro da empresa, sendo o seu trabalho ajustado pelas partes por meio de um contrato de serviços. Desta forma, o auditor independente representa capacidade e especialização na independência da sua atividade sem elaborar pareceres com opiniões em conformidade com as ideias dos administradores, pois a atitude do auditor externo é independente, e seu trabalho é independente a opinião da empresa (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

A auditoria externa visa proporcionar aos acionistas, e demais partes interessadas, a posição patrimonial da empresa e a possibilidade de geração de lucro da mesma (ATTIE, 2011). Pois desta forma, as partes interessadas em investir na empresa têm o conhecimento do desenvolvimento da mesma, podendo avaliar a empresa com maior segurança nas informações fornecidas.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define a auditoria independente como uma atividade essencial para garantir credibilidade às informações financeiras, ao emitir o parecer sobre as demonstrações contábeis, além de verificar se apresentam-se em conformidade com as normas e se estão fidedignas com a situação patrimonial e financeira da empresa (CVM, 2020).

A auditoria externa está relacionada ao “crescimento das empresas, a melhorias dos sistemas de controle, e dos procedimentos de gestão que visam à diminuição de custos e a melhoria da competitividade das organizações” (NEVES, 2018, p. 5). Desta forma, protege os usuários das demonstrações contábeis, contribuindo para o fortalecimento da confiança nas relações entre as entidades auditadas e os usuários daquelas demonstrações (CVM, 2020).

Além disso, Ribeiro e Coelho (2018) informam que a auditoria pode ser classificada como auditoria das demonstrações contábeis, auditoria de gestão, auditoria de sistemas, auditoria fiscal e tributária. Já Crepaldi e Crepaldi (2016) classificam os tipos de auditoria em auditoria das demonstrações financeiras, auditoria operacional ou de gestão, auditoria tributária, auditoria de sistemas, auditoria de *Compliance*, auditoria ambiental, auditoria na saúde e auditorias especiais.

Salienta-se que “a partir da necessidade organizacional diante das novas características do mercado, as empresas, procuram ferramentas de competitividade e controle da gestão para fortalecer seus processos” (NASCIMENTO; JUNIOR, 2020, p. 2). Portanto, a partir desta necessidade, tem-se a auditoria operacional ou gestão e a auditoria de *Compliance*.

Pois a auditoria de gestão “tem por finalidade expressar a opinião sobre a eficiência da gestão das operações e sobre a sua consistência com os planos e metas que foram orçados” (Ribeiro; Coelho 2018). Para Crepaldi e Crepaldi (2016) a “auditoria operacional é um processo de avaliação do desempenho real em confronto com o esperado para a apresentação de recomendações destinadas a melhorar e a aumentar o êxito da organização”.

A auditoria de *Compliance* segundo Crepaldi e Crepaldi (2016) consiste no objetivo de verificar o cumprimento das normas da empresa e dos órgãos reguladores. Desta forma proporciona para a organização a realização dos objetivos de forma ética e transparente agregando confiabilidade e segurança nas informações (HASS *et.al*, 2020).

2.2.2 Controles internos

Conforme estabelecido pela Norma Brasileira de Contabilidade (NBC TA 315) no item 4, o “controle interno é o processo planejado, implementado e mantido pelos responsáveis pela governança, administração e outros empregados para fornecer segurança quanto à realização dos objetivos da entidade”. Para Crepaldi; Crepaldi (2016) o controle interno refere-se aos procedimentos e as organizações adotam como planos permanentes da empresa.

A prática do controle interno refere-se ao desejo de reconhecer a eficiência da vigilância e da proteção aos bens, a fim de analisar se os recursos estão alocados de forma eficiente atingindo, assim, lucratividade para a organização (CREPALDI; CREPALDI, 2016). Segundo Ribeiro e Coelho (2018, p. 110) “as organizações devem manter um sistema de controle interno eficiente que possibilite a detecção de eventuais falhas para que as providências sejam tomadas evitando prejuízo da reputação da entidade”. Ou seja, os controles internos são métodos que as empresas podem adotar para mitigar os riscos que possam afetar as organizações.

Devido aos controles internos, as organizações desenvolvem-se de forma a aderirem às práticas de Governança Corporativa, como exemplo, a transparência que segundo Rosseti e Andrade (2014, p. 140) refere-se à “transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos”.

Sendo assim, com a utilização dos controles internos, a gestão tem a capacidade de minimizar erros e fraudes na organização, além de ser uma ferramenta de auxílio ao planejamento com a finalidade de prevenir, corrigir a alocação adequada dos recursos que são os meios para a organização atingir seus objetivos (TOMASI; VIER, 2020).

No entanto, os organismos de controle preocupam-se em propor modelos de gestão de riscos e controle interno para os investidores, as instituições e ao mercado. Desse modo, vários países e organismos passaram a elaborar mecanismos de controle que pudessem estabelecer padrões para as empresas (FARIAS *et. al*, 2010). Como, por exemplo, o COSO, *The Committee of Sponsoring Organizations the Treadway Commission* (Comitê das Organizações Patrocinadoras).

2.2.3 COSO

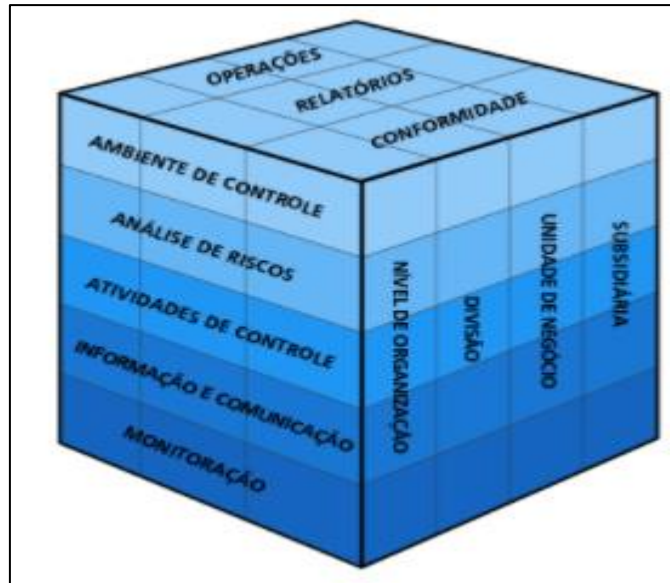
O COSO, foi criado em 1975, nos Estados Unidos pela Comissão Nacional sobre Fraudes em Relatórios Financeiros (*Nacional Commission on Fraudulent Financial Reporting*), a fim de estudar as causas da ocorrência de fraudes nos relatórios financeiros/contábeis, foi composta por representantes das principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira, com o objetivo de estudar os controles internos (PORTAL DE AUDITORIA, 2017).

FARIAS *et. al.* (2020, p. 62), destacam que a COSO, refere-se “a uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros por meio da ética, efetividade dos controles internos e Governança Corporativa”. Deste modo, a metodologia COSO aborda o controle interno como um meio para a organização atingir suas metas, pois “considera-se um processo composto por tarefas e atividades constantes, é realizado por pessoas, propicia segurança aceitável e é flexível à estrutura de cada organização” (TOMASI E VIER, 2020, p. 338).

Conforme Rhoden (2020) o modelo COSO possui o objetivo de guiar o controle das organizações, com a finalidade de alcançar as metas estabelecidas, por meio do gerenciamento dos riscos através dos controles internos. O COSO tornou-se uma referência, pois determinou modelos de implementação e validação dos procedimentos de controles internos, visto que seu sentido é auxiliar na gestão de riscos.

“Em 1985, as principais associações de classe de profissionais ligados à área financeira nos Estados Unidos patrocinaram o *The Comitee of Sponsoring Organizations – COSO*” (GATTRINGER; MARINHO, 2020, p. 78), e a partir deste fato, configurou-se o modelo *COSO Report*, estabelecendo-o como referência de diretrizes para a estruturação de controles e gestão de riscos corporativos, com o intuito de melhorar o desempenho organizacional por meio de um controle interno eficaz. Ainda, ficou denominado como COSO I, o qual será evidenciado a seguir, na Figura 3.

Figura 3 – Estrutura do COSO I



Fonte: COSO (1992).

A Figura 3, apresenta-se a estrutura do COSO I, o qual foi editado em 1992. Este modelo estabelece os controles internos, como uma ferramenta que fornece para a organização segurança e confiabilidade na realização de suas atividades, sendo praticadas pelo conselho administrativo, administração e demais responsáveis, uma vez que, preocupa em promover informações financeiras confiáveis e o cumprimento (*Compliance*) das normas e diretrizes (GATTRINGER; MARINHO, 2020).

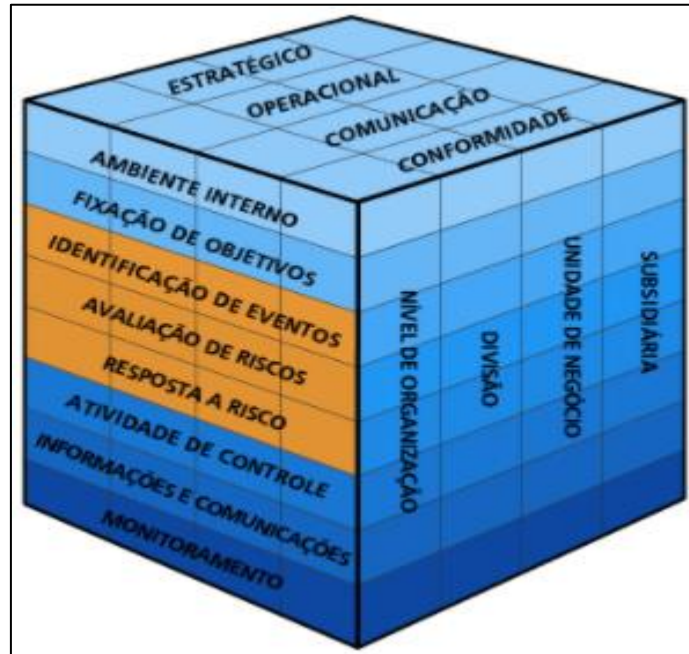
Deste modo, o COSO I é um cubo com três dimensões: objetivos, componentes e estrutura organizacional, o qual subdivide em cinco itens, sendo o ambiente de controle, avaliação de riscos, atividade de controle, informação e comunicação e monitoramento. Tomazi e Vier (2020) destaca que os cinco itens trabalham em conjunto, por isso, quando existe um problema que seja relevante em um dos componentes ou nos princípios, ou dificuldades a respeito da operação, as organizações não terão um sistema de controle interno eficaz.

Contudo, com o passar dos anos, o modelo COSO foi reformulado em 2004 com o objetivo ao gerenciamento de riscos e fraude, nomeando-se então de COSO ERM (*Enterprise Risk Management*) ou COSO II. O COSO II, tem o intuito de fornecer liderança de pensamento no desenvolvimento de estruturas abrangentes e diretrizes sobre controles internos, mas se manteve na estrutura original (GATTRINGER; MARINHO, 2020).

