

CURSO: Introdução aos Controles Internos e sua aplicação nas organizações.

**PROFESSORA: CLEANE
RAMOS**



MINI CURRÍCULO

Cleane Ramos Paulino, formada em ciências contábeis pela Faculdade Christus, especialista em gestão financeira e custos pela FA7, Mestranda em Administração e Controladoria pela UFC. Certificação CICS (*Certified Internal Control Specialist*). Possui mais de 9 anos de experiência na área de Controladoria em indústrias multinacionais e entidades do 3º setor. Professora das disciplinas de Custos, Controladoria e Estratégia em cursos de graduação, pós graduação e extensão e Coordenadora do MBA de Governança, Riscos, Controles Internos e *Compliance* da Unichristus.

OBJETIVO DO CURSO



Capacitar os alunos em relação ao conhecimento sobre controles internos, as metodologias aplicadas e sua importância para as organizações no atingimento dos objetivos e na sustentabilidade da organização.

AGENDA



Conceitos aplicados;
Origem e aplicação
dos controles
internos;
Controladoria e
controles internos.

1°
dia

Metodologia
SOX aplicada
aos controles
internos

2°
dia

3°
dia

Classificar os
controles e
montar uma
matriz de
controles

3°
dia

4°
dia

Metodologia
COSO
aplicada aos
controles
internos

Mapear o
processo
identificando
os principais
riscos e
controles

1 CONCEITOS APLICADOS



1.1 VISÃO DE NEGÓCIO

Fonte: Elaborado pelo professor (2018)

Resultados esperados

Conhecer o risco inerente ao negócio

Informação gerencial

Gestão

Estratégia

Produtos ou serviços de qualidade



Objetivos e metas

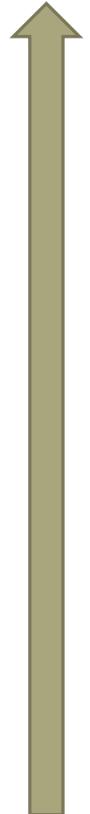
Processos bem definidos

Recursos

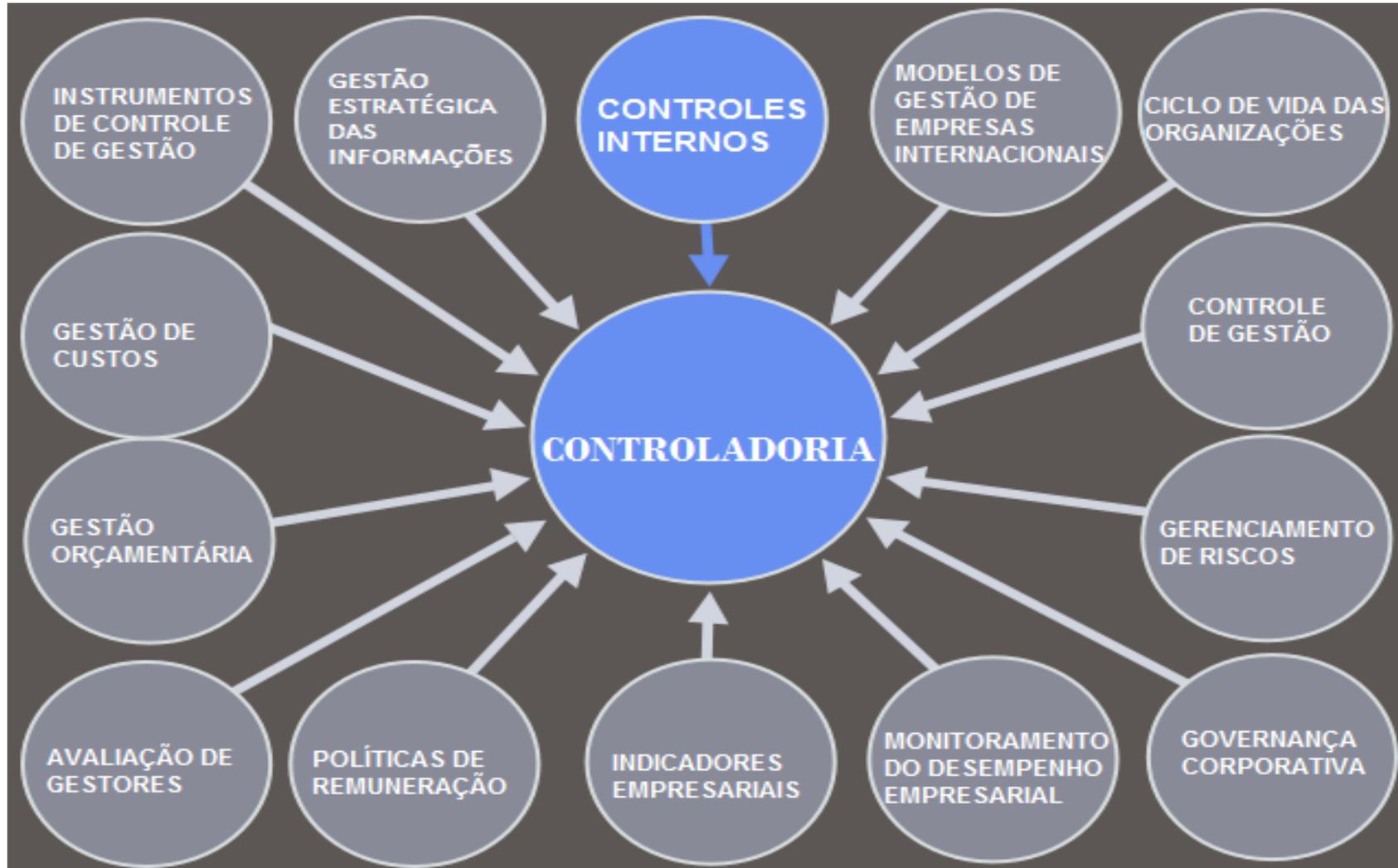
Planejamento

Conformidade (compliance)

Controle e monitoramentos dos processos



1.2 CONTROLADORIA E SUAS RELAÇÕES





1.3 CONCEITO DE RISCO X CONTROLE

“...Risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos” .

“...Os eventos que causam impacto desfavorável são obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente ”.

“O risco é a probabilidade de alguma ameaça em potencial se materializar e causar um efeito adverso na organização”.

1.3 CONCEITO DE RISCO X CONTROLE

- Gerenciamento dos riscos

- Determina como a organização vai gerenciar os seus riscos.

- Resposta ao risco:

- Evitar
- Aceitar
- Compartilhar
- Mitigar

Controle é uma das modalidades de resposta ao risco. Ele tem como objetivo minimizar a probabilidade de ocorrência e/ou o impacto se ocorrer.

1.4 CONCEITO DE CONTROLES INTERNOS

DEFINIÇÃO AICPA:

“ O controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos de coordenadas e medidas adotadas dentro de uma empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a confiabilidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão às políticas prescritas gerenciais. Esta definição possivelmente é mais ampla do que o significado atribuído às vezes para o termo. Ele reconhece que um "sistema" de controle interno se estende além daqueles assuntos que se relacionam diretamente com as funções da contabilidade e departamentos financeiros.”

DEFINIÇÃO COSO:

O controle interno é um processo, efetuado pelo Conselho, Administração, gestão ou qualquer outro funcionário de uma empresa, desenhado para fornecer garantia razoável quanto à realização dos objetivos nas seguintes categorias:

- Eficácia e eficiência das operações.*
- Confiabilidade dos relatórios financeiros e não financeiros.*
- Conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.*

¹AICPA - Instituto Americano dos Contadores Públicos Certificados

²COSO - The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

1.4 CONCEITO DE CONTROLES INTERNOS

- **Conceitos fundamentais:**

- O controle interno é um processo;
- São influenciados por pessoas de todos os níveis;
- Fornece razoável segurança, não absoluta certeza;
- É voltado para realização de objetivos em uma ou mais categorias distintas mas que se sobrepõem.

1.5 CONCEITO DE ATIVIDADE DE CONTROLES INTERNOS

“Ações que refletem em políticas e procedimentos que ajudam a gestão no direcionamento dos processos de mitigação dos riscos que possam impactar a capacidade de alcançar os objetivos.”

1.6 RELAÇÃO DOS CONCEITOS APLICADOS



1.7 O QUE É UM PROCESSO?

É um conjunto de atividades integradas para a realização de um objetivo de negócio.

