

**APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO
DE RISCOS CORPORATIVOS EM UMA CORRETORA DE CÂMBIO, TÍTULOS E
VALORES MOBILIÁRIOS**

LUIZ HENRIQUE MORALES

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ADILSON CALDEIRA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

FÁBIO LOTTI OLIVA

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

APRIMORAMENTO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO PARA A GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS EM UMA CORRETORA DE CÂMBIO, TÍTULOS E VALORES MOBILIÁRIOS

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado globalizado, o apoio de informações sobre o desempenho da organização e a projeção de cenários construídos pela observação de tendências externas que a cercam constituem aspectos que subsidiam e determinam a qualidade das escolhas estratégicas de seus gestores. Nesse contexto, a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) destaca-se por integrar distintos parâmetros de risco — jurídico, financeiro, reputacional, entre outros — em um sistema centralizado e integrado de identificação, mensuração e mitigação de riscos organizacionais.

No setor financeiro brasileiro, composto por mais de 1.700 instituições reguladas pelo Banco Central do Brasil (BACEN, 2025), destacam-se diferentes tipos de participantes, desde grandes bancos até empresas menores, como corretoras e instituições de pagamento. A empresa analisada neste estudo é uma corretora de câmbio e valores mobiliários, de origem estrangeira, que atua no Brasil há cerca de 15 anos com uma estrutura enxuta, de 130 colaboradores e com participação de mercado inferior a 1%. Com a expansão do volume de negócios, bem como da complexidade das operações e soluções oferecidas, o aprimoramento de estruturas de controles se apresenta como uma oportunidade a ser aproveitada, agregando valor ao prover informação e supervisão na gestão de riscos de uma empresa, em especial os riscos corporativos.

Na GRC busca se diferenciar do programa de gestão de riscos tradicionais, a partir da integração de diferentes linhas de negócio a uma gestão de riscos única, absorvendo diferentes esferas de outros campos de controle. Sendo assim, quanto mais robustos os sistemas de controles de risco, mais segura será a tomada de decisão e a execução da estratégia.

Diante desse cenário, este trabalho foi realizado com o objetivo de promover o aprimoramento dos sistemas de controles internos existentes da Companhia, de modo a fortalecer a sua governança corporativa e consolidar a gestão de riscos como parte integrante da cultura organizacional. Com esse propósito, buscou-se contribuir com geração de valor à empresa mediante um mecanismo favorável à obtenção e processamento de informações para subsidiar o processo decisório estratégico da organização.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

2.1 A Organização e seus serviços

A organização estudada é uma corretora de câmbio, títulos e valores mobiliários com controle societário estrangeiro, pertencente a um grupo econômico com atuação global e sedes em centros financeiros estratégicos como Hong Kong, Londres e Nova Iorque e com presença no Brasil desde 2010, sua Matriz é localizada em Seul, na Coreia do Sul.

Sua principal atividade consiste na intermediação de operações de compra e venda de ativos financeiros, com receita proveniente majoritariamente das taxas cobradas por essas transações e pela custódia de valores. Complementarmente, a empresa oferece serviços de câmbio e representação de investidores não residentes, sendo o lucro obtido a partir da cobrança de taxa de tais serviços.

Com uma política de padronização global de estratégia de negócio, a empresa adota uma visão corporativa centrada na excelência na gestão de investimentos, com foco em ajudar clientes a alcançarem seus objetivos financeiros por meio da intermediação de ativos compatíveis com seus perfis de risco.

Em 2024, a empresa obteve um resultado operacional apurado em R\$ 49,6 milhões e detinha aproximadamente 130 colaboradores, o que a enquadra no segmento de empresas “outros”, conforme os critérios da Lei Complementar nº 123/2006.

Da prestação do serviço de intermediação de operações do mercado financeiro e troca de moeda (câmbio), sua prateleira de produtos também é composta por distribuição de ativos de renda fixa, cotas de fundos de investimento, dentre outros presentes no mercado financeiro. Produtos e serviços que são disponibilizados por meio de uma plataforma online, permitindo à empresa atuar em todo o território nacional com alcance internacional. A base de clientes ultrapassa 40.000, formada por pessoas físicas e jurídicas, brasileiras e estrangeiras.

2.2 O Mercado Financeiro

No Brasil, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) representa um conjunto de entidades e instituições que juntas promovem o acesso e o consumo dos mais diversos serviços e produtos financeiros, bem como garantem a movimentação econômica e poder de compra da moeda do País. (Banco Central do Brasil, 2024).

Sua organização é dividida em três camadas: Agentes Normativos, que determinam as regras do SFN, Supervisores, que atuam no monitoramento e instrução para que os participantes da última camada, Operadores, exerçam suas atividades em conformidade com as diretrizes e premissas formalizadas pelos Agentes Normativos.

Para o mercado de serviços ligados a compra e venda de títulos e valores mobiliários, o Agente Normativo está representado pela Comissão Monetária Nacional, a camada de supervisão, por sua vez é representada tanto pelo Banco Central do Brasil e pela Comissão de Valores Mobiliários, e a Empresa deste trabalho está localizada na camada de Operadores junto com as suas concorrentes.

2.3 Estudo de Principais Concorrentes

As concorrentes da empresa analisada podem ser classificadas em dois grupos: corretoras vinculadas a bancos e corretoras independentes. As primeiras operam dentro de ecossistemas financeiros liderados por grandes instituições bancárias, compartilhando estrutura e marca, enquanto as segundas mantêm autonomia societária, marca própria e independência operacional. Ambas, no entanto, são instituições financeiras autorizadas pelo Banco Central do Brasil e sujeitas às mesmas exigências regulatórias e processos de supervisão.

Nos *rankings* da B3 nota-se o domínio de grandes instituições financeiras vinculadas a marcas do setor bancário nas operações de intermediação de valores mobiliários, caracterizado pelo suporte às negociações de compra e venda de ativos. Nesse contexto, a empresa estudada detém participação de 0,37% no volume operacional (Bloomberg, 2024). Dados da ANBIMA apontam que a empresa participa de 0,17% no mercado de distribuição de fundos de investimento (ANBIMA, 2025).

No segmento de câmbio, em 2024, a empresa participa em 0,03% do mercado, enquanto bancos como Santander e Itaú lideraram com fatias superiores a 10% (Banco Central do Brasil, 2024).