A seguir, a Figura 4 esboça a estrutura do COSO II, o qual se preservou a estrutura anterior, porém acrescentando processos que auxiliem na identificação de eventos que

comprometam a entidade, pois não pretende-se substituir o modelo do controle interno (COSO I), mas sim incorporá-lo" (COSO, 2004).

Figura 4: Estrutura do COSO II



Fonte: COSO (2004).

Na Figura 4, observa-se que o COSO II, busca alinhar os objetivos de uma organização às ações que são necessárias ao seu alcance, representadas pelos componentes do gerenciamento de riscos corporativos (RODEN, 2020).

A sua metodologia caracteriza-se como generalizada, tendo em vista que impõe uma visão tridimensional “em face da integração e inter-relacionamento dos controles, cujas dimensões compreendem os objetos de avaliação, as categorias de atividades de controle e os componentes de controle” (GATTRINGER; MARINHO, 2020, p. 78) estabelecendo-se que para evitar fraudes é preciso de controles internos desenvolvidos numa perspectiva de gestão. Ou seja, a partir do COSO II, conceitua-se componentes e princípios, que fornece orientação para todos os níveis de gerenciamento de riscos corporativos, envolvidos na concepção, implementação e operacionalização da gestão de riscos.

Contudo, o COSO II perfaz ao processo que permeia toda a organização, colocado em prática pela alta administração da entidade, pelos gestores e demais colaboradores, aplicado no estabelecimento da estratégia e projetado para identificar possíveis eventos que possam afetar a instituição e para gerenciar riscos de modo a mantê-los dentro do seu apetite de risco,

com vistas a fornecer segurança razoável quanto ao alcance dos objetivos da entidade (COSO, 2004). Ou seja, sendo um processo corporativo de gestão de riscos previsto.

2.3 Gestão de Risco e o *Compliance*

No decorrer do século XVII as organizações consideraram a gestão de riscos um método que auxiliava as empresas na prevenção e mensuração dos riscos, podendo desta forma evitá-los e compensá-los, conforme Lélis (2012).

Identificar, medir, gerenciar e controlar os riscos das instituições são as responsabilidades da gestão de riscos que a empresa deve estar atenta. Com a gestão de riscos em uma organização a empresa possui ferramentas de análise dos riscos assumidos, possibilitando-se dimensionar o tamanho do mesmo e adequá-lo aos objetivos da gestão em controlar os riscos versus o retorno de suas operações (VIEIRA *et.al*, 2019).

A partir da gestão de riscos é realizado o acompanhamento dos controles internos da organização por meio da “gestão integrada dos riscos, controles e dicionários de riscos, avaliando a arquitetura de controles versus os riscos envolvidos na operação”, conforme direciona Coimbra e Manzi (2010) *apud* Souza (2013, p. 17).

Segundo Birchal *et. al* (2020, p, 78), “uma gestão de riscos bem estruturada deve ser alinhada e ligada a Governança Corporativa e conformidade a fim de obter informações vantajosas para o processo de gestão de riscos”. Desta forma, em conformidade, a organização consegue garantir que a empresa está acompanhando as exigências legais da Governança Corporativa e das entidades legais, pois a priorização de riscos elaborada pela ERM ajuda a conformidade a atingir esse objetivo, uma vez que os riscos são alinhados aos objetivos (BIRCHAL *et. al*, 2020).

Alinhando a gestão de risco e o *Compliance*, define-se que o *Compliance*, como o dever de cumprir e estar em conformidade com as leis, normas e diretrizes, tanto internas como externas, com o objetivo de diminuir os riscos e perdas da organização, seguindo desta forma as boas práticas de Governança Corporativa (VIEIRA *et.al*, 2019). Os métodos de *Compliance* podem favorecer a empresa com, por exemplo, o acompanhamento da procedência dos insumos utilizados, com o aumento da credibilidade na marca da organização, além de trazer confiança às transações contratuais.

Souza (2013, p.18) aborda que a atividade de *Compliance* surgiu “principalmente nas instituições financeiras, a maioria direcionou para a área do jurídico, por tratar-se de implementação de normativos, mas o tempo e as necessidades demonstraram que esse cargo

vai além de normas e políticas”. Por tanto o profissional desta área tem como responsabilidade elaborar normativos que auxiliem os gestores nas suas responsabilidades.

Portanto, Schramm (2018, p. 185) descreve que o *Compliance*,

“por sua vez, realiza as suas atividades de forma preventiva, contínua e permanente, sendo responsável por verificar e assegurar, dia após dia, que as diversas áreas e unidades da organização conduzem suas atividades em conformidade com a legislação e regulamentação aplicável ao negócio, observando as normas e procedimentos internos destinados à prevenção e controle de riscos. Além disso, o *Compliance* é responsável pela manutenção de canais de comunicação internos, pela realização de treinamentos periódicos e pela constante conscientização acerca da necessidade de adoção de posturas éticas”.

Por tanto, “a Gestão de *Compliance* deve envolver todos os movimentos da organização, de modo a participar e se rodear de pautas, a fim de implementar estratégias efetivas de preocupação de risco” (ROLDO; THAINES, 2020). Como cada empresa possui suas particularidades, logo, a forma da gestão de *Compliance* será de acordo com as características da instituição, pois cada uma tem seus riscos e particularidades. Ou seja, cada gestão será diferente da outra. A seguir, o Quadro 1 evidencia os métodos que proporcionam eficácia na aplicação do *Compliance* na organização.

Quadro 1 – Métodos à aplicabilidade do programa de *Compliance*

ITEM	DESCRIÇÃO
1	Expedir diretrizes e regulamentos internos.
2	Efetuar avaliações do programa em cadastros, mecanismos e técnicas.
3	Desenvolver um manual sobre gerenciamento de crise, contando com uma equipe para tal operação.
4	Inspecionar e incluir procedimentos de controles internos ligados ao setor de <i>Compliance</i> .
5	Analisar diariamente leis aplicáveis a atuação da organização, no que tange à atividade de <i>Compliance</i> .
6	Fornecer treinamentos variados dentro da área de atuação.
7	Vistoriar e conferir cadastros e documentos sobre as seções: “Conheça seu cliente”; “Conheça seu fornecedor” e “Conheça seu Funcionário”.
8	Desenvolver domínio operacional e exames, para precaver e constatar a lavagem de dinheiro, essencialmente para instituições financeiras.
9	Realizar teste de certificação de <i>Compliance</i> anualmente.
10	Incentivar a ética, a superação de dificuldades, as diferenças e o trabalho em equipe.
11	Instalar processo de apoio (relatórios) à administração da empresa, para financiar decisões no comitê de <i>Compliance</i> .

Fonte: ROLDO (2020).

Atenta-se que mesmo havendo o cumprimento das normas e leis, a empresa ainda esta suscetível a riscos que possam afetar de forma negativa a sua reputação, por isso, o *Compliance* deve ter conhecimento do ambiente em que a empresa se encontra e das ameaças que a norteiam, para mitigar estes riscos de forma a envolver todos os setores da instituição para que tenha-se um acompanhamento do controle da conformidade da empresa com as normas e diretrizes (ROLDO; THAINES, 2020).

Atrelando ao processo, a nova versão, COSO ERM (*Integrating with Strategy and Performance*), também denominado como Framework, destaca a importância de considerar os riscos tanto no processo de estabelecimento da estratégia quanto na melhoria da performance (COSO,2017), e conseqüentemente ao processo de *Compliance*.

De acordo com a Figura 5, a nova versão do COSO ERM explica as melhorias na performance das organizações para uma melhor gestão de risco.

Figura 5: Nova versão do COSO ERM



Fonte: COSO (2017).

A Figura 5 explica: na primeira parte da publicação oferece uma perspectiva dos conceitos atuais e em desenvolvimento e aplicações do gerenciamento de riscos corporativos. A segunda parte da publicação apresenta 20 princípios organizados em cinco componentes inter-relacionados: Governança e cultura; Estratégia e definição de objetivos; Performance; Monitoramento do desempenho e revisão; e finalmente Informação, comunicação e divulgação. E a terceira etapa, a relação que e adesão a estes princípios pode conferir a organização uma razoável expectativa de que ela entende e se esforça para gerenciar os riscos associados à sua estratégia e objetivos de negócios.

Sendo assim, diante dos métodos de aplicabilidade, as responsabilidades do *Compliance*, abordado por Souza (2013), é assegurar com os demais setores o funcionamento dos controles internos, para mitigar os riscos da organização. E implementar na cultura organizacional o sistema de controle, a fim de, seguir as leis e regulamentos. Verificar e controlar as alterações das normas e novos produtos para manter informado e atualizado os demais setores da empresa referente ao controle interno.

2.4 Estudos anteriores

Neste tópico, abordam-se trabalhos já publicados anteriormente sobre os temas de Governança Corporativa, *Compliance* e Auditoria Interna. Birchall *et. al* (2020) apresenta o tema da Governança, Riscos e Conformidade com o objetivo de apresentar um modelo de Governança, Riscos e Conformidade (GRC) integrado por meio de estudos bibliográficos afim de conseguir alcançar modelos que auxiliassem no desenvolvimento do trabalho. Conceberam os modelos em cada um dos domínios da GRC, os quais, em seguida, foram validados por meio de comparações com modelos encontrados na literatura. Finalmente, os modelos foram integrados, permitindo uma visão holística do processo.

Contudo, Silva e Nogueira (2020) abordaram o tema de Governança Corporativa com ênfase na necessidade de ferramentas gerenciais eficientes e confiáveis devido ao mercado ser instável. Buscando apresentar a influencia que a Governança Corporativa possui nas organizações como, por exemplo, no impacto da transparência das informações e nos indicadores financeiros da mesma. Portanto, os autores concluíram que a Governança Corporativa tem se uma influência perante os indicadores, mas não pode se garantir resultados satisfatórios se não for aplicada corretamente e investir em aprimoramentos de gestão, uma vez que, é um meio de se obter resultados satisfatórios cada vez mais.

Hass *et. al* (2020) aborda os temas de auditoria interna e *Compliance* com o objetivo de analisar como poderiam ser qualificados os controles internos a partir de apontamentos da auditoria interna e de *Compliance*. No entanto, os autores constataram falhas e pendências a regularizar, sendo que a auditoria interna pontuou as inconformidades de acordo com os controles utilizados, elencando pontuações por escalas de risco, entre baixa e alta. Notaram as melhorias ao comparar a situação atual da cooperativa com o primeiro relatório da auditoria analisada e perceberam a evolução quanto aos aprimoramentos e desenvolvimento dos mecanismos de controles internos, implicando em maior solidez e confiabilidade para a organização objeto de estudo.