Exemplo:

Processo: Folha de pagamento

Objetivo do processo: Emissão da folha de pagamento



1.8 APLICAÇÃO DOS CONCEITOS

Qual seu objetivo enquanto profissional de contabilidade?

Ser um profissional atualizado na legislação vigente e nas boas praticas de mercado, agregando valor as organizações.

Qual o risco desse processo (inerente)?

Não está atualizado na legislação vigente e boas praticas de mercado, não agregar valor as organizações.

Qual a forma de mitigar esse risco (controle interno do processo)?

Realizar cursos de atualização em relação aos conhecimentos técnicos, legais e boas praticas de mercado.

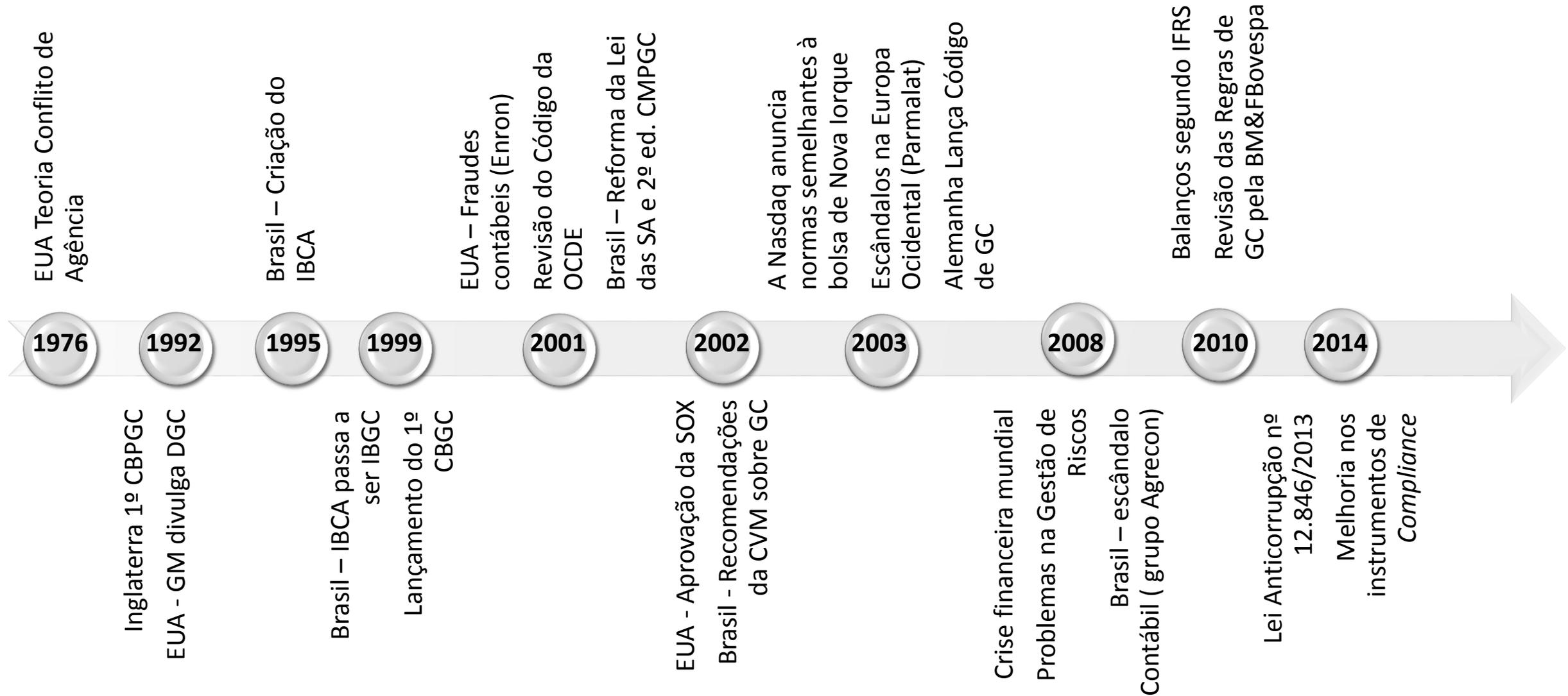
1.9 PRATICANDO

Descreva o processo de rescisão, destacando o objetivo do processo, o(s) risco(s) inerentes e os controles internos adotados para que o risco não se materialize e o objetivo do processo seja atingido.

2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS

Linha do tempo

2.1 ORIGEM E EVOLUÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA



2.2 ESTOPIM DAS FRAUDES



2002 - Inflou Lucros em \$ 4 bi, decretou falência em Jul-2002 e o presidente foi condenado a 25 anos de prisão.



2002 - Divulgou Receitas de Vendas infladas durante 5 anos na ordem de \$ 6 bi, sendo multada em \$10 milhões.



2001 - Maior falência da histórica dos EUA. Inflou Receitas e omitiu Prejuízos através de “maquiagem contábil”. Após o escandalo as ações saíram de \$ 54,54 para \$ 0,81.

2.3 VÍDEO CASO ENRON

Os mais espertos da sala (versão reduzida).



2.4 LEI: SARBANES-OXLEY - SOX

Em resposta aos escândalos e visando robustecer a regulamentação das divulgações dos Balanços Contábeis das Empresas, dois Congressistas Americanos:



Sen. Paul Sarbanes (D–MD) e o Rep. Michael G. Oxley (R–OH-4).

Lei Sarbanes-Oxley Act, ou normalmente abreviada em SOX
Lei Americana contra fraudes corporativas, sancionada em Jul-2002.

2.5 CONTROLES INTERNOS NO BRASIL

CENÁRIO

The image shows a screenshot of the Folha de S. Paulo website. The main headline is "Morte de Teori atrasará Odebrecht". A large quote from Deloitte is overlaid on the page: "A forma como fazemos negócios é reflexo de nossa cultura e de nossa visão de mundo. Nesse aspecto, é inegável que o Brasil passa por uma evolução significativa com a adoção de regras mais claras e transparentes para a atuação das empresas." The Deloitte logo is visible at the bottom right of the quote. Below the quote, there is a sub-headline "ANÁLISE" and a paragraph starting with "O efeito óbvio é o atraso na homologação da delação de 77 executivos da Odebrecht...". At the bottom, there are several smaller news snippets, including one about MRV bonuses and another about document transparency.

FOLHA DE S. PAULO

★ ★ ★ UM JORNAL

DOMINGO, 2

ANÁLISE

Morte de Teori atrasará Odebrecht

"A forma como fazemos negócios é reflexo de nossa cultura e de nossa visão de mundo. Nesse aspecto, é inegável que o Brasil passa por uma evolução significativa com a adoção de regras mais claras e transparentes para a atuação das empresas."

Deloitte.

O efeito óbvio é o atraso na homologação da delação de 77 executivos da Odebrecht, consideradas as mais explosivas de toda a investigação por mencionar políticos como o presidente Michel Temer e o ex-presidente Lula. O enigma refere-se ao futuro da Lava Jato no Supremo, que apura supostos crimes de parlamentares. Será que agora o PMDB, PSDB e PT conseguirão enterrar a investigação?

O risco de a Lava Jato ser manipulada ou subjugada com a morte do ministro

NA MRV VOCÊ USA SEU FGTS E GANHA R\$ 3 MIL DE BÔNUS.

folha transparência

ARQUIVOS

Folha reúne documentos de interesse da sociedade

FOLHA ÍNTEGRA

ENTREVISTA DOCUMENTO VÍDEO

ÍNTEGRAS

Página reúne documentos, transcrições e entrevistas

2.5 CONTROLES INTERNOS NO BRASIL

- **Lei lavagem de dinheiro nº. 12.683/12:**

Dispõe sobre os cuidados que as empresas devem ter quanto ao risco de lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo e determina que as empresas adotem um sistema de controles internos.

- **Lei Anticorrupção nº. 12.846/13 e Decreto nº. 8.420/15:**

Dispõe sobre o programa de integridade (*compliance*). A responsabilidade dos atos de pessoas físicas e jurídicas contra a administração pública.



3 CONTROLADORA X CONTROLES INTERNOS



3.1 SISTEMA DE GESTÃO, CONTROLADORIA E CONTROLE

Manter o sistema empresarial integrado e focado nos objetivos definidos passa a ser um desafio para toda organização.

A controladoria, por meio de sua atuação sistêmica proporciona à gestão da empresa, em todos os níveis, formas de administrar os recursos, facilitando o processo decisório e a obtenção de resultados satisfatório e sustentáveis.