O foco dos negócios da empresa é direcionado ao cliente que já é atraído por corretoras independentes, diante de desvantagens na disputa pelo cliente fidelizado por bancos. Diante disso, sob um olhar comparativo, as corretoras independentes possuem estrutura funcional e prateleira de produtos e serviços similares aos da organização em estudo, replicando o mesmo modelo de atendimento e preços. Por isso, esse mercado se assemelha ao de *commodities*.

2.4 Caracterização da Oportunidade

No momento em que o projeto teve início, a organização em estudo apresentava crescimento de participação de mercado entre os anos de 2022 e 2023, mesmo inserida em um

mercado altamente competitivo, revelando uma trajetória de expansão tanto no volume de operações quanto na complexidade das atividades da companhia. Por se tratar de uma instituição financeira, ela está sujeita a exigências regulatórias que demandam estruturas de governança e controle compatíveis com sua operação, garantindo conformidade e mitigação dos riscos associados a decisões mais complexas.

Nesse contexto, cresce a necessidade de um sistema de gestão de riscos mais robusto, capaz de acompanhar e mensurar as incertezas inerentes à expansão. Dando um protagonismo estratégico aos controles internos, servindo como instrumento para identificar vulnerabilidades, avaliar o desempenho organizacional e orientar melhorias. Sistema de controles que preza pela eficácia e também seja funcional e adaptável à realidade da empresa. Refletindo o ritmo de crescimento e os objetivos estratégicos da organização, ao mesmo tempo em que reduz a exposição a riscos e garante maior segurança nas tomadas de decisão.

3. DIAGNÓSTICO

A partir da investigação do contexto, promoveu-se um processo de diagnóstico em busca de evidenciar oportunidades relevantes para o desenvolvimento de negócios da empresa mediante amadurecimento em sua estrutura de controles internos. Nesta etapa, buscou-se identificar os aspectos relevantes para o desenho de uma solução vislumbrada com o projeto.

3.1 Métodos adotados

O projeto foi orientado por metodologia aplicada a pesquisas intervencionistas, descrita por Westin e Roberts (2010) como ação direta do pesquisador para influenciar os fatos. Buscou-se conferir caráter científico ao processo, conforme proposta de Gronhaug e Olson (1999), com observação, interpretação e avaliação de dados à luz de conceitos teóricos e ampliando esse conhecimento teórico-conceitual por meio das descobertas decorrentes da experiência.

Com essa finalidade, tomou-se por referência o processo sugerido por Marcondes *et al.* (2017), inspirado por Aken, Berends & Bij (2012) e Vandenbosch (2003). Seguindo tal padrão procedimental, a partir do entendimento da situação, procedeu-se à análise e diagnóstico, proposição de estratégias para a solução da situação identificada, seguida do planejamento das ações para executar a intervenção e avaliação dos resultados.

O diagnóstico foi conduzido por meio da aplicação de técnicas específicas, tendo como ponto de partida a pesquisa documental e pesquisa de campo para a coleta de informações sobre a realidade da companhia, tanto quanto à sua estrutura e processos internos como aos agentes do ambiente externo. Esse conjunto de técnicas permitiu avaliar o contexto organizacional da empresa, buscando identificar possíveis deficiências e elementos que possam ser fortalecidas, considerando a necessidade de alinhamento às melhores práticas de mercado, especialmente diante do crescimento comercial e competitivo.

Com essa finalidade, adotou-se como referência a análise SWOT, comumente utilizada desde sua criação, nos primeiros anos da década de 1960 (Puyt, Lie & Wilderom, 2023). A análise implica em classificar os elementos internos e externos em quatro categorias: no âmbito interno, as forças e as fraquezas; no externo, as oportunidades e as ameaças às quais a organização se expõe.

Adicionalmente, as forças e fraquezas internas foram confrontadas com as oportunidades e ameaças identificadas, cruzando suas percepções para propor ações alinhadas à realidade da organização. Para tal, utilizou-se o roteiro de sete passos proposto por Weihrich (1982), com adaptações para o caso em foco, essa abordagem permite transformar diagnósticos em diretrizes práticas, focando na maximização das forças e oportunidades e na mitigação de fraquezas e ameaças (Proctor, 2002; Weihrich, 1982). A aplicação desse roteiro forneceu uma visão interna e externa da empresa, possibilitando compreender sua distância em relação às

boas práticas e contribuindo para fundamentar de forma sólida o desenho de soluções voltadas à gestão eficiente de riscos internos.

Para o desenho da proposta, adotou-se o modelo COSO, metodologia desenvolvida na década de 1990 para suporte aos processos de GRC, em que se integram estratégias específicas dos objetivos da companhia, seus níveis hierárquicos (estrutura organizacional) e os seus componentes organizacionais.

3.2 Análise de Dados (Pesquisa Documental)

A pesquisa documental foi escolhida por sua capacidade de investigar problemas a partir do estudo de documentos produzidos pela organização, permitindo compreender a realidade a partir de registros formais (Silva et al., 2009). Foram analisados dois documentos essenciais para o diagnóstico: o Manual de Controles Internos e *Compliance* (oitava versão, 2020) e o Relatório de Controles Internos (publicado em abril de 2024). Esses documentos, elaborados e atualizados por funcionários da empresa, formalizam a governança e registram os testes de efetividade dos controles internos implantados na companhia.

A análise documental concentrou-se em verificar se o Manual de Controles Internos e *Compliance* está em conformidade com a Resolução CMN nº 4.968/21, que regula os requisitos legais para estruturas de controle no Brasil. Esse procedimento visou garantir que as diretrizes da empresa estejam alinhadas com a legislação vigente, assegurando a efetividade e a formalização adequada dos processos internos de governança.

O processo de análise está estruturado na Tabela 1, que lista os artigos da legislação aplicável que indica o conteúdo mínimo a ser formalizado, e avalia a sua existência formal no manual da empresa, permitindo uma avaliação objetiva do alinhamento entre a documentação interna e a norma regulatória, bem como seu grau de adequação regulatória.

Tabela 1

Análise documental: Manual de Controles Internos e *Compliance* com o disposto na Resolução CMN nº 4.968/21.