Já, a pesquisa de Marques (2020) abordou o tema do *Compliance* com foco aos casos de corrupções, pois, devido a esses escândalos houve a necessidade de que as empresas estejam em conformidade com suas normas e com a legislação. O principal objetivo da pesquisa visou avaliar a percepção em relação ao programa de *Compliance* sob a ótica dos colaboradores e, identificar oportunidades de melhorias aplicáveis à implementação do programa de *Compliance* na empresa. Sendo assim, constatou que a percepção dos colaboradores sobre o programa de *Compliance*, aponta a necessidade de melhorar alguns procedimentos, uma vez que os funcionários ainda não consideram, por exemplo, suficientemente adequada quando se trata de represália ao denunciante por meio de canais de denúncias apropriados. Desta forma, em âmbito geral, há muito a estudar sobre *Compliance*.

Demais trabalho já publicado anteriormente sobre o tema de auditoria interna, como o estudo de Lélis (2012), aborda a percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa. No estudo relata-se a preparação do auditor, a qualidade do serviço de auditoria interna e a influencia que a mesma possui em relação ao desempenho dos processos, a melhoria dos controles internos e da gestão de risco da empresa estudada, utilizando-se de questionário que visa a percepção do auditor sobre a qualidade do serviço de auditoria interna em uma empresa.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, tratou-se sobre a metodologia aderida na pesquisa, englobando as classificações, técnicas e as ferramentas que foram utilizadas ao estudo.

3.1 Classificação da pesquisa

A pesquisa caracterizou-se como uma pesquisa aplicada, a qual “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35), visto que buscou-se responder como a gestão de *Compliance* influencia nas boas práticas da Governança Corporativa em empresas de médio porte.

Quanto à forma de abordagem do problema, caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, pois não abordou resultados mensuráveis, mas sim informações sobre o assunto, de modo a instigar o processo de pensar a respeito do respectivo assunto objeto de pesquisa. Na concepção de Flick (2009), além de relacionar de forma conveniente os métodos e teorias, pois a pesquisa qualitativa tem por objetivo definir se as descobertas são embasadas em material empírico ou se os métodos foram selecionados e aplicados adequadamente, assim como a relevância das descobertas.

No entanto, quando se refere aos objetivos propostos, tratou-se como uma pesquisa descritiva e explicativa, pois analisou e apresentou informações referentes a gestão de *Compliance* e sua influência nas boas práticas da Governança Corporativa em uma empresa de médio porte da região central do Rio Grande do Sul. Segundo Gil (2008, p. 35), a pesquisa explicativa identifica fatores que influencia para que um determinado fenômeno ocorra, pois explica como ocorre tal fenômeno a partir dos resultados obtidos. Por tanto “a pesquisa descritiva pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação de fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e detalhado”.

Quanto aos procedimentos técnicos, o método de pesquisa classificou-se como pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, afinal para desenvolver o estudo, desenvolveu-se primeiramente o levantamento de informações referente a Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance*, que serviram de base para compreender sobre o tema do projeto e também os procedimentos técnicos da instituição.

Por tanto, Gil (2008) aborda que a pesquisa bibliográfica, desenvolve-se a partir de materiais científicos que possibilita um leque de informações referente ao estudo

desenvolvido. Além de que, a partir deste método de pesquisa possibilitou-se maior conhecimento sobre o assunto desenvolvido tendo-se, assim, informações atualizadas do problema da pesquisa. Já referente a pesquisa documental esta pesquisa proporciona informações em quantidade e qualidade podendo ser obtidas através de documentos, filmes, vídeos, e papéis oficiais.

Quanto ao estudo de caso, caracterizou-se por ser uma ferramenta de coleta de informações. Como uma forma de aprofundar o estudo de uma unidade individual, a Empresa Alfa. Segundo Yin (2015, p. 2) “um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo em seu contexto no mundo real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto puderem não estar claramente evidentes”, além de que se utilizou de diversas técnicas de coletas de dados, como pesquisa bibliográfica, documentos oficiais da empresa, questionário e entrevista estruturada.

Deste modo, a partir dos métodos de pesquisa aplicados, objetivou-se analisar como a gestão de *Compliance* influencia nas boas práticas da Governança Corporativa em uma empresa de médio porte da região central do Rio Grande do Sul – RS.

3.2 Procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados

Os procedimentos de coleta dos dados aplicados para a realização do presente estudo, consistiam em aplicar primeiramente uma pesquisa documental, na qual realizou-se um levantamento com o intuito de investigar a aplicabilidade do *Compliance* e identificar os mecanismos existentes na gestão do *Compliance* na empresa, por meio, também, da análise dos documentos utilizados pelos gestores e colaboradores nas suas atividades, como planilha de rotatividade e situação dos colaboradores (afastados, demitidos, em férias, e outros) documentos de gestão. A pesquisa documental “baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”, conforme Prodanov e Freitas (2013, p. 54).

Na sequência, procurou-se verificar a percepção dos gestores da empresa em relação à gestão do *Compliance*, por meio da aplicação de um questionário (Apêndice A) e entrevista (Apêndice B) estruturada com perguntas abertas, a qual se utilizou de roteiro adaptado de Lélis (2012), que visa obter dados sobre a percepção dos auditores e auditadas sobre a auditoria interna na empresa estudada. Também da técnica de observação descritiva, tendo-se o propósito de desvendar o ponto de vista destes gestores em relação ao *Compliance*, assim como identificar procedimentos que os mesmos aplicam no desenvolvimento das suas

atividades e ações. Para Gil (1999, p. 128), a técnica de questionário “é uma investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.”.

Desenvolveu-se um questionário e uma entrevista estruturada para se obter informações da alta gestão da Empresa Alfa com o Apêndice A e para retirar dados dos gestores responsáveis pelos setores por meio do Apêndice B, respectivamente busca-se analisar a percepção da alta gestão e as percepções dos gestores de cada setor sobre a Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance*. No desenvolvimento das questões buscou-se direcionar perguntas mais específicas sobre o assunto para o Gestor Geral e tratando aos demais gestores setoriais questionários mais tranquilos relacionados com o cotidiano das atividades de cada equipe, mas que se relacionam ao tema de Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance*.

Após aplicar os questionários aos gestores, retiraram-se os dados onde foram tabuladas as respostas na forma descritiva dos fatos, e assim obtendo informações referentes a relação de como a gestão de *Compliance* influencia nas boas práticas da Governança Corporativa em uma empresa de médio porte, além de complementar as constatações, com as ações que foram observadas.

Aplicaram-se as questões do Apêndice A de forma online para o Gestor do Desenvolvimento Humano e Organizacional pelo *Google Docs*, posteriormente o Apêndice B também online e quando não se obtinha uma resposta clara. Realizou-se o questionamento na modalidade de entrevista para a explicação dos dados que estavam confusos para o desenvolvimento do trabalho aos Gestores dos setores de suprimentos, departamento técnico, SAC (Serviço de atendimento ao cliente), arquivo, desenvolvimento humano e organizacional, almoxarifado e sistema de tecnologia da informação, totalizando sete Gestores participantes.

Portanto, após a coleta dos dados, classificou-se como análise de conteúdo que consiste em técnicas de análise das comunicações. Conforme Santos (2012, p. 384), “Pois objetiva a manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam interferir sobre outra realidade que não a da mensagem”.

Ademais, a partir da análise destas informações possibilitou-se averiguar a influencia da gestão de *Compliance* nas boas práticas de Governança Corporativa da empresa de médio porte, identificando os mecanismos existentes na gestão de *Compliance* e investigando a aplicabilidade da mesma. Além de, proporcionar novas condutas para a gestão de *Compliance*

mitigar os riscos das organizações de médio porte que os auxilie no desenvolvimento das suas atividades de forma eficiente e eficaz.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

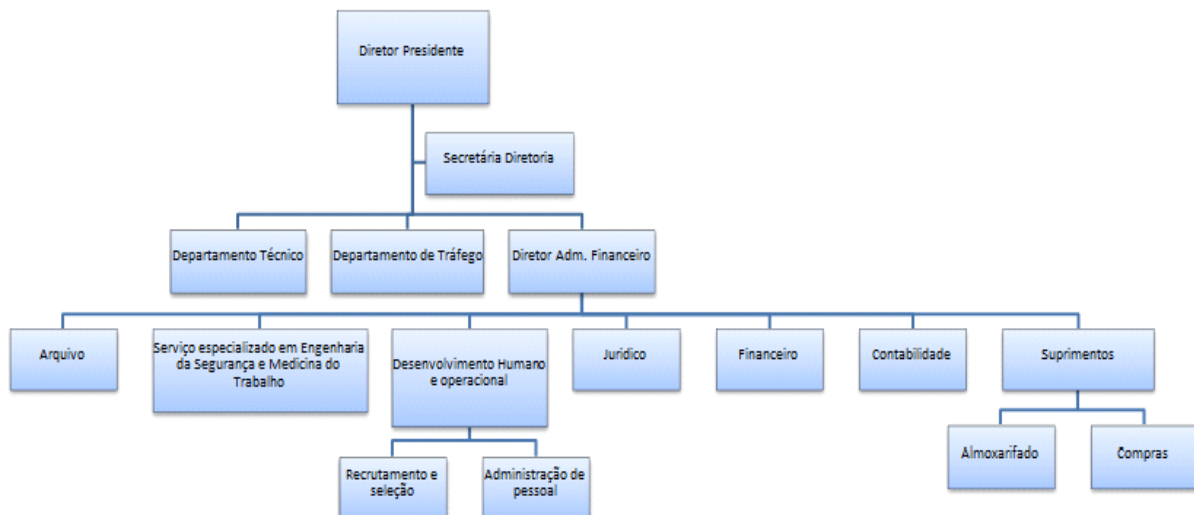
Neste capítulo, abordam-se os resultados obtidos dos procedimentos realizados sobre o tema da pesquisa em Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance*. Deste modo, aborda-se brevemente, a apresentação sobre a empresa em análise denominada Alfa, a investigação, identificação e associação dos mecanismos de *Compliance* e Governança Corporativa na instituição, além de proposições de condutas, a partir dos resultados obtidos, que venham a agregar na gestão da instituição, afim de mitigar riscos.

4.1 A Empresa

A empresa Alfa onde se realizou a aplicação desta pesquisa foi fundada em novembro de 1948, pertencente ao setor de transporte rodoviário na região central do Rio Grande do Sul. Tem por propósito o transporte de cerca de 4,5 milhões de passageiros por ano nas linhas interestaduais, intermunicipais e internacionais e procura investir constantemente em tecnologias, a fim de manter a excelência no seu serviço (ALFA, 2020). Como premissas de satisfação aos seus clientes, a empresa Alfa baseia-se na segurança, conforto, qualidade no atendimento aos passageiros e qualificação profissional contínua, considerando-os como os valores mais essenciais.