Controle significa ter o pleno domínio sobre a gestão organizacional, desde as bases de apoio que as sustentam até a efetiva operacionalização de seus processos administrativos e de geração de resultados, isto é, o processo decisório.

3.1 SISTEMA DE GESTÃO, CONTROLADORIA E CONTROLE



4 CONTROLES INTERNOS

COSO ICF
COSO ERM

4.1 COSO

- Foi criado em 1985 nos EUA, por iniciativa do setor privado, conhecido como *National commission on fraudulent financial reporting* (comissão nacional sobre fraudes em relatórios financeiros), sendo uma comissão exclusiva para estudos e recomendações de boas práticas de controles internos.
- O *Committee of sponsoring organizations of the treadway commission* – COSO, é resultado da transformação da comissão em comitê.

- **Formado por:**

- AICPA - American Institute of Certified Public Accountants
- AAA - American Accounting Association
- FEI - Financial Executives International
- IIA - Institute of Internal Auditors
- IMA - Institute of Management Accountants

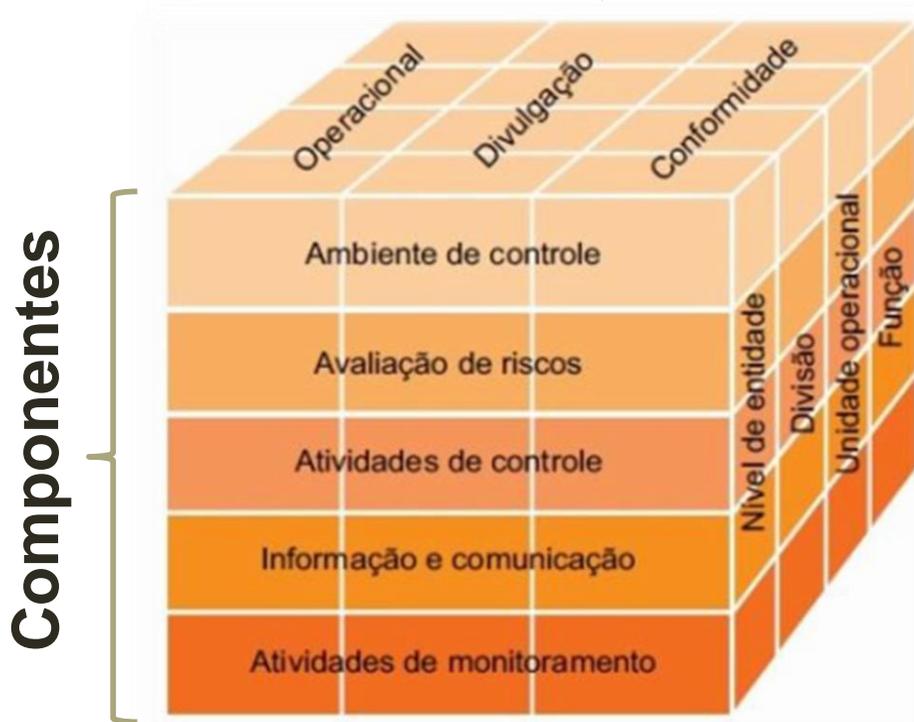


4.2 ORIGEM E EVOLUÇÃO DO COSO



4.3 COSO ICF X ERM

Objetivos de controle



COSO ICF - Internal Control framework (2013).

Objetivos Estratégicos



COSO ERM - Enterprise Risk Management (2004).

4.4 COMPONENTES COSO ICF

Ambiente de controle:
Foco nas pessoas;
Atributos individuais,
Integridade, ética e
competência.

Avaliação de riscos:
Objetivos dos ciclos de
negócio x identificação e
análise dos riscos.

Atividades de controle:
Políticas e procedimentos
de controle estabelecidos
e executados.

Informação e
comunicação: Sistema de
informação e
comunicação integrada
com as áreas.

Atividade de
monitoramento: Todo
processo avaliado e
melhorias aplicadas.

4.5 COSO ERM - 2017



- Possibilidade da estratégia não estar alinhada com a missão e visão da organização
- Avaliar se a estratégia escolhida é alinhada com o apetite a risco, com os recursos requeridos e com o retorno almejado.

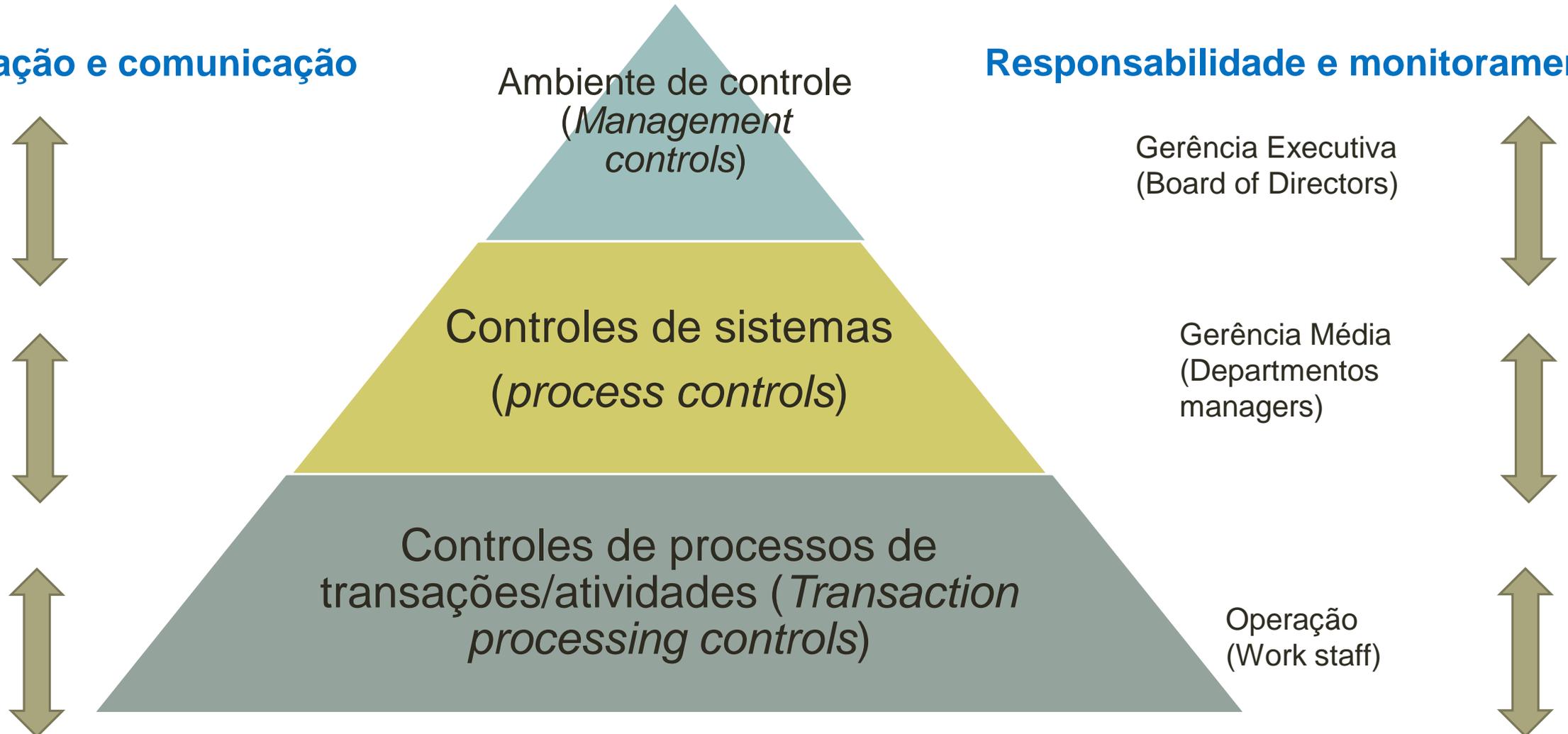
- A governança reforçando a sua importância e a responsabilidade da alta gestão;
- Estratégia x objetivos x riscos;
- Desempenho - resposta ao risco para atingimento dos objetivos;
- Revisão - Melhoria Continua;
- Comunicação efetiva em todos os níveis da organização.