Trecho normativo da Resolução CMN nº 4.968/21	Análise documental	
	SIM	NAO
Art. 3º		X
Art. 4º		X
Art. 5º	X	
Art. 6º	X	
Art. 7º		X
Art. 8º		X
Art. 9º		X

Nota. Elaborado pelos autores, observando a Resolução CMN nº 4.968/21

A análise do Manual de Controles Internos revelou que 29% do conteúdo exigido pela Resolução CMN nº 4.968/21 está formalizado em documento oficial da empresa, indicando um descompasso entre o documento da empresa e os requisitos mínimos estabelecidos pelo Banco Central do Brasil. Essa lacuna sugere uma possível desconformidade regulatória quanto à estruturação dos controles internos.

O Relatório de Controles Internos, emitido em abril de 2024, foi o segundo documento avaliado. Ele atende ao artigo 6º da Resolução CMN nº 4.968/21, contendo o roteiro de testes dos controles internos implantados, a avaliação quanto a sua efetividade, recomendações quanto a eventuais deficiências encontradas e manifestação do diretor responsável.

Conforme apresentado na Tabela 2, a avaliação do documento buscou entender a quantidade de controles internos existentes, a padronização de seus testes de efetividade e em como a empresa identifica deficiências e melhorias a partir dos testes realizados. Não se buscou

apreciar o resultado dos testes efetivados, mas sim em como foi construída e testada a lógica de validação do sistema.

Tabela 2

Análise documental: Relatório de Controles Internos

Parâmetro de análise	Conclusão da análise
Quantidade de controles internos formalizados em relatório	58 controles, divididos em 25 temas.
Áreas contempladas no sistema de controles internos	São contemplados procedimentos de todos os departamentos da empresa, se estendendo até os escritórios de Assessores de Investimentos contratados. Também se enxerga a intersecção de áreas envolvidas em um controle específico.
Metodologia de teste de controle interno	Não é padronizado, utilizando de formas como coleta de declarações, seleção amostral e verificação de cumprimento de roteiro de procedimento, coleta de evidência de atos realizados.
Processo de identificação de deficiências e melhorias	É centralizado em duas frentes: os testes de controles internos que são tidos como falhos e também por um copilado de apontamentos recebidos em processos de auditoria. Tendo a descrição do plano de ação corretivo, prazo e responsável por sua execução.

Nota. Elaborado pelos autores, observando a Resolução CMN nº 4.968/21

A ausência de padronizações se faz presente no Relatório de Controles Internos, entretanto a legislação que aborda sua confecção não roteiriza critérios a serem cumpridos, obrigando que a própria empresa desenvolva suas técnicas de avaliação e possibilitando migrações de metodologias conforme entendimento da empresa.

3.3 Análise de dados – pesquisa de campo

Para complementar a análise documental e obter uma visão mais ampla da realidade da Corretora, foram realizadas entrevistas roteirizadas com cinco líderes de departamentos, representando 40% do total. O objetivo das entrevistas foi compreender a percepção desses líderes sobre os sistemas de controles internos da empresa, buscando captar suas interpretações e contribuições para o desenvolvimento de soluções.

As entrevistas foram estruturadas em três perguntas principais:

1. Qual a sua percepção sobre os sistemas de controles internos existentes hoje na empresa?
2. Você sabe quantos controles internos existem no departamento liderado por ti atualmente?
3. Qual a sua definição sobre “controle interno”?

A partir das respostas, observou-se que todos os líderes compartilham a visão dos controles internos como mecanismos para garantir a conformidade com procedimentos e políticas, protegendo a empresa contra riscos e sanções regulatórias. No entanto, nenhum gestor soube precisar o volume exato de controles implantados, associando sua existência principalmente à ausência de incidentes operacionais. Além disso, muitos reconhecem que os controles atuais não são totalmente eficazes, ratificados por resultados de auditorias recentes. Em resumo, os líderes tendem a ver os controles internos como responsabilidade exclusiva do departamento de mesmo nome, focando sua avaliação na efetividade reportada pelas auditorias.

3.4 Análise estratégica

O diagnóstico estratégico simboliza uma etapa importante ao gerir uma estratégia corporativa pois, ao alinhar os pontos fortes com os fatores críticos de sucesso para o aproveitamento das oportunidades de mercado, a empresa se torna competitiva (Rennó, 2013). Com essa orientação, procedeu-se a uma análise dos ambientes interno e externo da organização, para subsidiar a tomada de decisão sobre os caminhos que poderão conduzir à

solução pretendida. O primeiro passo consistiu em entender a estrutura interna da empresa, começando pelo organograma da área de controles internos, que também abrange *Compliance*, Jurídico e Prevenção à Lavagem de Dinheiro. Em março de 2024, essa área contava com oito funcionários distribuídos entre diferentes perfis e senioridades, sendo as atividades de controle descentralizadas e executadas por diferentes profissionais, porém sem especialistas dedicados a cada tema. Tal estrutura teve recente aumento do quadro de funcionários.

O documento que estabelece as diretrizes sobre o tema de controles internos é o Manual de *Compliance* e Controles Internos. De autoria e atualização por profissionais da empresa, ele atua como mártir na formalização da governança e estrutura lógica da casa sobre seu relacionamento com o assunto. Entretanto, conforme apresentado no item 3.3, ele contém apenas 29% dos requisitos mínimos previstos na Resolução CMN nº 4.968/21. Apesar de o cumprimento informal desses requisitos ocorrer, a falta de formalização pode comprometer a garantia de conformidade com a legislação vigente. Além disso, a análise do ambiente externo indica que os principais agentes que influenciam os controles internos são as autarquias regulatórias, como o Banco Central do Brasil e a Comissão de Valores Mobiliários, que mantêm autonomia e podem alterar diretrizes regulatórias a qualquer momento.