Contudo, a empresa Alfa apresenta o seguinte organograma, conforme a Figura 6, a qual pode-se visualizar o organograma setorial desta.

Figura 6: Estrutura organizacional da Empresa Alfa



Fonte: A Empresa (2020)

Na Figura 6, observa-se que a estrutura organizacional subdivide-se em departamentos, setores e seções. Dentro de suas funções, o departamento técnico e de tráfego, são responsáveis pela manutenção da frota, escala e treinamento de motoristas, cobradores, comissários e auxiliares de embarque. E por seguinte, as atividades de administrativo e financeiro dividindo-se em mais setores como: compras, almoxarifado, contabilidade, financeiro, jurídico, desenvolvimento humano e organizacional, segurança e medicina do trabalho e arquivo. Todavia, no ano de 2020 a empresa optou por realizar a terceirização do setor de contabilidade, uma vez que, em função do momento de pandemia houve realocações que visaram reduzir os custos, ou seja, uma readaptação ao momento.

Com base nesta estrutura, procurou-se realizar a aplicação da entrevista e questionário, conforme roteiro no Apêndice A e B, o qual procurou-se investigar as condutas de *Compliance* na empresa, assim como, elencar quais os mecanismos de *Compliance* encontrados no decorrer do desenvolvimento das atividades da organização, utilizados pelos gestores, conforme o seu setor de atuação. Ressalta-se que os questionários foram realizados pelo *Google Docs* e quando não se obtinha uma resposta clara ao questionamento, realizava-se o questionamento na modalidade de entrevista, a fim de obter maiores esclarecimentos.

Portanto os gestores, os quais se relatam no próximo item identificam-se de Gestor A ao Gestor G, corresponde respectivamente ao setor de Suprimentos, Departamento Técnico, Serviço de Atendimento ao Cliente (SAC), Arquivo, Desenvolvimento Humano e Organizacional (DHO), Almoxarifado e Tecnologia da Informação (TI). Contudo, umas das limitações das informações, foram que nem todos os Gestores dos setores que a Empresa Alfa possui responderam aos questionamentos, pois houve a troca de gestores, o aumento da demanda em função da redução de jornada de trabalho por motivo da pandemia ou também por estarem deslocando-se para outros municípios além do comum.

4.2 Investigação dos mecanismos de *Compliance* e auditoria interna na empresa

Com o intuito de investigar a utilização do *Compliance* na Empresa Alfa, elencaram-se alguns questionamentos que auxiliaram no desenvolvimento da pesquisa, relacionados ao controle interno, aos aspectos da gestão de risco e a relação com os colaboradores e fornecedores. Estes questionamentos corroboraram para obter informações acerca de identificar quais os mecanismos existentes da gestão de *Compliance* na organização.

As respostas estão descritas conforme o Quadro 2, onde evidencia o setor.

Quadro 2 – Respondentes dos questionários.

Gestor\Setor	Área\Setor de atuação
A	Suprimentos
B	Departamento Técnico
C	SAC
D	Arquivo
E	DHO
F	Almoxarifado
G	TI

Fonte: A autora (2020).

Conforme o Quadro 2, os questionamentos começaram a ser respondidos pelo Gestor E onde aplicou-se primeiramente o roteiro do Apêndice A, ressalta-se que estes questionamentos seriam aplicados a um Gestor da Alta direção, principalmente o Gestor Financeiro, porém com a pandemia a demanda para estudar as decisões a serem feitas na gestão da empresa e a pouca frequência deste gestor na matriz, dificultou o acesso a ele e a aplicação dos questionamentos.

Desta forma o Gestor E que atua na empresa Alfa num maior tempo, foi o escolhido para responder ao Apêndice A. Devido ao tempo de empresa, exatamente há 20 anos e também pelo conhecimento que o mesmo detém sobre a Empresa Alfa e sobre o tema de Governança Corporativa e *Compliance* por meio das consultorias externas. Sendo que, identifica-se que as boas práticas de Governança Corporativa na empresa são realizadas por meio do cumprimento das leis e da ética perceptíveis no cumprimento das leis trabalhistas e tributárias. Posterior, aos questionamentos do Gestor E, aplicou o roteiro do Apêndice B aos demais gestores setoriais.

Na concepção do Gestor E, este identifica que a empresa Alfa terceirizou o setor da contabilidade descentralizando, desta forma, a atuação dos profissionais desta área no ambiente da organização. Portanto, observa-se ainda que a mesma, não possui mais um setor de auditoria interna como ocorria antigamente, ou seja, não há o papel de um auditor interno e nem do profissional de *controller*, pois estes setores e profissionais estavam ligados a contabilidade da Empresa Alfa, para uma melhor avaliação dos riscos existentes, possuindo apenas a aplicação de auditorias externas, as quais acontecem anualmente.

Ainda sobre os aspectos da gestão da empresa Alfa, constatou-se que há códigos de condutas, geralmente apresentados aos colaboradores quando é inserido no ambiente da empresa, por meio das integrações no momento da admissão e sendo disponível na plataforma digital da empresa, um sistema de intranet para todos os colaboradores. Também, o mesmo observa que a empresa Alfa possui um setor Jurídico, que atua com apenas um colaborador

para auxiliar quanto a enfrentamento de problemas nesta ordem, porém o monitoramento da legislação aplicada na organização é realizado por escritórios terceirizados e pelo auxílio dos sistemas.

A Empresa Alfa, conta com o apoio do Órgão Federal do ramo, SEST SENAT, para proporcionar aos seus colaboradores campanhas de saúde e bem estar, em anos anteriores estas campanhas ocorriam com mais frequência, porém, com a pandemia do Covid-19, estas interações diminuiram.

Quando questionado sobre se os departamentos da empresa possuem estatutos que normatizam sua subordinação e suas responsabilidades, constatou-se que a Empresa Alfa não possui nem instruções que orientam as atividades de seus empregados, pois estes estatutos ainda estariam em desenvolvimento. Já a revisão dos processos e controles internos para prevenir os erros, é realizada por meio da revisão dos processos nas atualizações do sistema. Constatou-se ainda que a aplicabilidade de rotinas para a Gestão de Risco é identificada na organização por meio da avaliação dos clientes, uma vez que, a empresa não possui técnicas de avaliação e consultoria, para identificar falhas e propor melhorias. Quando ocorrem erros ou fraudes é realizada uma rígida investigação e após penaliza-se conforme a legislação trabalhista.

O questionamento relacionado como a empresa Alfa se relaciona com fornecedores, notou-se que possuem práticas de transparência de dados e preocupação com meio ambiente e a sociedade, principalmente com relação ao trabalho infantil. Desta forma, a relação que a empresa apresenta com seus *shareholders* e *stakeholders* é de muita transparência. Portanto, ainda identificou-se na empresa o desenvolvimento de um manual sobre gerenciamento de crise; a análise diária das leis aplicáveis a atuação da organização; vistorias para conhecer o cliente, o fornecedor e o funcionário; incentivo para a ética, a superação de dificuldades, as diferenças, trabalho em equipe e a instalação de processo de apoio (relatórios) à administração da empresa.

Analisando as respostas ao roteiro do Apêndice B, aplicada aos demais gestores visando a percepção de alguns setores quanto aos aspectos do *Compliance* e Governança Corporativa na empresa Alfa, constatou-se algumas informações, como exemplo, o Gestor A responsável pelo setor de suprimentos. Neste setor, constatou-se que os principais pilares seguidos pela gestão são a competência, a qual observa o conhecimento e domínio da atividade; satisfação da equipe que refere-se ao comprometimento com os processos e aos resultados; e o relacionamento como um elo de ligação entre os demais pilares. Identificou-se ainda, que a interação com os clientes é realizada com empatia procurando se colocar no lugar

do cliente. Já a relação dos colaboradores da equipe observa-se uma competitividade, porém não há deslealdade, sendo então, uma relação amistosa e colaborativa.

A transparência das informações, a prestação de contas e o cumprimento das leis e ética pode-se ser identificada por meio de relatórios de indicadores e também na forma de circulares internos e em relação à interação com os fornecedores, obteve-se a seguinte informação, sendo a carteira de fornecedores bem extensa, a gestão de orçamentos e pedidos é realizado através do ERP, um programa que faz a gestão das solicitações de compras, orçamentos e emissão dos pedidos, nesta ordem, assim que aprovados os pedidos, o fornecedor recebe o mesmo no e-mail de contato.

O setor de suprimentos, deve cumprir normas e diretrizes para manter as atividades e forma eficiente por meio da preservação dos processos e procedimentos homologados, mantendo a integridade e transparência dos procedimentos de compras. Sendo as principais rotinas seguidas por este setor: a análise de estoque, solicitação de reposição de material, solicitação de orçamentos, avaliação de fornecedores, mapeamento de preços, identificação de peças, recebimento e expedição de material através do almoxarifado, cotação e contratação de serviços, negociação com fornecedores e acompanhamento de indicadores. A aplicação, execução e o monitoramento da legislação ocorrem por meio dos setores competentes da empresa, como o jurídico.

Em relação ao impacto das auditorias externas neste setor, pode-se verificar-se que primeiramente afeta na rotina, devido ao acompanhamento deste processo que demanda tempo e atenção, e posteriormente nos planos de ações, na tratativa das divergências e suas causas. Contudo, o controle interno das atividades deste setor, procura prevenir-se de erros e fraude, tal como: primeiramente o nível de gestão está nos líderes dos setores, sendo o departamento de suprimentos composto por compras e almoxarifado, a supervisão dos processos e atividades ocorre neste nível, posterior a supervisão do Gestor A acompanha relatórios do sistema como variação de valores nas compras, inventários cíclicos, giro de estoque e movimentação de estoque.

Em relação à existência de uma equipe preocupada em investigar e corrigir os erros e fraudes no setor A, obteve-se a seguinte constatação, que todos os colaboradores da equipe são instigados a serem auditores e solucionar os problemas investigando a causa e sugerindo ações de melhoria. Quando ocorrem falhas ou erros, neste setor percebe-se que a penalidade é relativa ao nível da anomalia podendo chegar a advertência verbal á um desligamento.

Também identificou-se que a gestão propõe primeiramente, com base na análise de relatórios gerenciais opções de resoluções referentes à identificação e prevenção de erros e

fraudes e também procura instigar os colaboradores diante de um fato à identificação á sugerir opções de controle. Os treinamentos, deste setor, em relação da necessidade de posturas éticas ocorrem geralmente após a identificação de um fato, onde é aproveitado o momento para uma orientação geral.

Em relação aos dados de terceiros, verificou-se que todos estes ficam armazenados no sistema, no cadastro de fornecedores. Sendo que a equipe utiliza-se de e-mail institucional e *WhatsApp* corporativo para sua comunicação com fornecedores, clientes e colaboradores.