4.6 SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS

Informação e comunicação

Responsabilidade e monitoramento



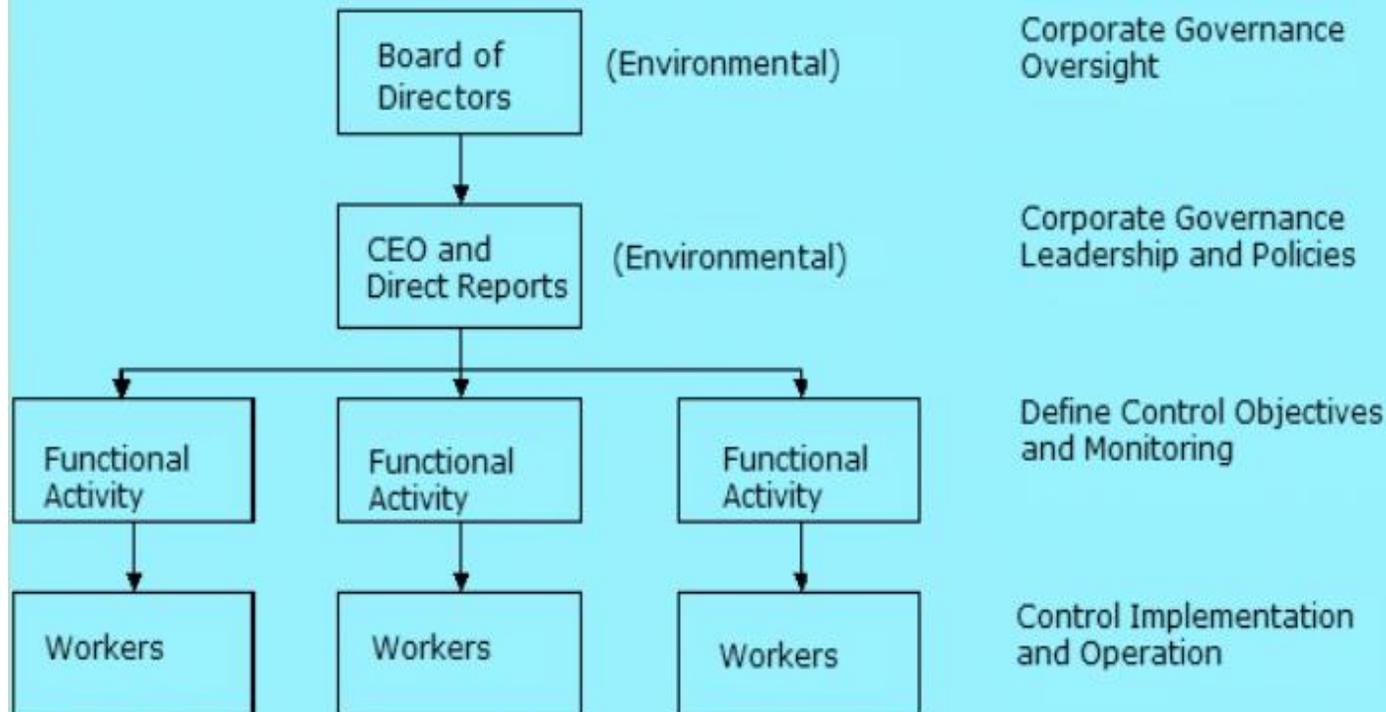
Fonte: (Adaptado COSO, 2013).

4.7 COMUNICAÇÃO E MONITORAMENTO

- **A comunicação:** significa a forma como a gerência transmite aos funcionários como eles devem desempenhar suas atividades de trabalho. Também inclui a moral, ética a perspectiva de controle. A comunicação deve ser de cima para baixo e de baixo para cima.
- **O monitoramento:** é a revisão contínua para certificar que os objetivos do controle organizacionais estão sendo atingidos. Ele provê informações aos colaboradores para agir quando das violações de controle e problemas nos sistema.

4.8 RESPONSABILIDADE PELOS CONTROLES INTERNOS

Figure 2 Control Responsibilities



A implantação e manutenção do sistema de controles internos é de responsabilidade de todos os funcionários, mas a alta administração é a principal responsável!

4.9 AMBIENTE DE CONTROLE

- O ambiente de controle é base para a **eficácia e eficiência** dos controles internos:
 - Controle interno é uma das respostas ao risco;
 - Ele mitiga o risco corporativo;
 - Auxilia a empresa a atingir seus objetivos estratégicos.
- O Controle interno é parte integrante da **governança corporativa** que mantém juntos atividades diferentes, mas que se relacionam.



4.9 AMBIENTE DE CONTROLE

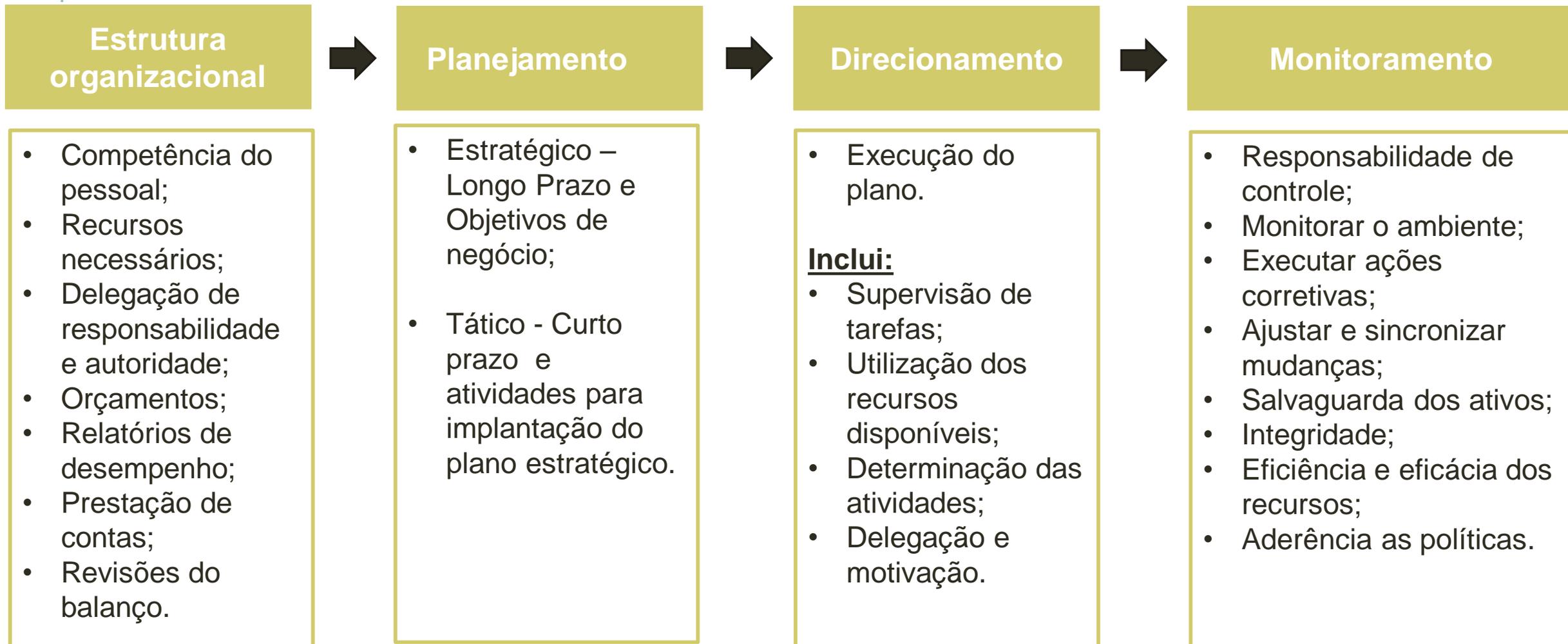
Atributos

- A existência de um código com a política de conduta;
- Claros valores éticos corporativos;
- O presidente é seu modelo de atuação;
- Adequada estrutura organizacional (segregação de função);
- Competência do staff;
- Política de delegação - comunicação da responsabilidade e autoridade;
- Autorização geral e responsabilidades;
- Contar com auditoria interna proativa;
- Salvaguarda dos ativos;
- Definição clara de processos de trabalhos.

Objetivos

- Pessoal competente e de confiança;
- Segregação adequada de funções;
- Procedimentos adequado de aprovação;
- Procedimentos contábeis adequados;
- Procedimentos para a salvaguarda dos ativos;
- Formalizações de políticas e procedimentos;
- Procedimentos para manter a conformidade com leis e regulamentos;
- Operações efetivas, eficientes e econômicas;
- Alcance dos objetivos estratégicos e operacionais;
- Avaliação adequada dos resultados;
- Revisão independente do desempenho da empresa.