No contexto externo, a empresa não enfrentou penalidades relacionadas a falhas em controles internos e mantém uma relação estável com as autoridades regulatórias. Outro ponto de destaque são os diversos modelos de gestão de riscos disponíveis no mercado, os quais podem ser adaptados à estrutura e desafios específicos da Corretora, indicando um cenário de oportunidades para aprimorar seus controles internos. Em síntese, as condições encontradas foram agrupadas na Matriz SWOT apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

Matriz SWOT

Categoria	Fatores
Forças / <i>Strengths</i> (S)	(S1) Companhia segue ritmo e estratégia de crescimento comercial (S2) Existência de equipe com conhecimento técnico sobre riscos e controles internos, reduzindo custos de pessoas (S3) Área de controles internos possui autonomia e independência para execução de projetos
Fraquezas / <i>Weakness</i> (W)	(W1) Modelo de gestão de riscos e de controles internos adotado atualmente está em desconformidade com o previsto em legislação (W2) Possibilidade de resistência de profissionais a mudanças, incluindo da liderança da companhia
Oportunidades / <i>Opportunities</i> (O)	(O1) Existência de diferentes e novos modelos de gestão de riscos e de controles internos que podem ser aplicados na empresa estudada (O2) Existência de diferentes formas de estruturar e gerenciar controles internos que podem ser aplicados na empresa estudada
Ameaças / <i>Threats</i> (T)	(T1) Alterações regulatórias que possam afetar ou comprometer projetos propostos.

Nota. Elaborado pelos autores

A avaliação das variáveis foi efetuada com foco no tema de Controles Internos na Corretora, permitindo um retrato especializado no tema. O cruzamento dos fatores considerados na análise SWOT resultou na identificação de estratégias alternativas a serem adotadas como solução da situação observada. Como estratégia ofensiva, utilizam-se as forças da empresa, tais como equipe capacitada e autonomia da área, para explorar oportunidades de melhoria nos modelos de gestão de riscos. As estratégias defensivas e de reforço visam minimizar fraquezas, como o desalinhamento do modelo atual com a legislação e resistência a mudanças, ao mesmo tempo em que aproveitam as oportunidades identificadas. E a estratégia de confronto que busca

mitigar ameaças, principalmente a possibilidade de alterações regulatórias, por meio do fortalecimento das capacidades internas.

Por fim, para dar suporte à implementação prática dessas estratégias, foi escolhido o cenário considerado "muito provável", caracterizado por combinar elementos das estratégias acima para equilibrar crescimento, mitigação de riscos e adaptação às mudanças.

3.5 Análise dos Resultados e Conclusão do Diagnóstico

A análise dos resultados do diagnóstico indica que a empresa está em um momento estratégico de expansão no mercado, possuindo uma estrutura de controles internos já implementada. No entanto, essa estrutura apresenta um distanciamento significativo em relação às exigências estabelecidas pela regulamentação do Banco Central do Brasil, evidenciando fragilidades na conformidade regulatória.

Apesar dessas lacunas, a empresa conta com pontos fortes importantes, como o interesse da liderança no tema, a existência de modelos de gestão de riscos e uma equipe técnica qualificada. Esses fatores criam um cenário favorável para promover mudanças e aprimoramentos na cultura organizacional e nos sistemas de controles internos.

O cruzamento das premissas identificadas na análise SWOT indicou possibilidades de transformação, apontando que a combinação das forças internas com as oportunidades externas pode superar fraquezas e ameaças identificadas. Contudo, desafios como resistência interna a mudanças e possíveis alterações regulatórias representam riscos para o sucesso do projeto.

Por fim, conclui-se que o aprimoramento dos sistemas de controles internos é fundamental para que a GRC seja mais integrada às estratégias de negócio da empresa. Essa oportunidade, alinhada ao momento de crescimento da companhia, pode gerar valor agregado e fortalecer sua capacidade de adaptação e competitividade no mercado, sem necessidade de grandes investimentos adicionais, mas por meio da reorganização cultural e procedimental.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA

4.1 Estrutura de Gerenciamento de Riscos e Controles Internos - COSO

O COSO é uma organização norte-americana sem fins lucrativos voltada ao fortalecimento da governança corporativa, prevenção de fraudes e aperfeiçoamento dos controles internos e da gestão de riscos. Desde 1992, com a publicação do *Internal Control – Integrated Framework* (COSO I), propõe um modelo baseado em três dimensões (objetivos, componentes e níveis organizacionais), representado por um cubo, visando integrar riscos e controles à estratégia organizacional, apresentando um modelo de gestão de riscos associado aos controles internos da companhia.

O modelo do COSO é representado por um cubo, apresentado na Figura 1, cujas faces visíveis representam os objetivos da empresa, os níveis da estrutura organizacional e os componentes, representando um conjunto de atividades, recursos e ameaças para que o processo de controle interno da empresa contribua para o alcance dos objetivos da organização.



Figura 1 Cubo do Modelo COSO

Nota. Adaptado de COSO (2004)

Partindo do cubo apresentado na Figura 1, a estrutura da gestão de riscos utilizando o modelo COSO parte da premissa do atendimento de quatro objetivos:

- I. Estratégico: ligado ao suporte de atendimento a missão da empresa;
- II. Operacional: criado para prover eficiência e eficácia na utilização dos recursos da organização;
- III. Comunicação: prover confiabilidade em relatórios técnicos divulgados pela empresa; e
- IV. Conformidade: ligado ao atendimento da legislação vigente e aplicável.

Descendo a visão ao cubo para a face dos componentes, notam-se oito componentes que se relacionam entre si, facilitando a forma que a empresa gerencia e integra o programa de riscos corporativos as suas linhas de negócio e suporte. A partir de tais componentes, é possível desenhar micro estratégias que facilitam a integração dos mais diferentes riscos e situações para fundamentar a tomada de decisão. Os componentes são:

- Ambiente interno: engloba a cultura organizacional da empresa, estabelecendo as bases de identificação e análise de riscos, se estendendo a filosofia de apetite de risco, programa de integridade corporativa e posicionamento de mercado adotado pela empresa;
- Fixação de objetivos: definição de objetivos a serem alcançados pela empresa, contemplando micro objetivos (como os operacionais, comerciais e afins), e objetivos mais abrangentes. A junção dos objetivos estabelecidos deve suportar a estratégia e missão da empresa;
- Identificação de eventos: rastreio de eventos no ambiente interno e externo que possa afetar a organização, podendo até ser caracterizado entre oportunidades e ameaças;
- Avaliação de riscos: análise de riscos com base em probabilidade e impacto, indicando as prioridades e pontos de exposição;
- Resposta a risco: desenvolvimento de ações para alinhar os riscos os quais a empresa esteja exposta, para que os planos de resposta a risco sejam suficientemente compatíveis com o apetite de risco da organização;
- Atividades de controle: diretrizes operacionais e de governança instalados para assegurar que os tratamentos dos riscos identificados sejam executados;
- Informação e comunicação: fluxo de informação verídica e em tempo satisfatório para suporte ao desenho e execução de ações; e
- Monitoramento: acompanhamento das ações adotadas, para identificar seu cumprimento e necessidades de aprimoramento sempre que necessário.