Partindo da análise de um segundo setor na Empresa Alfa, o setor do departamento técnico, representada pelo Gestor B, obteve-se as seguintes constatações. A forma como é exercida a gestão ocorre por meio da gestão direta (supervisão, orientação e auditoria interna) de equipes de manutenção e serviços de terceiros, membro do Comitê do departamento técnico, atuando no planejamento estratégico do setor.

Em relação a interação com os clientes e colaboradores no setor B, ocorre a interação com os clientes por meio do setor de tráfego pelas solicitações de demandas de serviços e/ou defeitos e apresentados mensalmente relatórios de produtividade e não conformidades. Já a interação com os colaboradores ocorre de forma direta, tanto no local como em outras bases e pontos de apoio, visando à entrega clara das demandas e normas a serem executadas. Para tanto, a relação dos colaboradores da equipe é uma relação baseada no conhecimento das competências dos colaboradores e suas limitações, as informações são apresentadas de forma clara e assertiva, sendo uma gestão de portas abertas e de conversa franca.

As atividades desenvolvidas pelo setor B a fim de proporcionar saúde e bem estar aos funcionários estão presentes nas questões de segurança na estrutura do setor de forma individual ou coletiva, sendo as questões individuais avaliadas diariamente tanto as físicas como as comportamentais. Quando se observa a não conformidade nestas e em outras situações são tratados junto à equipe responsável do desenvolvimento humano e operacional.

A transparência das informações, a prestação de contas e o cumprimento das leis e ética ocorrem por meio de informações pertinentes ao setor e à equipe são apresentadas de maneira clara e assertiva em seus detalhes (normas, leis, procedimentos técnicos) e demais informações são repassadas conforme necessidade. Ainda, observa-se que a relação com os fornecedores ocorre de forma direta em assuntos de novos produtos ou serviços ofertados, através de testes ou desenvolvimento de produto específico, sendo o processo de compras realizado pelo setor A mediante os orçamentos e negociações.

As normas e diretrizes que abrangem no cumprimento das atividades de forma eficiente neste setor são: observadas as normas de segurança individual e coletiva, por meio

da utilização correta dos equipamentos de proteção e comportamento junto a equipe. Campanhas de conscientização sobre bons hábitos e praticas aplicada com supervisão do setor de segurança do trabalho sejam periódicas, com a SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho) ou pontuais com as normas Covid-19.

As rotinas internas presentes neste setor, são a inspeção diária de máquinas e equipamentos com impacto direto na segurança e rotinas do setor, as não conformidades são tratadas diretamente com as equipes da Infraestrutura e Segurança do Trabalho. Sendo que a aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao setor ocorrem pelo gestor da área e indiretamente pelo setor de desenvolvimento humano e operacional.

O controle interno é realizado por meio de relatórios mensais de acompanhamento como, por exemplo, índice de produtividade, retrabalho, não conformidades (quebras inesperadas), e consumos anormais. Sendo que, por meio de relatórios periódicos acompanhados pelo gestor é possível reduzir erros e fraudes. E quando ocorre algum erro ou falha preocupam-se em buscar a causa deste, tratado a causa com processos e orientação das equipes consegue-se reduzir ou extinguir as falhas. As penalidades são aplicadas de maneira justa e com supervisão do departamento humano e operacional, sendo tratada como a última alternativa.

A fim de, propor melhorias para identificar e prevenir erros e fraudes no setor B é realizado por meio de análise de relatórios, acompanhamento direto da equipe e individual. Busca-se orientação e reorientação como forma de prevenção. Em relação aos dados de terceiros, estas informações são tratadas de maneira sigilosa, envolvendo apenas os setores do processo. A empresa Alfa disponibiliza notebooks e celulares corporativos, tendo um e-mail com domínio da empresa.

Analisando as informações dos questionários perante o setor do SAC, pelo Gestor C, obtiveram-se as seguintes informações a gestão ocorre por meio de acompanhamento e diretrizes de atendimento ao consumidor externo, sendo que a interação com os clientes e colaboradores é realizada de forma direta, podendo ocorrer presencialmente, por telefone ou meios eletrônicos. A relação da equipe é de respeito, parceria e coleguismo, pois se procura ajudar um ao outro.

Com relação a atividades desenvolvidas para proporcionar saúde e bem estar, identificou-se que neste setor C, não há muitas atividades relacionadas, mas procuram manter no dia a dia diálogo sobre os atendimentos para descontrair. Desta forma a transparência das informações, a prestação de contas e os cumprimentos ocorrem pela geração de relatórios. Identificou-se que neste setor ocorre pouca interação com os fornecedores da empresa Alfa.

Neste setor as diretrizes que são cumpridas a fim de manter as atividades de forma eficiente são realizando o cumprimento de prazos de retorno aos clientes, metas de venda de passagem e meta de atendimento. Ou seja, as rotinas internas seguidas neste setor consistem em atendimento, registro da solicitação em sistema informatizado, levantamento dos dados relatados e resolução do problema apresentado.

A aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao setor ocorrem por meio da legislação específica ao setor de SAC, sendo realizada de forma criteriosa. As auditorias externas presentes neste setor é a auditoria da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT), por meio do envio de relatório mensal.

O controle interno identificado para prevenir erros e fraudes ocorre através dos relatórios e controle de vendas acompanhadas pelo sistema. A equipe preocupa-se em relatar as dúvidas em relação aos números. Quando ocorre algum erro aplica-se advertência verbal para evitar demandas futuras. Em relação aos dados de terceiros, eles ficam armazenados, pois ocorrem no momento do cadastro da compra web sendo o acesso do setor monitorado. Os e-mails, celulares corporativos são disponibilizados pela empresa e podem ser utilizados para análises.

O setor D da empresa Alfa, conhecido como arquivo possui um responsável terceirizado (Gestor D) que atua com os colaboradores da empresa compondo a equipe há mais de 10 anos. A gestão deste setor ocorre com o acompanhamento das atividades realizadas pelos colaboradores buscando um processo de melhoria e eficiência. Sendo a interação com os clientes e colaboradores claros, objetivos e amigáveis. E a relação da equipe tranquila e respeitável. As diretrizes que o setor segue são o de desenvolvimento das atividades de modo planejado e concentrado. Em relação às auditorias externas ocorridas na empresa Alfa, a mesma impacta neste setor em relação à procura de documentos que são solicitados.

No setor E da Empresa Alfa, denominado de DHO constatou-se os seguintes dados. A gestão deste setor é exercida como uma liderança ativa em todos os setores, pois comunica com clareza as diretrizes da empresa, inspirando e acompanhado as demais equipes e gestores. No qual a relação da equipe ocorre de forma respeitosa e empática, além de ser uma relação onde os processos são acompanhados e claros. O bem estar desta equipe, devido à pandemia do Covid-19, os colaboradores do setor não participaram de atividades para proporcionar saúde e bem estar, pois as mesmas tornaram-se esporádicas na Empresa Alfa.

O setor mantém o cumprimento extremo de prazos legais para manter as atividades de forma eficiente. Ainda, a aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao

setor são realizados conforme as normas coletivas e legislações vigentes, em comum acordo da Direção da Empresa e escritórios prestadores de serviço de consultorias, sendo monitoradas com a responsabilidade da área de administração de pessoal e jurídico.

As auditorias externas que ocorrem na Empresa Alfa impactam de forma positiva ao setor, pois determina geralmente que as áreas revisem os processos e sistemas operacionais. Para prevenir-se de erros e fraudes é realizado o controle interno através das conciliações de contas, juntamente com o setor financeiro e contábil, o qual a partir deste ano tornou-se terceirizado. Quando ocorrem falhas ou erros, ocorrem penalidades como: advertências verbais, formais, suspensões e por fim desligamento conforme a infração. Este setor propõem as conciliações e conferências, visando a parametrização e automação dos sistemas para evitar processos manuais afim de melhorar na identificação e prevenção dos erros e fraudes.

Os treinamentos realizados periódicos para a conscientização acerca das necessidades de adoção de posturas éticas estão a cargo da área de desenvolvimento e treinamento, em conjunto com o órgão federal SEST SENAT, anteriormente a pandemia, esses processos eram mais frequentes.

Em relação ao Gestor F do departamento de Almoxarifado, identificou-se que a gestão procura ser um líder servidor sendo que a interação com os clientes e colaboradores é realizada por meio de diálogo, respeito ao ser humano e inclusão – pois neste setor havia Pessoas Com Deficiência (PCD) na equipe. Portanto a relação dos colaboradores nesta equipe é respeitosa devido ao tempo que passam juntos na realização das atividades. No entanto, não são praticadas atividades a fim de proporcionar saúde e bem estar aos colegas de equipe.

Neste setor a transparência das informações, a prestação de contas e o cumprimento das leis e ética ocorrem mensalmente através de reuniões com toda a equipe, abordando-se as dificuldades, e compartilhando novas informações inerentes a função. A relação com os fornecedores ocorre pelo processo de compra, conhecida de cotação, onde se disponibiliza no sistema os itens orçados e após esse processo encaminha-se o pedido com os valores ao diretor ou gerente responsável da área solicitante.

Verificou-se que, para manter as atividades de forma eficiente seguem-se diretrizes como a acuracidade dos itens controlados pelo sistema. Sendo assim, as principais rotinas internas realizadas no setor são o recebimento onde ocorre a entrada e conferência dos materiais e expedição responsável pelo atendimento às demais bases municipais e intermunicipais. A aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao setor ocorrem através de *feedback* individual.

As auditorias externas ocorridas na empresa Alfa são vistas pelo setor como um auxílio nos processos e melhoria da gestão. O controle interno das atividades para prevenir erros e fraudes realiza-se por meio do próprio acesso do funcionário ao sistema, pois ficam registrados todos os movimentos executados.

Sendo que, a equipe preocupa-se em investigar e corrigir os erros e fraudes através das atividades no momento de recebimento realizando e avaliando o relatório do dia anterior e conferindo as entradas e saídas. Quando ocorre alguma falha ou erro a penalidade realiza-se através de uma advertência verbal até uma suspensão, dependendo do caso.

Para tanto a equipe, através de diálogos informais e sugestões dos colaboradores, propõem melhorias na identificação e prevenção dos erros e fraudes, diante de uma conscientização de postura ética com a equipe durante as reuniões do setor. As informações dos terceiros como os fornecedores, no caso deste setor, as informações ocorrem via sistema e através de e-mail. A empresa Alfa disponibiliza os meios para esta comunicação, como *WhatsApp* corporativo, notebooks e e-mails.