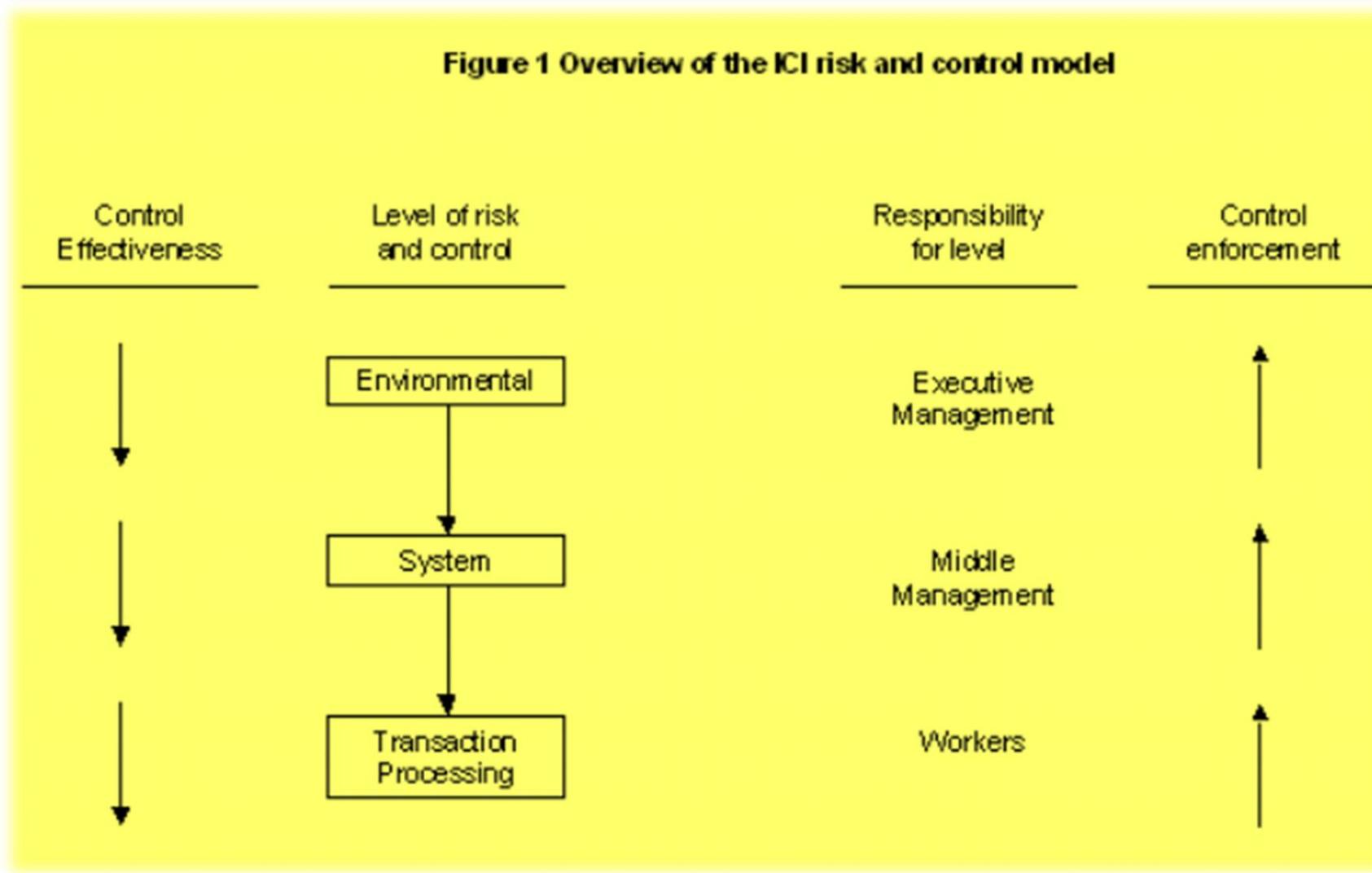
4.10 ESTABELECENDO UM AMBIENTE DE CONTROLE



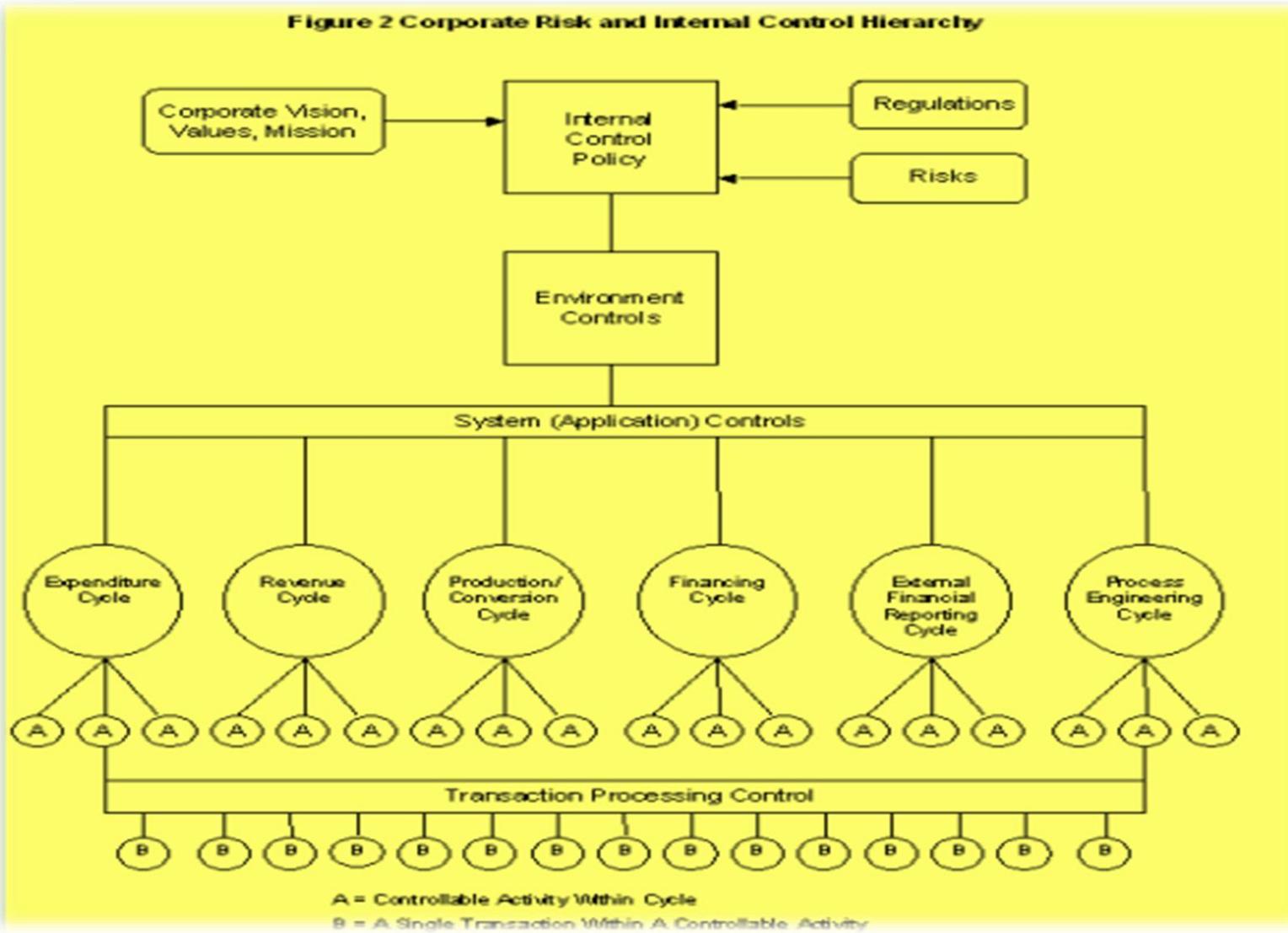
4.11 RISCOS X CONTROLES INTERNOS

- Controle interno é um sistema;
- Deve ser desenvolvido com foco na hierarquia dos riscos;
- Visão de portfólio para não haver duplicação de esforços;
- Considerando o apetite e a tolerância ao risco;
- Baseado nos ciclos operacionais/negócio;
- O risco é requisito para o estabelecimento do controle;
- O sistema de controle deve ser implementado como uma estrutura hierárquica;
- Estabelecido do nível mais alto e pulverizado a todos os níveis da organização.