Por fim, o último eixo visível do cubo trabalha os níveis da instituição, fazendo referente a estrutura hierárquica e as diversas entidades presentes na empresa. Cada categoria representa um grupo da estrutura funcional da empresa, indicando caminhos aos quais os componentes podem ser personalizados sendo tidos como “pontos de foco”.

As aplicações do modelo COSO podem ser vistas em recentes estudos e propostas de metodologias para gestão de empresas, como a apresentada por Oliva *et al* (2019), que analisou a gestão de uma startup e ressaltou a importância do programa de GRC para acompanhar sua evolução em um ambiente volátil, facilitador a perdas decorrentes das características da empresa e seu mercado de atuação

4.2 Proposta de Solução

Para poder trazer um resultado satisfatório e aproveitar a oportunidade identificada, utilizou-se o diagrama conhecido como “Espinha de peixe” proposto por Ishikawa (1993) com adaptações, detalhado na Tabela 4. Esse recurso permitiu organizar e catalogar situações específicas que, conjuntamente, contribuem para a resolução do problema identificado, sequenciado no desenho de planos de ação para a atuação pontual em cada fator mapeado e desenhado.

Tabela 4

Proposta de solução

Problema central	Componente COSO	Causas Raízes	Ação
Aprimoramento dos sistemas de controles internos	Ambiente Interno	Árvore documental da instituição em sua maioria se encontra desatualizada e com falta de registro de procedimentos atualmente executados e condutas esperadas	Atualização e elaboração de políticas e manuais internos e aplicação de treinamentos corporativos de forma a disseminar a governança formalizada
	Fixação Objetivos	Atividades da área da equipe de controles internos não vem sendo quantificadas e mapeadas, de forma que a equipe responsável pelo tema não tenha um foco direcional e tenha sobreposição de tarefas.	Implantação de indicadores de desempenho da equipe de Controles Internos.
	Identificação de Eventos	Atualmente os registros de eventos de risco estão centralizados apenas a um procedimento (que envolve perda/ganho de valores), impossibilitando o rastreamento de outras atividades que possam impactar o desempenho da empresa.	Revisão do procedimento de registro de risco, incorporando vertentes não financeiras.
	Avaliação de Riscos	1. Necessidade de avaliar os riscos presentes em cada procedimento ou evento identificado, para permitir ao gestor uma visão integrada de riscos 2. Riscos não são avaliados quanto a probabilidade de acontecer e seu impacto. Cegando o gestor das prioridades de sua atenção a organização.	1. Ponderar cada risco mapeado de acordo com a sua probabilidade de acontecimento e impacto em cenário de consolidação. 2. Classificação em categorias de risco para cada procedimento ou evento de risco operacional identificado/ocorrido
	Atividades de Controle	Atual estrutura de controles internos não contempla todos os procedimentos da casa.	Revisão e aprimoramento de controles internos existentes, bem como sua rotina de testes e desenho de planos de resposta.
	Monitoramento	Processo de monitoramento atual é anual, deixando a empresa exposta a eventuais falhas e deficiências não identificadas, mas de fácil rastreamento mediante execução de testes.	
	Resposta a Risco	Na consolidação de uma ação que incide em risco, seu plano de resposta é feito após a ocorrência do fato, fazendo com que a empresa esteja exposta a eventuais perdas por consumo indevido de tempo.	
	Informação e Comunicação	Atualmente não há reunião formal e periódica entre a alta liderança e a liderança operacional, para discussão de assuntos ligados a estruturas de controles internos, de forma que a comunicação tenha exposição a eventuais ruídos.	Celebração de reunião periódica com a alta liderança para apresentação de resultados e cenário empresarial.

Nota. Elaborado pelos autores.

A proposta foi desmembrada em pequenos planos de ações para a realização das estratégias escolhidas, então apresentado na Tabela 5, em que se adaptou o uso do modelo 5W2H (*Who, What, Where, When, Why, How e How Much*).

Tabela 5

Uso adaptado da ferramenta 5W2H para desenho de ações propostas

Componente COSO	Ação Proposta <i>What</i>	Detalhamento - <i>How</i>	Resultados Esperados	Quando <i>When</i>
Ambiente Interno	Atualização de Políticas e Manuais internos	Revisão por líderes de departamentos aos documentos existentes, atualizando conforme realidade vivenciada pela empresa e criação de novos documentos internos	Reestruturação da árvore documental da companhia, tendo novos documentos e atualização de existentes	Meses 1 e 2
	Aplicação de treinamentos corporativos	Criação ou contratação de treinamentos corporativos, podendo ser workshops, palestras e divulgação de material de leitura	Implantação de programa de treinamento corporativo	Mês 2
Fixação Objetivos	Indicadores de desempenho da equipe de Controles Internos	Realização de mapeamento das atividades executadas e programadas pelo departamento, através do uso do Planner, ferramenta disponível em Pacote Office já contratado pela empresa.	Quantificação das entregas dos membros da área de Controles Internos, de forma a otimizar a gestão de pessoas.	Meses 1 e 2
Identificação de Eventos	Revisão de matriz de risco existente na empresa, de forma a identificar eventos e seus riscos	Revisão de formulário de registro de eventos de falha operacional, identificando a se houve uma falha humana, tecnológica ou de procedimento. Com avaliação, análise de impacto (inclusive financeiro) e plano de recuperação de perdas	Implantação de novo formulário de registro de eventos de risco operacional.	Mês 2
Avaliação de Riscos	riscos associados a continuidade da operação da empresa	Necessidade de avaliar os riscos presentes em cada procedimento ou evento identificado, bem como alterando forma de apurar risco, considerando sua probabilidade de acontecer e seu impacto.	Criação de mapa de riscos associado ao negócio, integrado a matriz de controles internos da companhia.	Mês 2
Atividades de Controle	Revisão e aprimoramento de controles internos existentes, bem como sua rotina de testes e desenho de planos de resposta	Revisão e inclusão de novos controles internos da matriz já implantada, alterando inclusive periodicidade de teste, escopo e metodologia.	Criação de novos controles internos, e reestruturação dos existentes.	Meses 1 e 2
Monitoramento			Alteração da periodicidade de testes para período inferior a 12 meses.	Meses 1 e 2
Resposta a Risco		Desenho de plano de resposta preventivo em caso de falha de controle interno	Registro de plano de reação em evento de risco operacional, permitindo ação a ser tomada a partir de um roteiro previamente pensado.	Mês 2
Informação e Comunicação	Celebração de reunião periódica com a alta liderança	Criação de comitê com o tema de controles internos para reporte, discussão e deliberações de assuntos ligados ao tema	Realização de reuniões de acompanhamento para passagem de informações a liderança da empresa	Mês 1

Nota. Elaborado pelos autores.