Continuando com a análise das informações obtidas no decorrer das resoluções das questões do Apêndice B, constatou-se que no Gestor G, do setor de Tecnologia da Informação, vários processos são realizados, como o atendimento a fornecedores, aos departamentos internos, aos agentes que vendem passagem em outros Estados, suportes internos, e atendimento a gestores de todos os setores da Empresa. Sendo a interação com os clientes e fornecedores realizadas através de telefone, e-mail, *WhatsApp*. Anteriormente a pandemia, realizavam-se ações e atividades para proporcionar bem estar e saúde aos funcionários.

A transparência das informações, a prestação de contas e o cumprimento das leis e ética ocorrem, neste setor, pelo ERP sendo que todos os lançamentos fiscais e contábeis são feitos no sistema e o controle de equipamentos e licenças são informações autorizadas e mantidas em rede, com acesso restrito. No que tange a relação com os fornecedores e as formalizações das aprovações dos orçamentos, ocorrem através da realização de um pedido ao setor A, que faz o orçamento, e envia o pedido para aprovação do gestor.

As diretrizes e normas que o setor segue para manter as atividades de forma eficiente neste setor identificou-se que são varias rotinas de atualizações para manter todo o ambiente atualizado, mantendo a ultima versão dos sistemas operacionais e melhorando o hardware de equipamentos para facilitar o desempenho dos colaboradores.

Em relação a aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao setor, constatou-se que estão começando a implantação do LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados).

No viés das auditorias externas ocorridas que impactam no setor identificaram-se as auditorias anuais da Microsoft, a qual direciona a equipe deste setor a manter-se em conformidade.

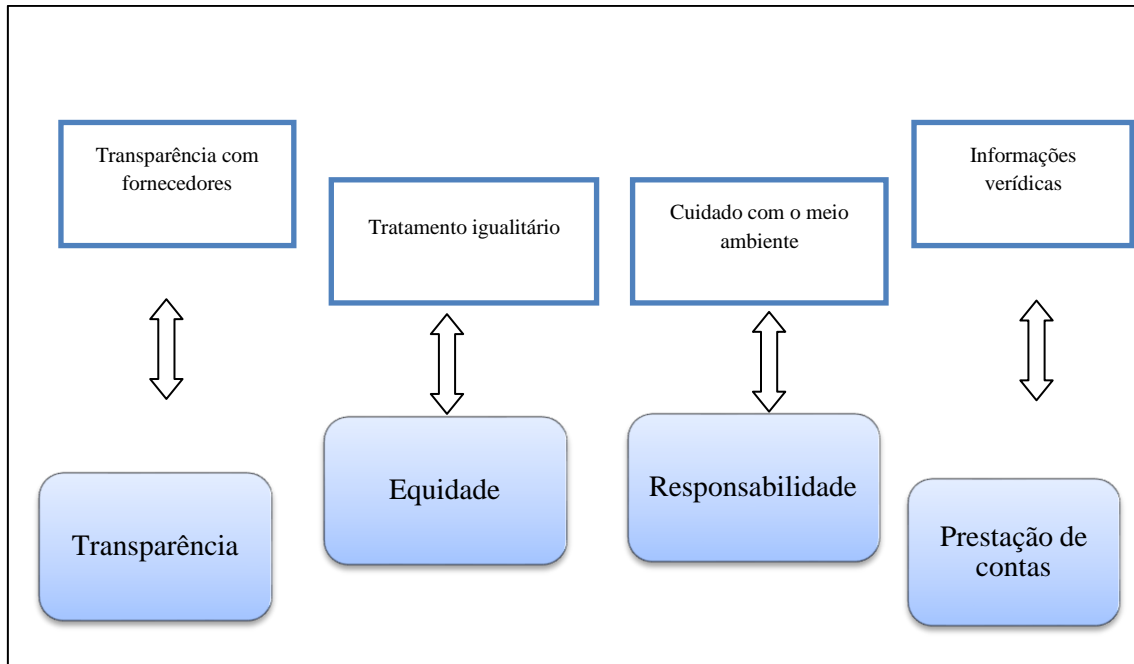
A partir da ERP (*Enterprise Resource Planning*) que o setor utiliza-se como controle interno de prevenção de erros ou fraudes, por isso, preocupam-se em manter em constante monitoramento dos serviços como forma de investigar e corrigir possíveis erros ou fraudes. As penalidades em relação aos erros ou fraudes ocorrem de forma verbal, por tanto neste setor propõem-se utilizar os melhores ERPS que existem no mercado para melhorar na identificação e prevenção dos erros e fraudes. E no que diz respeito ao armazenamento ou transmissão de dados de terceiros, estes somente ocorrem com validação jurídica, em casos de contratos ou outras situações que envolvam dados da Empresa.

Deste modo, partindo das percepções obtidas com as respostas recebidas de alguns setores da empresa Alfa que teve por base o embasamento teórico dos métodos à aplicabilidade do programa de *Compliance* no capítulo 2.3 desta pesquisa, procurou-se investigar os mecanismos de *Compliance* na empresa a fim de, posteriormente, associar com a Governança Corporativa.

4.3 Associação dos mecanismos de *Compliance* com a Governança Corporativa

Neste capítulo, procurou-se realizar uma associação dos mecanismos de *Compliance* identificados na Empresa Alfa a fim de associá-los com a Governança Corporativa. Para tanto, ao se analisar os pilares das boas práticas de Governança Corporativa com as respostas obtidas, constatou-se que a base para a realização das atividades sobre os princípios de transparência das informações, equidade, prestação de contas e responsabilidade pode ser observada no decorrer dos processos dos setores e da organização em geral. Conforme a Figura 7, pode-se identificar a base da estrutura para erguerem-se os pilares de uma boa Governança Corporativa.

Figura 7: A base organizacional



Fonte: A autora (2020)

Procedendo com as associações das condutas de *Compliance* com a Governança Corporativa, verificam-se os pilares da mesma com os dados adquiridos da Empresa Alfa, uma vez que estes são constituídos por sócio, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Interna, Conselho Fiscal e conduta e conflito de interesses.

Constatou-se que as informações adquiridas pelos Apêndices identificou-se que a Empresa se preocupa em desenvolver relações com seus fornecedores de forma transparente e respeitando a sociedade de forma ética. A gestão em geral procura manter o ambiente das equipes neutro, com uma relação amigável e respeitosa. Sendo o dialogo presente nas equipes como forma de manter os controles e desenvolvimento das atividades de forma eficiente.

Ainda os colaboradores observam as atividades realizadas e procuram manter a eficiência e a forma correta de como procederem, pode-se observar que o setor de desenvolvimento humano e operacional aparece constantemente nos relatos dos gestores setorial sendo um setor base para questões que envolvem legislação, normas e diretrizes.

Em relação aos riscos, observou-se que a empresa não possui uma gestão de riscos, apenas procedimentos realizados como verificação de relatórios, verificação da legislação aplicável e observação do desenvolvimento das atividades, sendo que quando ocorre falhas segue-se as penalidades contidas nas legislações como advertência verbal, por escrito e por última instância o término de contrato. A empresa optou neste ano de 2020 por terceirizar suas atividades do setor da contabilidade sendo, assim, não há mais profissionais da área de

auditoria e nem um controller, mas a organização sofre auditorias externas sobre suas atividades.

Portanto, em análise ao Quadro 1 - Métodos à aplicabilidade do programa de *Compliance* mencionado no referencial teórico, que aborda o assunto sobre a Gestão de riscos e o *Compliance*, verificou-se que a organização segue alguns passos como o desenvolvimento de um manual sobre gerenciamento de crises formando uma equipe para esta gestão; a análise diária das legislações; o incentivo da ética, a superação de dificuldade, as diferenças e o trabalho em equipe; a realização de testes para certificação de *Compliance* nas atividades e instalação de relatórios para apoiar nas decisões da empresa em relação ao *Compliance*.

Contudo, os mecanismos de *Compliance* identificados na Empresa Alfa consistem no suporte dos Diretores referentes às tomadas de decisões da gestão, sendo muito presente neste momento de pandemia. Devido às decisões aplicadas na gestão de pessoas da empresa, em relação às suspensões, reduções de salários e horários e as demissões.

Outro aspecto analisado sobre os mecanismos; a gestão de risco na empresa. Percebe-se que a empresa Alfa não possui um setor específico que desenvolva atividades em relação aos possíveis riscos que a empresa possa sofrer o que ocorre, portanto, é a análise constante de relatórios gerenciais pelos gestores setoriais a fim de manter-se atualizado sobre as informações geradas de cada setor, permitindo a percepção de algo incomum.

Por seguinte, identificaram-se os mecanismos referentes aos códigos de condutas. O qual informa sobre as relações com fornecedores responsáveis com o meio ambiente e com o trabalho infantil, além de tratar sobre as condutas esperadas dos colaboradores em relação aos seus comportamentos, vestimentas, ética e responsabilidade com as informações que tem acesso. Esse código de conduta é apresentado aos colaboradores no momento da integração na Empresa, além de estar disponível para todos os colaboradores na intranet.

Os Mecanismos referentes aos controles internos identificados na Empresa Alfa percebem-se através da realização das atividades de cada setor, pois a conduta torna-se limitada devido a não presença do setor de auditoria interna. Sendo que anteriormente havia este setor, mas devido as decisões da alta direção tanto este setor como o da contabilidade tornaram-se terceirizados. Por tanto os gestores setoriais mantêm o desenvolvimento das atividades das suas equipes seguindo manuais e processos internos de sua gestão.

Os treinamentos realizados com os colaboradores no momento da admissão na instituição permitem a identificação da responsabilidade da organização com seus funcionários, referente a sua conduta. Além de desenvolver treinamentos, principalmente com

os motoristas, relacionados com o atendimento ao cliente que são proporcionados por órgãos federais. Devido a pandemia a frequência destes programas alterou-se.

As condutas realizadas pelo setor de SAC proporcionam a interação com os clientes de forma a escutá-los e ajudá-los a reparar algum dano ou perda, além de auxiliá-los nas compras de passagens online, entre outras funções que permitem a empresa estar ciente da posição dos seus clientes perante as suas atividades.

Condutas como monitoramento e auditoria, são perceptíveis nas auditorias externas que a empresa possui. Sendo a auditoria interna não presente na empresa, apenas algumas práticas de controles internos são realizadas pelos setores para desenvolver suas atividades de forma correta conforme as normas legais e diretrizes internas.

Contudo, a partir destas informações a presente pesquisa busca-se propor novas condutas a fim de proporcionar para a Empresa Alfa uma boa Governança Corporativa observando práticas simples a complexas, que demandam maiores estudo, do *Compliance* que podem auxiliar no desenvolvimento da organização.

4.4 Proposta de novas condutas para a Empresa

Devido aos resultados obtidos e a análise dos mesmos, propõem-se novas condutas para a Empresa Alfa, em estudo. Estas condutas são apenas sugestões com o intuito de proporcionar maior qualidade e eficiência para a organização. Primeiramente, cita-se sobre a transparência das informações nos setores para proporcionar maiores desempenhos dos colaboradores, e manter nos seus processos a avaliação de desempenho dos funcionários para acompanhar suas perspectivas e as da empresa.