4.11 RISCOS X CONTROLES INTERNOS



4.11 RISCOS X CONTROLES INTERNOS

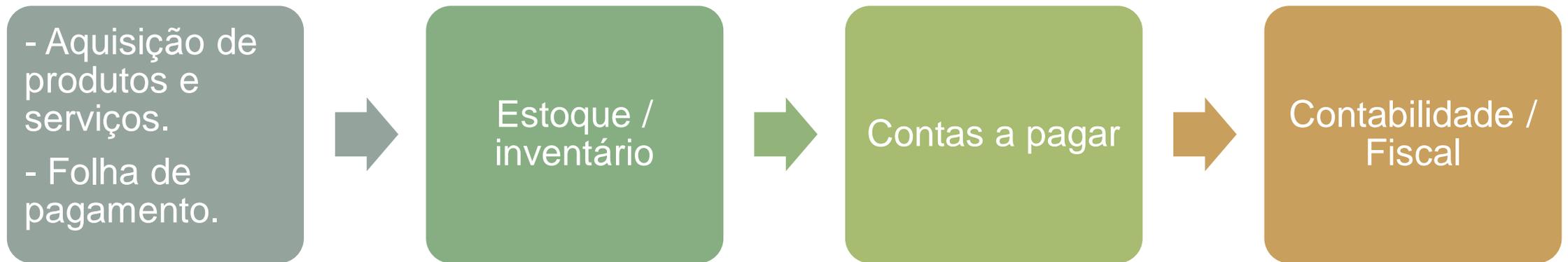


Ciclos são famílias de sistemas relacionadas, que podem ser subdivididos em:

1. Ciclo de Receita;
2. Ciclo de Despesas;
3. Ciclo de Produção;
4. Ciclo Financeiro (tesouraria);
5. Ciclo de reporte financeiro externo;
6. Ciclo de engenharia de processo.

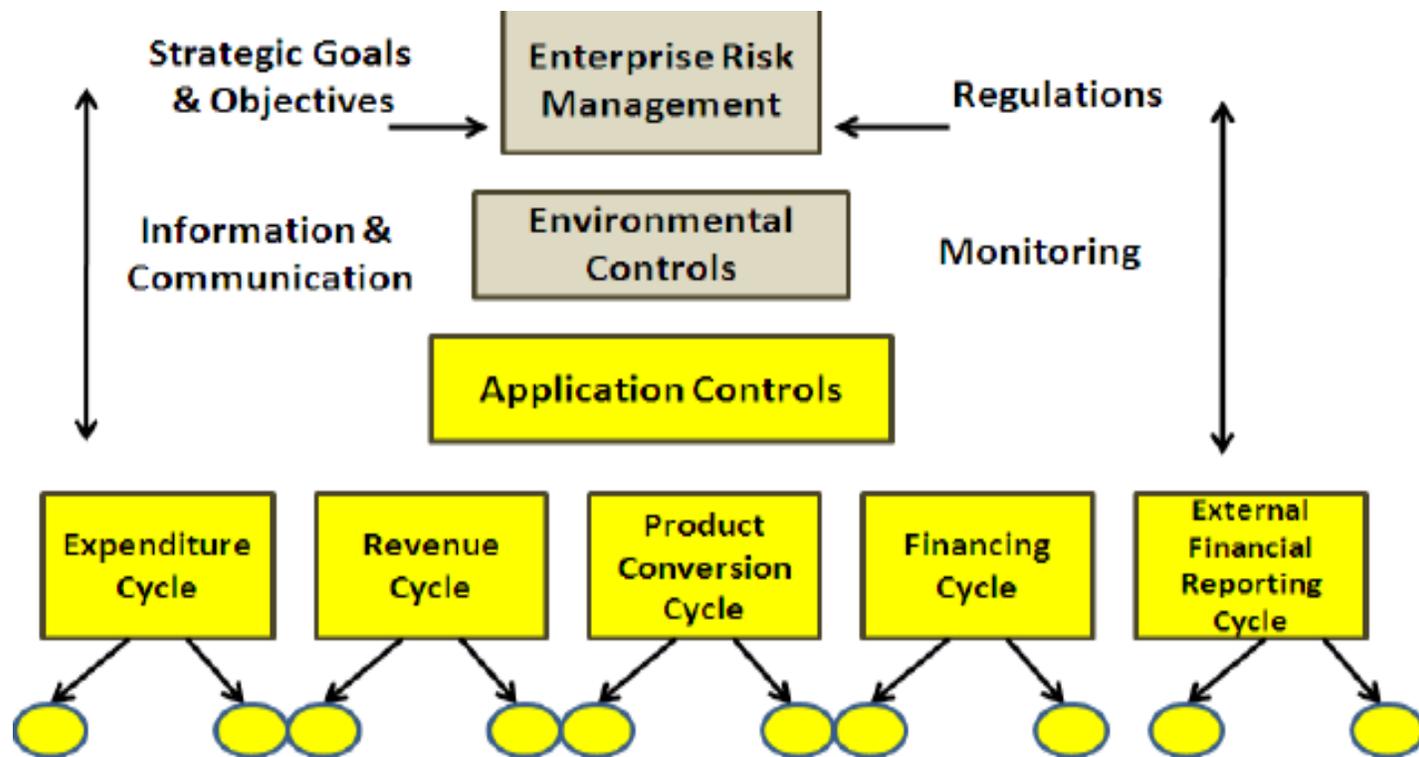
4.11.1 EXEMPLO DE CICLO DE NEGÓCIO

Ciclo de Despesa ou pagamento:

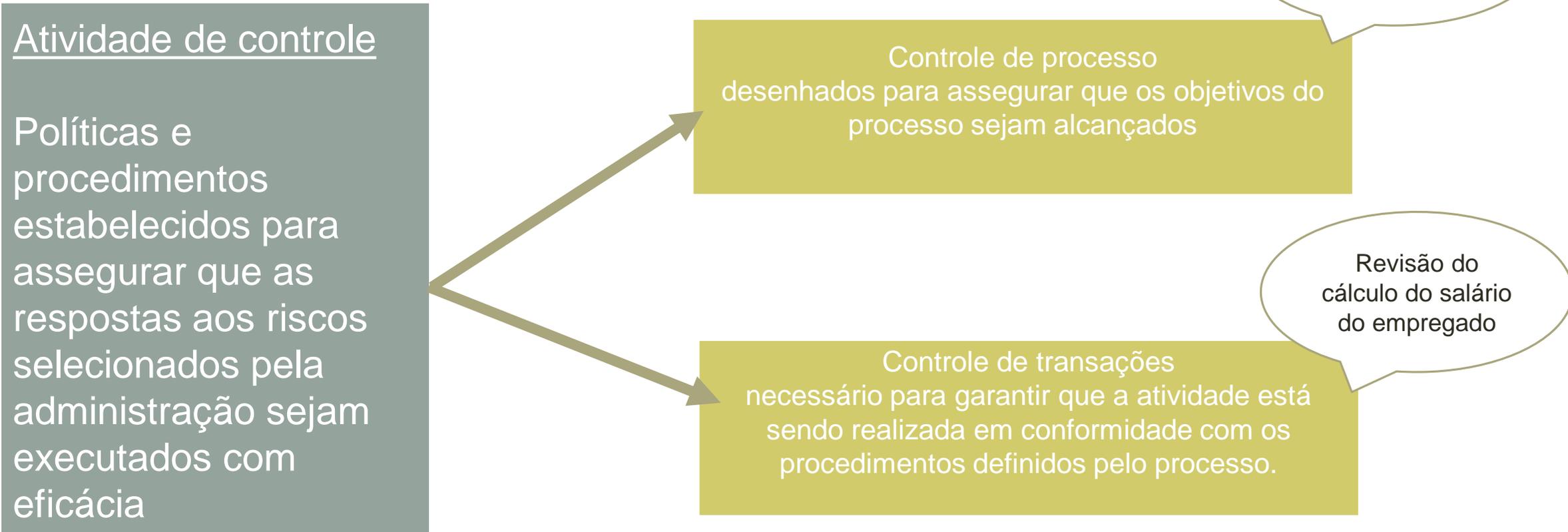


4.13 ESTRUTURA PARA PROGRAMA DE AVALIAÇÃO

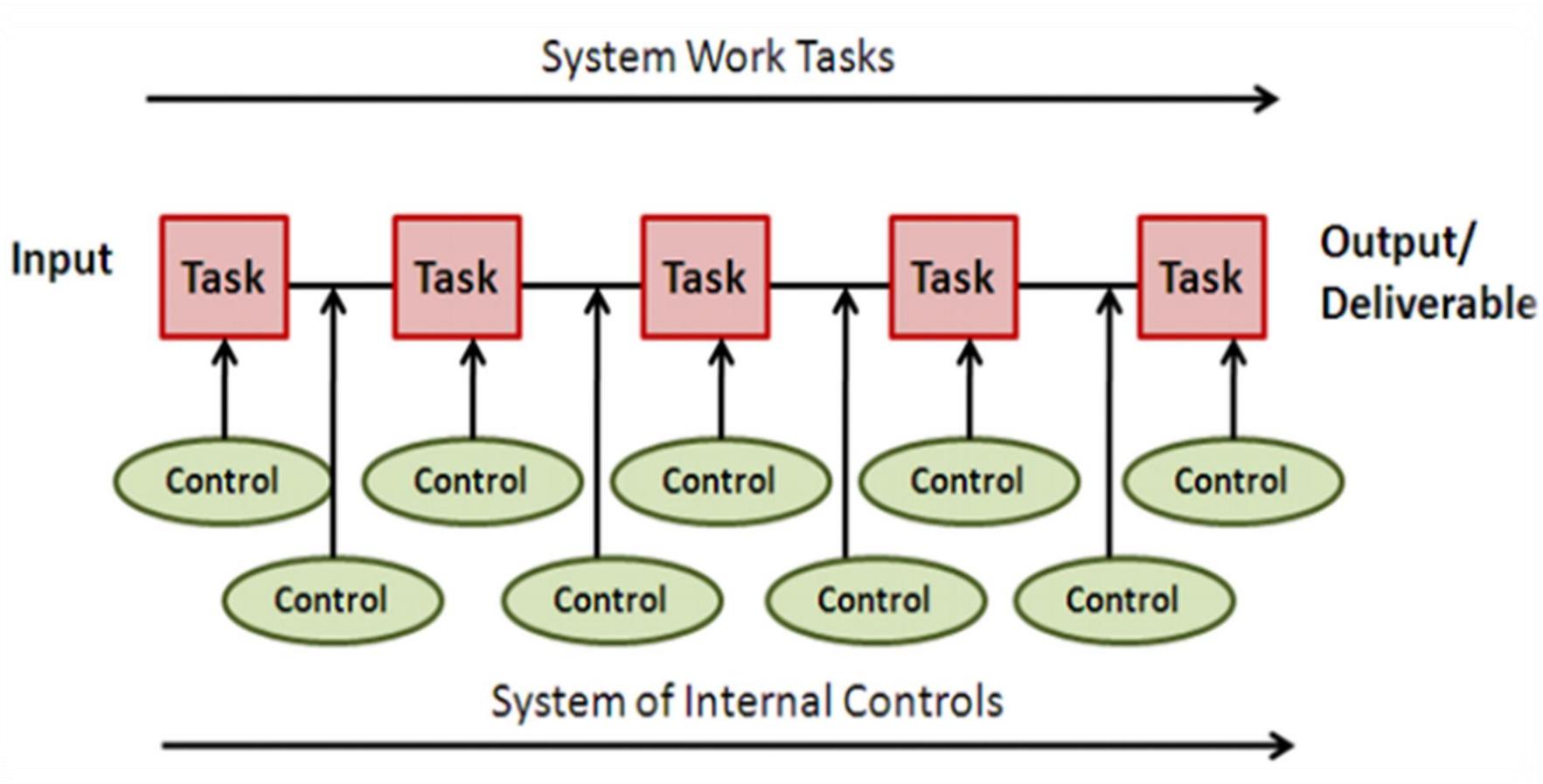
- Avaliação do programa de gestão de risco corporativos;
- Avaliação do ambiente de controle;
- Executar as atividades do programa de avaliação (testes dos controles de processos);
- Avaliação das informações e comunicações das atividades sob revisão;
- Avaliação das interfaces relacionadas com as outras atividades no ciclo de negócios.



4.14 ATIVIDADE DE CONTROLE



4.14 ATIVIDADE DE CONTROLE



Fonte: (ICI BRASIL, 2017).

4.15 OBJETIVOS DO CONTROLE DE PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÃO

Exatidão dos dados e informações

Integridade dos dados

Informação atualizada

Dados autorizados

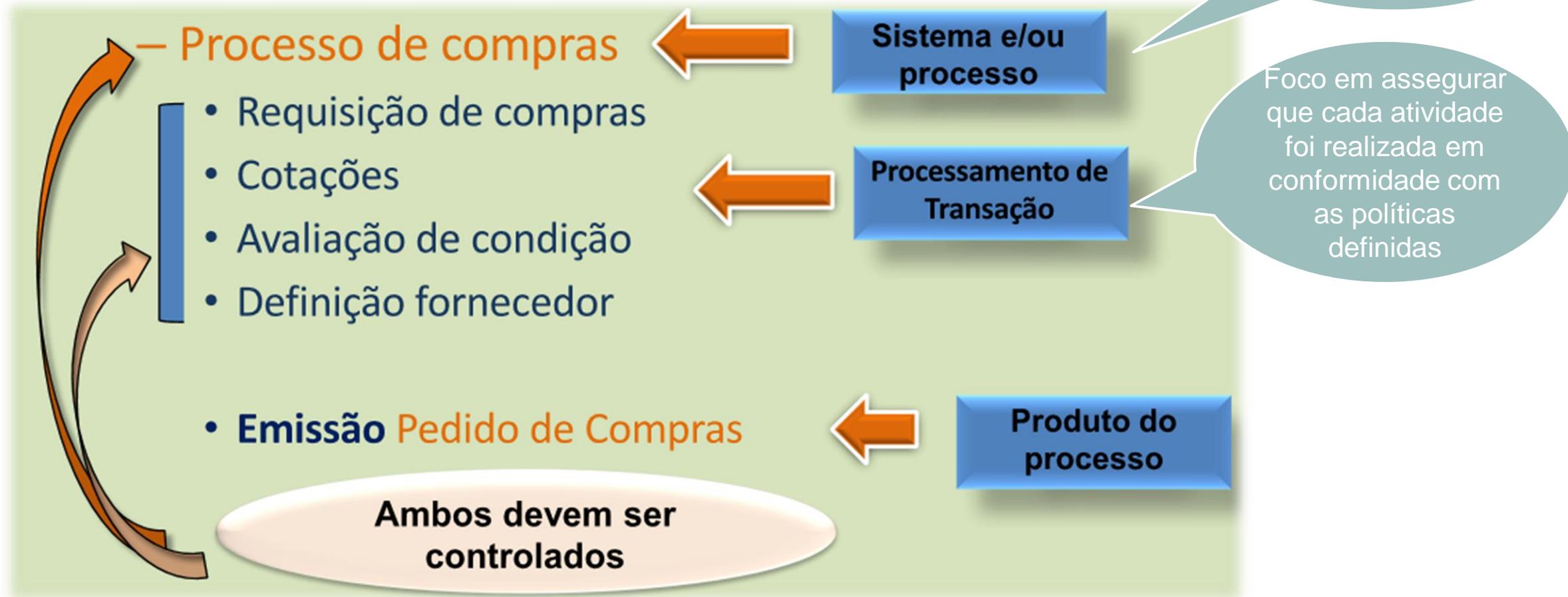
Processamento em conformidade com os princípios de contabilidade geralmente aceitos

Conformidade com as políticas e procedimentos organizacionais, leis e regulamentos

Adequada evidência dos dados

Eficácia e eficiência dos controles

4.16 CONTROLE DO PROCESSO X CONTROLE DA TRANSAÇÃO



4.17 CLASSIFICAÇÃO DOS CONTROLES

Primários: é o primeiro nível de controle e está vinculado diretamente ao objetivo do processo. Ex. Checam alçadas, valores e confronta dados.

Secundários: funcionam de forma adicional aos controles primários; possuem moderado grau de importância para o processo.

Preventivo: operam para evitar a ocorrência de erro, fraude ou falha e devem ser capaz de antecipadamente evitar os desvios

Detectivos: operam para evitar a possibilidade de ocorrência de erro, fraude ou falha e devem ser capaz de identificar os desvios no processo

Manuais: são todos que operam por manuseio das pessoas inseridas no processo.

Sistêmicos: são todos que operam automaticamente pelo sistema, sem a intervenção de pessoas.