4.3 Criação de valor associada a proposta

A proposta de aprimoramento dos sistemas de controles internos contribui para a criação de valor ao alinhar-se às estratégias corporativas da empresa, essenciais para diferenciar-se em um mercado competitivo e semelhante ao da concorrência, focando em inovação, qualidade e atendimento. Ao fortalecer o cumprimento dessas estratégias, o sistema amplia a gestão de riscos, incluindo aspectos financeiros, de imagem e socioambientais, integrando o ambiente interno e externo da organização.

Baseando-se no modelo de Oliva (2016), que relaciona sistemas de controles internos ao ambiente de negócios e de valor, a proposta representa uma inovação incremental, aprimorando soluções já existentes para agregar valor e melhorar continuamente a estrutura vigente da empresa.

4.4 Implementação

Resgatando a proposta de Borges e Marques (2011), quando uma mudança é proposta ao ambiente de trabalho, uma ameaça ao status quo dos indivíduos é provocada indiretamente, pois provoca um desequilíbrio em como o ambiente está funcionando.

O plano de intervenção proposto foca no fortalecimento do setor de Controles Internos como agente central na execução das estratégias delineadas, especialmente por sua responsabilidade sobre a gestão de riscos. Em abril de 2024, a área passou por uma reestruturação, incorporando novos profissionais com experiências externas, alinhando-se ao momento de transformação da empresa. A efetividade da intervenção, contudo, dependeu do engajamento colaborativo de outros departamentos, promovido por meio de reuniões periódicas com gestores, visando o compartilhamento de ideias, boas práticas e responsabilidades na difusão da nova cultura de riscos. Conforme descrito por Nagashi e Caldeira (2024), o despertar da atenção a questões estratégicas o envolvimento dos profissionais em um processo de gestão participativa e o aculturação da organização representam fatores determinantes para a GRC.

A implantação envolveu participantes de todos os níveis hierárquicos e departamentos, incentivando uma abordagem participativa e colaborativa na resolução de problemas e na construção de uma nova cultura organizacional. A proposta também incorporou as práticas de controles e gestão de riscos à rotina dos próprios departamentos, promovendo maior autonomia e integração ao processo de mudança, bem como democratizando o fluxo de informação.

A execução do plano sofreu alterações por conta do dinamismo do ambiente corporativo, especialmente por reestruturações e alterações de estratégias corporativas e de negócio, que impactam na definição de prioridade e alocação de recursos humanos e tecnológicos. Com sequelas nas ações específicas e no cronograma de implantação. Sendo os planos de ação propostos executados pelo autor do trabalho com o suporte de pessoas chave da companhia.

5. RESULTADOS E AVALIAÇÃO

A execução dos planos de ação teve início no primeiro semestre de 2024 e cronograma proposto de conclusão ainda no mesmo ano, sendo prorrogado para o término de 2025 em virtude de mudanças de prioridades corporativas. Por consequência, na elaboração deste trabalho, ainda não se tinha como quantificar por completo todos os resultados pretendidos.

Contudo, até o fechamento do ano de 2024, já se registravam resultados concretos da aplicação do projeto, bem como se podiam estimar os que se poderia obter com a sequência de sua implantação, conforme se relata nos tópicos seguintes.

5.1 Resultados obtidos

No fechamento de 2024, dentre principais resultados obtidos, destacam-se:

- Atualização de toda a árvore documental da companhia: revisão e atualização integral de políticas e manuais institucionais, com prioridade aos documentos com defasagem de atualização superior há cinco anos. O ato teve protagonismo e ação pelo autor do trabalho em parceria com demais lideranças da empresa, gozando dos recursos humanos disponíveis na estrutura organizacional. Esse processo possibilitou a padronização e consolidação de procedimentos operacionais e diretrizes institucionais em documentos atualizados, promovendo clareza quanto ao "o que" e "como" executar os processos e comportamentos esperados.
- Estruturação do programa de treinamentos corporativos: Em uma iniciativa conjunta entre as áreas de Controles Internos e Recursos Humanos. O programa foi implementado por meio de uma plataforma virtual, com o objetivo de promover a padronização de conhecimentos e a educação continuada para os funcionários, por meio de treinamentos temáticos alinhados às necessidades institucionais. Até a data de

conclusão deste relatório, haviam sido ministrados treinamentos sobre Segurança da Informação e Cibernética, Combate ao *Phishing*, Prevenção ao Assédio Sexual e Prevenção à Lavagem de Dinheiro. A solução tecnológica adotada permitiu ainda a continuidade do programa, a partir da disponibilização de plataforma em branco para inserção de novos conteúdos personalizados, assegurando a atualização do programa de capacitação corporativa, em resposta aos novos conteúdos e propostas.