Manter a equidade na organização por meio da intranet, palestras e reuniões. apresentando para a sociedade que além de portadores de necessidades especiais a empresa preocupasse com as demais comunidades como LGBTQIA+ (lésbica, gay, bissexual, travesti, transexual, cisgênero, *queer*, intersexual e assexual) onde se preocupa em desenvolver o tratamento igualitário entre seus colaboradores. Ou seja, proporcionar para estas pessoas espaço para crescerem profissionalmente na empresa e agregarem conhecimento para a mesma.

Orienta-se terminar de desenvolver diretrizes sobre condutas de subordinação e responsabilidades dos colaboradores. Além de observar-se a importância de profissionais de controller e da área de auditoria interna na empresa, pois os mesmos auxiliam no desenvolvimento de uma boa Governança Corporativa além de servirem nas orientações dos

controles internos necessários na empresa. Visto que são profissionais que possuem maiores conhecimentos sobre estes processos.

Desenvolver um setor formado por uma equipe especializada na análise e gestão de riscos torna-se um ponto importante a ser observado na empresa, visto que o mercado está em constante mudança, e situações como Covid-19 podem impactar e muito no desenvolvimento da empresa, portanto possuir uma gestão que preocupasse com os riscos que a organização pode vir a sofrer, tanto nas áreas internas ou externas.

Outra sugestão de conduta seria trazer novamente para a estrutura da organização o setor de auditoria interna, desenvolvendo desta forma processos e manuais eficientes para desenvolverem nos setores, a fim de, manter a eficiência das atividades de forma correta. Visto que os profissionais que atuam nesta área possuem um vasto conhecimento específico sobre os controles internos e percepção de riscos.

Sugere-se uma análise mais criteriosa sobre a rotatividade da empresa, que aumentou devido a pandemia do Covid. A alta gestão deveria ser mais presente nas atividades realizadas pelos colaboradores para não tomar decisões visando apenas o lucro, mas também o melhor desempenho dos setores neste período atípico e desta forma, manter maior transparência das informações e proporcionar maiores motivações para os colaboradores, como a possibilidade de crescimento profissional na empresa nesta época de pandemia torna-se essencial para manter os colaboradores comprometidos e motivados com a instituição.

Todas estas propostas de condutas estão relacionadas no referencial teórico deste trabalho, onde consta o Quadro 1 – Métodos à aplicabilidade do programa de *Compliance* onde cita-se onze métodos para desenvolver um programa de *Compliance* que estimula a eficácia de uma gestão de *Compliance* nas organizações.

Contudo, as novas condutas propostas para a empresa Alfa servem para que a mesma permaneça na sociedade atuando de forma mais transparente quanto aos seus dados e objetivos, e também perante os seus colaboradores para manter viva a participação ativa e motivadora dos mesmos.

5 CONCLUSÕES

Pode-se perceber a constante mudança no ramo dos negócios, uma desta pode ser identificada a partir da importância da transparência das organizações na realização de suas atividades para que as mesmas estejam em conformidade com as suas normas internas e normas legais. Devido aos escândalos sobre as manipulações de dados ocorridos, por exemplo, como na empresa Enron, levaram o ramo dos negócios a reestruturarem suas organizações baseadas em condutas de *Compliance* e nos princípios de boas práticas de Governança Corporativa.

Portanto, no desenvolvimento desta pesquisa elencou-se o objetivo de analisar a influência da gestão de *Compliance* nas boas práticas de Governança Corporativa em uma empresa de médio porte. A empresa analisada pertence ao setor de transporte rodoviário e o gestor geral e os gestores setoriais responderam a questionamentos para realizar-se o estudo.

Os objetivos específicos como a investigação da utilização do *Compliance*, desenvolveu-se através de roteiro de um questionário aplicado ao gestor geral, que também é responsável pelo DHO, para analisar informações pertinentes ao controle interno, gestão de risco, relação entre colaboradores e fornecedores, códigos de condutas aplicadas a gestão da empresa. Além disto, foi aplicado mais um questionário aos gestores setoriais para identificar a utilização do *Compliance* de forma mais específica nos setores organizacionais. Sendo todos os questionários aplicados de modo virtual, respeitando os procedimentos de distanciamentos relacionados com a pandemia do Covid.

Outra perspectiva de análise que resultava no segundo objetivo específico de identificar os mecanismos existentes na gestão de *Compliance* por meio do departamento de auditoria tornou-se limitador uma vez que não se realizou, pois a empresa Alfa terceirizou seus serviços de contabilidade e o setor de auditoria foi extinto, devido às mudanças da gestão referente ao Covid-19. Ainda, a partir da análise das respostas obtidas através destes questionários e entrevistas, associou-se os mecanismos de *Compliance* a Governança Corporativa para responder ao terceiro objetivo específico. Percebendo-se desta forma que a Empresa Alfa possui algumas condutas de *Compliance* no desenvolvimento das suas atividades, portanto, são procedimentos limitados, pois não há uma gestão de *Compliance* estruturada no ambiente organizacional.

O quarto objetivo específico, que perfazia propor novas condutas à gestão de *Compliance* para mitigar os riscos na organização elencou-se alguns aspectos importantes para a gestão da Empresa analisar e desenvolver de modo diferente e adotar novamente

setores que auxiliem nos controles internos, auditoria e na gestão de riscos. Demais itens relatados nas sugestões de condutas estão relacionados à reanálise de algumas questões como motivação dos colaboradores e a percepção da eficiência dos seus colaboradores e suas capacidades para que a alta gestão além de analisar suas decisões voltadas principalmente ao lucro possam visualizar seus colaboradores e suas atividades desenvolvidas.

Portanto, visando responder como a gestão de *Compliance* influencia nas boas práticas de Governança Corporativa, identifica-se aspectos relacionados principalmente, com a segurança das informações para possíveis investidores, novos fornecedores e colaboradores, além da garantia da redução de fraudes e riscos na empresa, o qual proporciona o desenvolvimento das atividades com maior confiança das informações nos processos e relatórios utilizados pela gestão.

Todavia, no decorrer do desenvolvimento deste estudo deparou-se com limitações na pesquisa como, por exemplo, a extinção do setor de auditoria interna na qual se planejava obter mais informações sobre os mecanismos existentes na gestão de *Compliance* na Empresa Alfa, mas devido ao período de pandemia do Covid e as alterações solicitadas pela gestão à pesquisa na obtenção das informações para a realização do segundo objetivo específico tornou-se limitada.

Outra limitação identificada no desenvolvimento deste trabalho foi a dificuldade de acesso aos Gestores da Alta Direção e a falta de respostas de alguns gestores setoriais, devido a pandemia do Covid que influenciou diretamente nas atividades e decisões das empresas em geral.

E por fim, como sugestão para pesquisas futuras, pode-se evidenciar a ampliação do estudo do *Compliance* nas organizações, demonstrando o quanto este pode influenciar na gestão do negócio e na prosperidade da mesma, a realização de estudos que questione o posicionamento da empresa e de seus gestores sobre as formas e processos utilizados para o desenvolvimento das suas atividades e evidênciação de pesquisas relacionada á conformidade na organização e preocupação com as relações entre os sócios, investidores, clientes e colaboradores que demonstram resultados surpreendentes para as empresas, pois pesquisas relacionadas a estes ramos proporcionam conhecimentos sobre a gestão das empresas sendo essencial para o crescimento estruturado das mesmas.

REFERÊNCIAS

ALVES, Antônio César et al. Auditoria interna em uma empresa atacadista: um estudo de caso na percepção dos auditores e auditados quanto às práticas de auditoria interna.

Revista de Auditoria, Governança e Contabilidade, v. 5, n. 18, 2017.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BENETTI, Tiago et al. Governança Corporativa: Planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Desafio Online**, v. 7, n. 2, 2019.

BIRCHAL, Daniel Massiére; ZAIDAN, Fernando Hadad; BRAGA, José Luís. Governança, riscos e conformidade: modelo integrado utilizando a modelagem de processos de negócios.

Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 12, n. 3, p. 75-96, 2020.

BLOK, Marcella. **Compliance e Governança Corporativa: atualizado de acordo com a Lei Anti Corrupção Brasileira (Lei 12.846) e o Decreto-Lei 8.421/2015**. Rio de Janeiro: Freitas Basto, 2017. E-book.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. (2020) **Auditores independentes**. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/menu/regulados/auditores_independentes/sobre.html>. Acesso em: 26 abr. 2020

COSTA, Rosenei Novochadlo da. MELHEM, Marcel Gulin. **Contabilidade Avançada: uma abordagem direta e atualizada**. 2. Ed. Curitiba: InterSaber, 2016. E-book.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2016.

INSTITUTO DOS AUDITORES INTERNOS DO BRASIL. **Missão da Auditoria Interna**. Disponível em: <<https://iiabrasil.org.br/ippf/missao-da-auditoria-interna>>. Acesso em: 07 jun. 2020.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 3º revisão, 31 mar. 2004. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 29 mar. 2020. **Revista Catarinense da Ciência Contábil – CRCSC – Florianópolis**, v. 12, n. 36, p. 70-82, ago/nov. 2013.

_____. **Governança Corporativa**. Disponível em <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 05 abr. 2020.

FARIAS, Rômulo Paiva; DE LUCA, Márcia Martins Mendes; MACHADO, Marcus Vinicius Veras. A metodologia COSO como ferramenta de gerenciamento dos controles internos.

Revista Contabilidade, Gestão e Governança, v. 12, n. 3, 2010.

FIORINI, Filipe Antônio; JUNIOR, Nelson Alonso; ALONSO, Vera Lucia Chaves.

Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. **XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, SEGet, 2016.

FLICK, Uwe. **Métodos de pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. 2009.

Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt->

R&l=&id=dKmqDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=pesquisa+qualitativa&ots=JgGaMY6Ksk&sig=5QR8UfhH0k0Fn9r62jeQFBQfrT0#v=onepage&q=pesquisa%20qualitativa&f=false. Acesso em: 06 maio. 2020.

GATTRINGER, João Luiz; MARINHO, Sidnei Vieira. O uso do modelo COSO na administração pública: um estudo nos municípios catarinenses. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 39, n. 1, p. 75-95, 2020.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAAS, Kelly Regina; VIEIRA, Euselia Paveglio; BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. Apontamentos da auditoria interna e de *compliance* em uma cooperativa de crédito e seus reflexos na qualificação dos controles internos. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 21, 2020.

LÉLIS, Débora Lage Martins; PINHEIRO, Laura Edith Taboada. Percepção de auditores e auditados sobre as práticas de auditoria interna em uma empresa do setor energético. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 23, n. 60, p. 212-222, 2012.