- Criação de Comitê de Controles Internos: fortalecendo o fluxo de informação entre a administração da companhia e a área de controles internos, responsável pela estruturação e operacionalização do assunto, de forma a compartilhar percepções, deficiências e resultados das ações adotadas para garantia de execuções estratégicas a curto, médio e longo prazo bem como sinalizar situações de risco e democratizar a cultura de riscos e compartilhamento de informações aos tomadores de decisão.
- Mensuração das entregas de equipe: para quantificar os resultados e entregas de equipe, implantou-se o registro de conclusões de atividades pelo recurso *Microsoft Planner*®, permitindo ao gestor monitorar a complexidade e o volume das atividades, otimizar a distribuição de tarefas e prazos, além de gerar indicadores de qualidade e desenvolvimento profissional de funcionários.
- Aprimoramento dos Registros de Ocorrência de evento de risco operacional: os registros de eventos de risco foram aprimorados para incluir não apenas ocorrências com perdas financeiras, mas também eventos sem impacto monetário direto, com potencial prejuízo nas esferas jurídica ou reputacional por exemplo. Essa ampliação permitiu à companhia gerar novos indicadores e informações estratégicas, contribuindo para o fortalecimento das ações de mitigação e proteção da marca.
- Aprovação em auditorias e inspeções tocadas por autarquias de regulação e supervisão: durante a execução das propostas do trabalho, a estrutura de controles internos e governança da companhia foram analisados em auditorias e inspeções de órgãos reguladores, tendo resultados/pareceres favoráveis bem como encerramento de inspeções iniciadas por autarquias de supervisão por satisfação com a evolução da companhia. diante das evidências observadas.
- Reestruturação e aumento da rotina de testes de controles internos: o aumento do escopo e periodicidade de testes permitiu por foco na verificação da efetividade dos procedimentos críticos executados por áreas operacionais e comerciais, além de viabilizar o monitoramento contínuo e a correção de deficiências.

Os resultados observados indicam que, mesmo sem a execução integral de todas as ações propostas, o objetivo central deste trabalho (fortalecimento dos sistemas de controles internos, de forma a aprimorar a GRC) vem sendo cumprido parcialmente. Consolidando-se como um pilar fundamental para as transformações em curso na empresa.

Face ao arranjo de planos de ação executados e aperfeiçoamento de estruturas, nota-se uma evolução positiva nos sistemas de controles internos, com maior foco e atenção à cultura organizacional, registro de eventos de riscos e geração de dados para tomada de decisão. Somados às possibilidades de prosseguimento das ações propostas, esses aspectos potencializam o aprimoramento continuado dos sistemas de controles internos.

5.2 Estimativa de resultados futuros

Quanto a continuidade do projeto, a recomendação é de sequenciar com a implantação dos planos de ações propostos nesse trabalho, prezando pela integridade dos sistemas de controles internos e coletando e monitorando os resultados obtidos, no intuito de acompanhar a adesão do projeto. As ideias aqui apresentadas e propostas podem ser aplicadas por membros da área de Controles Internos, face às suas responsabilidades e influência na companhia.

Face ao fechamento de 2024, período em que o projeto estava em apuração para este relatório, as ações propostas em implantação são:

- Criação de mapa de riscos associado ao negócio, integrando a matriz de controles internos da companhia, contemplando os riscos identificados a partir de incidentes operacionais e na elaboração do fluxograma de atividades.
- Submissão de cada risco mapeado à avaliação de impacto e probabilidade de ocorrência (“*risk assessment*”), ponderando-o conforme chance de acontecimento e impactos em sua concretização.
- Registro de ação a ser tomada caso cada risco mapeado ocorra, de forma que a empresa tenha um programa de ação para cada cenário de risco identificado, possibilitando acioná-lo para redução de perdas.
- Desenvolvimento de novos controles internos, então considerando o mapa de riscos, de forma a associar novos testes de efetividade e melhor integrar os procedimentos aos interesses e estratégias da liderança

Fundamentado na ótica teórica e conceitual, considerando a total implantação das propostas trazidas neste trabalho, há uma expectativa que a empresa tenha um programa de controles internos mais interativo e integrado entre as linhas de negócio.

Considerando os resultados coletados e avaliados, foi possível desenhar novas oportunidades de melhoria nos sistemas de controles internos da companhia, passíveis de desenvolvimento e conversão a plano de intervenção, sendo:

- I. Criação de célula específica para a realização de testes de controles internos. Alocando colaboradores exclusivamente a atividade de teste de controles internos previstos na matriz, atestando a eficiência do material instalado e identificando deficiências a partir de testes;
- II. Desenvolvimento de célula departamental especializada no tema de GRC. Com dedicação exclusiva à coleta e avaliação de indicadores de riscos ligados aos princípios de COSO; e
- III. Revisitação da proposta de auditoria externa independente para a periodicidade anual ou bianual, de forma a coletar neste intervalo de tempo, fortalezas e deficiências da governança e controles da empresa a partir de uma visão externa e liberta de viés, promovendo inovação incremental a partir de seus resultados.

Tais oportunidades, ao serem incorporadas dentro da estrutura da empresa, carregam uma expectativa de agregar valor e enriquecer a cultura organizacional de riscos e desenvolvimento e maior maturidade aos sistemas de controles internos. Dando maior especialidade, protagonismo e ação a atividade de controles internos propriamente dita.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

O momento vivenciado pela empresa em foco enfatiza o crescimento corporativo associado à incorporação da cultura de riscos e ao fortalecimento dos controles internos. As ações propostas, parcialmente implementadas e com outras em andamento, têm possibilitado um acompanhamento estruturado do desenvolvimento organizacional, por meio da geração de informações, da reestruturação cultural e da mensuração de indicadores de risco.

O projeto, fundamentado em metodologia científica para a proposição de soluções favoráveis ao desenvolvimento de negócios, partindo de um diagnóstico detalhado das condições estruturais da companhia, suas interações e da sua governança, proporcionou o aprimoramento dos sistemas de controles internos para tornar a GRC mais colaborativa e integrada às estratégias conduzidas pelas lideranças.

A adoção da abordagem principiológica do modelo COSO favoreceu o alinhamento entre interesses da liderança e as linhas de operação, além de possibilitar a oferta de diretrizes claras para a construção de indicadores de controle e padronização de procedimentos. Assim, elaboraram-se planos de ação focados na integração de informações entre as diferentes áreas de

negócio, promovendo a participação ativa dos envolvidos e valorizando o papel do departamento de controles internos como protagonista na governança corporativa.

Entende-se que o projeto adquiriu caráter de inovação incremental, conduzindo ao aproveitamento das estruturas de controles internos existentes e desenvolvimento de novas funcionalidades para o tema, de forma a prover maior valor a companhia e ao cliente. A expectativa é de abertura de um leque de oportunidades de desenvolvimento de novas intervenções, retroalimentando um ciclo de desenvolvimento contínuo à corporação.

O trabalho proveu intersecção entre as diferentes estruturas corporativas da companhia. Destaca-se também que durante a aplicação do projeto as estruturas de controles internos foram auditadas por diferentes auditores e programas de auditoria, tendo resultados positivos, tendo conclusões favoráveis quando comparada a fotografia de resultados de auditorias anteriores.

Mesmo com planos de ação em implementação, os resultados do trabalho se mostraram satisfatórios a organização, sendo possível observar resultados de sua execução em aspectos educacionais e culturais, como a implantação de comitês específicos para debate e tomada de decisão ligados a leitura e acompanhamento do apetite de risco da instituição.

Ressalta-se que não obstante a necessidade de continuação do projeto, a identificação de melhorias futuras consolida a ideia de que os planos de ação adotados pelo projeto também retroalimentam insumos para o desenvolvimento constante dos sistemas de controles internos da empresa, oportunizando avanço na maturidade do processo e possibilitando o acompanhar da evolução da companhia.

Sendo assim, recomenda-se a sequência na execução dos planos de ação estabelecidos, focados na revisão e ampliação da matriz de controles internos e na operacionalização de rotina de testes de efetividade, visando a efetiva concretização das estratégias idealizadas. Igualmente importante para o êxito da proposta é a continuidade as intervenções feitas, de forma a fomentar cada vez mais a cultura de identificação e mitigação de riscos corporativos.

Considerando os resultados já obtidos e as expectativas de outros que estão por vir, entende-se que o projeto atingiu as expectativas e objetivos propostos, agregando valor à empresa e promovendo desenvolvimento qualitativo de seus sistemas de controles internos.

Destaca-se, também, a replicabilidade do projeto, fundamentado no modelo principiológico de COSO. Ainda que contemplem condições típicas de um negócio específico, as ações podem ser aplicadas em situações semelhantes vivenciadas em outras organizações de ramos diversos. Afinal, segundo Westin e Roberts (2010), a pesquisa intervencionista conecta teoria e prática valendo-se de um objeto de estudo concreto para gerar descobertas que ampliam o conhecimento teórico-conceitual.

Espera-se, enfim, que este relato contribua para reflexões sobre a importância estratégica da GRC no processo decisório organizacional, dado seu potencial de criação de valor a diversos *stakeholders*, proporcionando prosperidade dos negócios e, conseqüentemente, promovendo desenvolvimento econômico e social com geração de recursos para a nação.

REFERÊNCIAS E FONTES CONSULTADAS

- Aken, J. E. van, Berends, H. & Bij, H. van der (2012). *Problem-solving in organizations*. 2 ed. New York: Cambridge University Press.
- ANBIMA. (2024). Ranking de Custódia de Ativos. Publicação referente ao mês de abril de 2024. Recuperado em, de maio de 2025, de https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/ranking/fundos-deinvestimento/custodia.htm

- Banco Central do Brasil. (2025). Encontre uma instituição regulada/supervisionada pelo BC. Brasília, DF. Recuperado em 24 de fevereiro de 2025 de: <https://www.bcb.gov.br/meubc/encontreinstituicao>
- Banco Central do Brasil. (2024). Ranking de câmbio por instituições financeiras. Brasília, DF. Recuperado em 16 de março de 2025 de: <https://www.bcb.gov.br/estatisticas/rankingcambioinstituicoes>
- Bloomberg. (2024). Sistema de acompanhamento de mercado. Disponível em <https://www.bloomberg.com/> BRASIL. Resolução nº. 2.554, de 24 de setembro de 1998. (1998). Conselho Monetário Nacional. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Brasília, DF.
- Borges, R. S., & Marques, A. L. (2011). *Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional*. Revista de Administração FACES Journal, 95–113
- Brasil. Resolução CMN nº. 4.968, de 25 de novembro de 2021. (2021) Conselho Monetário Nacional. Dispõe sobre os sistemas de controles internos das instituições financeiras e demais instituições autorizadas a funcionar pelo Banco Central do Brasil. Brasília, DF.
- COSO. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004). Enterprise Risk Management — Integrated Framework. New York, Recuperado em 01 de maio de 2025 de: <https://www.coso.org/>.
- Gronhaug, K. & Olson, O. (1999). Action research and knowledge creation: merits and challenges. *Qualitative Market Research*, 2(1), 1999, pp. 6-14(9).
- Ishikawa, K. (1993). Controle de qualidade total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Marcondes, R.C., Miguel, L.A., Franklin, M.A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados*. São Paulo: Editora Mackenzie.
- Nagashi, B. C., & Caldeira, A. (2024). Estratégias para o aprimoramento da Gestão de Riscos Corporativos em uma empresa brasileira de alumínio. *Práticas Em Contabilidade E Gestão*, 12(4). Recuperado de <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/pcg/article/view/17332>.
- Oliva, F. L. (2016). A maturity model for enterprise risk management: a research for Brazilian companies. *International Journal of Production Economics*. 173. 66–79. Recuperado em 20 de maio de 2025, de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527315005320>
- Oliva, F.L., Couto, M.H.G., Santos, R.F. and Bresciani, S. (2019), The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*, Vol. 57 No. 8, pp. 1960-1979. Recuperado em 20 de maio de 2025, de: <https://doi.org/10.1108/MD-06-2018-0670>.
- Proctor, T. (2002). Strategic marketing management for health management: cross impact matrix and TOWS. *Journal of Management in Medicine*, v. 14
- Rennó, R. (2013). Administração geral para concursos. Administração geral para concursos / Rodrigo Rennó. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- Silva, L. R. C., Damaceno, A. D., Martins, M. C. R., Sobral, K. M., & Farias, I. M. S. (2009). Pesquisa documental: alternativa investigativa na formação docente. Anais do IX Congresso Nacional de Educação (EDUCERE) III Encontro Sul Brasileiro de Psicopedagogia. Recuperado em 06 de abril de 2025, de: <https://proinclusao.ufc.br/wpcontent/uploads/2021/08/pesquisa-documental.pdf>.
- Puyt, R. W., Lie, F. B., & Wilderom, C. P. (2023). The origins of SWOT analysis. *Long Range Planning*, 56(3), 102304. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102304>.
- Vandenbosch, B. (2003). *Designing solutions for your business problems: a structured process for managers and consultants*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix: A tool for situational analysis. Long Range Planning. v. 15
- Westin, O.; Roberts, H. I. (2010). Interventionist research – the puberty years: an introduction to the special issue. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7(1), pp. 5-12.