MARCHIONI, Guilherme Lobo. **Gestão de riscos criminais protege o valor das empresas**. Disponível em: <<http://compliancebrasil.org/gestao-de-riscos-criminais-protége-o-valor-das-empresas/>>. Acesso em: 30. Mar. 2020.

MARQUES, Fernanda Bosaipo. Estudo sobre a percepção e aderência ao programa de *compliance* em uma empresa do setor de alimentos investigada pela operação lava jato. 2020. 93 f. **Tese (Doutorado em Gestão para a Competitividade)** – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas. 2020.

MELO, Moisés Moura; SANTOS, Ivan Ramos dos. **Auditoria Contábil**: de acordo com as normas brasileiras de contabilidade emitidas até 2011, em consonância com as Normas Internacionais de Contabilidade emitidas pela Federação Internacional de Contabilidade. Rio de Janeiro: 2015. E-book.

NASCIMENTO, Rosane Rosário do; JUNIOR, Alvani Bomfim de Souza. Auditoria, controle interno e gestão de risco: importantes aliados na tomada de decisão. **Entrepreneurship**, v.4, n.2, p.1-12, 2020.

NBC TA 315. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/ser/docs/nbcta315\(r1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/ser/docs/nbcta315(r1).pdf)>. Acesso em: 01 maio. 2020.

NEVES, João Joaquim da Silva Rodrigues das Neves. A auditoria externa e interna como instrumento de auxílio à gestão: estudo no distrito de Braga. 2020. 133 f. **Dissertação (Mestre em Auditoria)** – Instituto Politécnico do Cávado e do Ave. 2018.
 PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Feevale, 2013.

RHODEN, Joice Tais. **Aplicação do modelo COSO ERM na avaliação de sistemas de controles internos: estudo de caso em uma indústria de concreto e cerâmica do Vale do Café/RS.** 2020.

RIBEIRO, Osni Moura. COELHO, Juliana Moura Ribeiro. **Auditoria.** 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências.** 7. ed. 2014.

SCHRAMM, Fernanda Santos. O *compliance* como instrumento de combate à corrupção no âmbito das contratações pública. **Dissertação (mestrado)** - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências Jurídicas, Programa de Pós-Graduação em Direito, Florianópolis, 2018.

SERAFIM, Elisio; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves; ALLEDI, Cid. Histórico e fundamentos da Governança Corporativa-contribuições para a sustentabilidade das organizações. In: **VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão.** 2011.

ROLDO, Felipe Rossa; THAINES, Aleteia Hummes. *Compliance* como ferramenta na prevenção de riscos e no combate à fraude organizacional. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 241-271, 2020.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. Resenha de: [BARDIN,L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70,2011, 229p.] **Revista de Educação.** São Carlos, SP: UFSCar, v.6, no. 1, p.383-387, mai.2012. Disponível em <http://www.reveduc.ufscar.br>.

SILVA, Maísa Ribeiro; NOGUEIRA, Ítalo Camilo. Governança Corporativa: uma análise de dez organizações presentes no ranking merco como as empresas mais responsáveis e estão listadas no novo mercado. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 1, p. 2131-2149, 2020.

SOUZA, Jane Dias Gomes de. **A importância da função de compliance em instituições financeiras.** 2013.

TOMASI, Jéssica; VIER, Ailson José. A metodologia coso I como instrumento de controle interno: um estudo sobre a percepção dos gestores das indústrias calçadistas do município de Sapiranga/RS. **Revista Eletrônica do Curso de Ciências Contábeis**, v. 9, n. 1, p. 332-356, 2020.

VIEIRA, James Batista; BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza. **Governança, gestão de riscos e integridade.** 2019.

VIEIRA, Mariana Pessoa. **Compliance: ferramenta estratégica para as boas práticas de gestão.** Viçosa/MG, 2013.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos.** Bookman, 2015.
YOSHITAKE, Mariano. **Auditoria contábil.** IESDE BRASIL SA, 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DO GESTOR DA ALTA GESTÃO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE NA ORGANIZAÇÃO.

Percepção do gestor sobre Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance* na organização.

1. Você já possuía conhecimento sobre os termos de Governança Corporativa e *Compliance*?
2. A empresa em que você atua, aplica mecanismos de Governança Corporativa e *Compliance*? Há quanto tempo? De que forma?
3. Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, para proporcionar uma Boa Governança Corporativa torna-se essencial alguns princípios como, transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética. A empresa possui a cultura destes princípios? De que forma pode-se identifica-los na organização.
4. Em sua opinião, a forma em que as empresas em geral são geridas, impactam no desenvolvimento do seu negócio? Comente.
5. A auditoria interna auxilia a administração da empresa na verificação das demonstrações contábeis, possibilitando opinar na tomadas de decisões da empresa? De que forma?
6. Como a auditoria interna avalia o sistema de controle interno relacionado com a área contábil por meio da revisão analítica das contas patrimoniais e de resultado?
7. Como ocorre a integração das informações entre os auditores internos e externos?
8. Qual a percepção da gestão sobre a importância do papel do auditor para o desenvolvimento do seu negócio?
9. A empresa possui Manuais de Rotinas Internas (Código de Conduta e Política da organização) e há aplicabilidade?
10. A empresa realiza o monitoramento e levantamento da legislação aplicável ao seu ramo? De que forma?
11. A empresa além da preocupação com a legislação aplicável, preocupa-se com a saúde e bem estar de seus colaboradores? E de que forma?
12. Os departamentos da empresa possuem estatutos que normatizam sua subordinação e suas responsabilidades? Ou instruções que orientam as atividades de seus

- empregados? Existe o conhecimento e aplicabilidade por parte dos colaboradores? De que forma pode-se identificar isto na organização?
13. A empresa possui um departamento de auditoria interna ou a aplicabilidade de auditoria externa? De que forma? Com qual frequência?
 14. Há a revisão dos processos e controles internos para prevenir os erros? De que forma?
 15. A empresa possui algum método de avaliação de riscos referente à suas atividades? Quais?
 16. Na empresa, há a aplicabilidade de rotinas para a Gestão de Risco? De que forma pode-se identifica-las na organização?
 17. A empresa preocupa-se com os fornecedores que está se relacionando? Preocupa-se com a transparência das suas informações e comprometimento com a sociedade? Como a empresa toma estas decisões?
 18. A empresa preocupa-se com a transparência nas suas informações financeiras, contábeis e operacionais? Como?
 19. A empresa possui técnicas de avaliação e consultoria, para identificar falhas e propor melhorias? De que modo isto ocorre?
 20. Como é a relação da empresa com seus *shareholders* e *stakeholders*?
 21. De que forma a empresa mitiga os erros e fraudes? A penalidade quando há a ocorrência destes fatos?
 22. A Gestão de *Compliance*, por sua vez, realiza as atividades de forma preventiva, contínua e permanente, sendo responsável por verificar e assegurar, dia após dia, que as diversas áreas e unidades da organização conduzem as atividades em conformidade com a legislação e regulamentação aplicável ao negócio, observando as normas e procedimentos internos destinados à prevenção e controle de riscos. Além disso, o *Compliance* é responsável pela manutenção de canais de comunicação internos, pela realização de treinamentos periódicos e pela constante conscientização acerca da necessidade de adoção de posturas éticas. Em sua opinião, conforme a citação acima, pode-se reconhecer a adoção de algumas destas características na organização? Quais? Por quê?
 23. Por fim, marque com X a descrição que você identifica na empresa.
 - a. Expedir diretrizes e regulamentos internos.
 - b. Efetuar avaliações do programa em cadastros, mecanismos e técnicas.
 - c. Desenvolver um manual sobre gerenciamento de crise, contando com uma equipe para tal operação.

- d. () Inspecionar e incluir procedimentos de controles internos ligados ao setor de *Compliance*.
- e. () Analisar diariamente leis aplicáveis a atuação da organização, no que tange à atividade de *Compliance*.
- f. () Fornecer treinamentos variados dentro da área de atuação.
- g. () Vistoriar e conferir cadastros e documentos sobre as seções: “Conheça seu cliente”; “Conheça seu fornecedor” e “Conheça seu Funcionário”.
- h. () Desenvolver domínio operacional e exames, para precaver e constatar a lavagem de dinheiro, essencialmente para instituições financeiras.
- i. () Incentivar a ética, a superação de dificuldades, as diferenças e o trabalho em equipe.
- j. () Instalar processo de apoio (relatórios) à administração da empresa, para financiar decisões no comitê de *Compliance*.
- k. () Realizar teste de certificação de *Compliance* anualmente.

Este espaço é destinado para alguma ideia, sugestão ou crítica construtiva em relação ao tema e as questões abordadas que gostaria de compartilhar.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE QUESTIONÁRIO DE PERCEPÇÃO DOS GESTORES SETORIAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA, AUDITORIA INTERNA E COMPLIANCE NA ORGANIZAÇÃO

Percepção dos gestores sobre Governança Corporativa, Auditoria Interna e *Compliance* na organização.

1. De acordo com o setor que você atua comente:
2. Qual é o seu setor?
3. A quanto tempo você atua na empresa?
4. Comente brevemente como é exercida a sua gestão dentro da empresa?
5. Como é realizada a interação com os clientes e colaboradores?
6. Como é a relação dos colaboradores da sua equipe?
7. Quais atividades são desenvolvidas ou praticadas no dia a dia a fim de proporcionar saúde e bem-estar aos funcionários?
8. No seu ambiente de trabalho de que forma ocorre a transparência das informações, a prestação de contas e o cumprimento das leis e ética?
9. Explique como é realizada a interação com os fornecedores? Existe formalizações das aprovações dos orçamentos?
10. Quais as diretrizes, normas que o seu setor deve cumprir para manter as atividades de forma eficiente?
11. Comente quais as rotinas internas que são seguidas pelo seu setor?
12. Como ocorre a aplicação, execução e o monitoramento da legislação aplicável ao setor?
13. De que forma as auditorias externas ocorridas por auditores independentes impactam no seu setor?
14. De que forma é realizado o controle interno das atividades do seu setor para prevenir erros e fraudes?
15. No seu setor existe uma equipe preocupada em investigar e corrigir os erros e fraudes?
16. Quando acontecem falhas ou erros, ocorrem penalidades? De que forma?
17. De que forma na sua gestão é proposta melhorias para identificar e prevenir os erros e fraudes?

18. São realizados treinamentos periódicos pela conscientização acerca da necessidade de adoção de posturas éticas?
19. Como ocorre o armazenamento ou transmissão de informações com dados pessoais de terceiros?
20. O seu setor utiliza-se de e-mail institucional e dispositivos da empresa, como *WhatsApp* corporativo para comunicação com seus fornecedores, clientes e colaboradores?

Este espaço é destinado para alguma ideia, sugestão ou crítica construtiva em relação ao tema e as questões abordadas que gostaria de compartilhar.