4.18 TIPOS DE CONTROLES

Processos (sistemas)

- Desenvolvimento dos procedimentos que devem ser seguidos no processamento das transações;
- Desenvolvimento dos padrões para o processamento;
- Identificação e substituição de transações que não atendem os padrões do sistema;
- Desenvolvimento de procedimentos de reconciliação;
- Identificação e criação de indicadores chaves que indicam o correto funcionamento do processo.

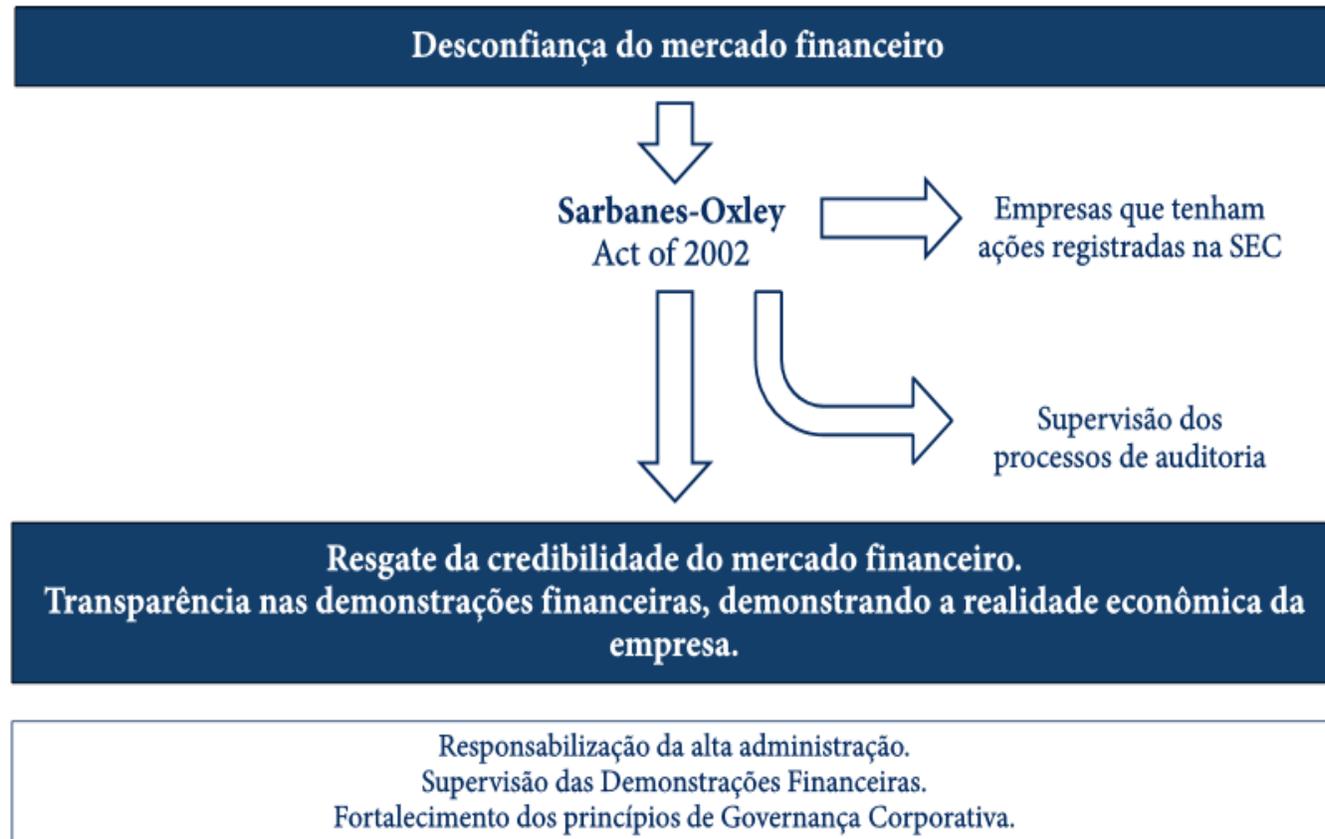
Processamento de transação

- Procedimento de validação da entrada de dados;
- Revisão de razoabilidade sobre o processo;
- Ações automatizadas para itens não conformes;
- Verificação se as transações estão autorizadas apropriadamente;
- Rejeição de transações que não cumprem com as regras do sistema;
- Preparação e entrega de relatórios de não conformidade.

5 CONTROLES INTERNOS

SOX

5.1 CONTROLES INTERNOS - SOX



- Sob a infinidade de páginas da lei, repletas de “legalismos”, residem premissas simples:
 - Governança corporativa e práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis;
 - Diretores, conselhos, auditores e gestores, todos são responsáveis pela eficácia dos controles internos.
 - Um novo padrão para as responsabilidades corporativas e penalidades.



5.2 OBJETIVOS DA LEI SOX

1. Melhorar a confiança pública na contabilidade e nas práticas de relatório financeiros;
2. Tornar os executivos corporativos mais responsáveis por suas ações;
3. Fortalecer o sistema financeiro, por meio da divulgação e dos controles internos;
4. Encorajar e dar suporte para denúncias;
5. Assegurar a retenção das evidências necessárias;
6. Aumentar a responsabilidade de fiscalização da diretoria e especificamente do comitê de auditoria;
7. Assegurar a independência dos auditores independentes.



5.2 OBJETIVOS DA LEI SOX

1- Melhorar a confiança pública na contab. corporativa e nas práticas de relatório.

- Os relatórios financeiros devem seguir os princípios da contabilidade e qualquer ajuste que possa afetar esse princípio deve ser reportado nas demonstrações financeiras.
- Controles de divulgação implantados e funcionando.
- Controles de divulgação devem identificar todas as transações questionáveis ou ilegais para que sejam reportadas e divulgadas pelas partes responsáveis de maneira apropriada.
- Seções relacionadas: 401, 409 e 403.

2 - Tornar os executivos corporativos mais responsáveis por suas ações.

- Evitar que os executivos corporativos, conselho de administração e auditores cometam fraudes ou atos questionáveis.
- Implantar ações específicas que os executivos corporativos devem fazer para certificar a adequação dos controles internos.
- Mudança no comportamento dos executivos, tirando o foco para fazer as coisas certas ao invés de procurar brechas na legislação.
- Seções relacionadas: 402, 406, 302, 303, 304, 306 e 906.



5.2 OBJETIVOS DA LEI SOX

3 - Fortalecer o sistema financeiro, divulgação e controles internos.

- A SEC adotou a estrutura de controles internos do COSO, para os sistemas de controles internos requeridos pela SOX.
- Eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros, conformidade com leis e regulamentos aplicáveis.
- Seções da lei relacionadas: 302 e 404.

4 - Encorajar e dar suporte para denúncias.

- A lei Sarbanes-Oxley fornece proteção direta ao denunciante.
- Preocupação 1: Utilização das informações obtidas dos denunciantes ao mesmo tempo em que se deve proteger o denunciante dos atos impróprios dos gerentes corporativos.
- Preocupação 2: Falha de proteção ao denunciante que pode resultar em sanções da lei e um passivo legal potencial do denunciante por condução inadequada pela corporação.
- A auditoria interna, por sua independência e por estar fora da estrutura de execução, é a mais indicada para tratar e conduzir as responsabilidades deste assunto. Seções da lei relacionadas: 806 e 1107



5.2 OBJETIVOS DA LEI SOX

5 - Assegurar a retenção das evidências necessárias.

- Examinar a política de retenção de evidências corporativas e da auditoria interna.
- Examinar políticas do conselho legal corporativo quanto à divulgação de potencial fraude.
- Determinar se os papéis de trabalhos realizados estão arquivados em conformidade com os limites estabelecidos pela lei.
- Seções da lei relacionadas: 307, 802, 804 e 1102

6 - Aumentar a responsabilidade de fiscalização da diretoria e especificamente do comitê de auditoria.

- Os acordos entre corporação e os auditores independentes devem ser sempre revisados.
- Os controles de reclamações relacionados com finanças, contabilidade e controles internos devem ser revisados pelas partes interessadas apropriadas.
- Seções da lei relacionadas: 204, 301 e 407.



5.2 OBJETIVOS DA LEI SOX

7 - Assegurar a independência dos auditores independentes.

- A independência dos auditores externos é questionada, pois são contratados e pagos pela corporação, podendo caracterizar conflito de interesse.
- Para minimizar esse risco, membros das empresas de auditoria não podem se tornar funcionários da empresa, imediatamente à sua saída da empresa de auditoria, deve haver uma rotação do sócio encarregado do trabalho e deve eliminar trabalhos de consultoria entre os envolvidos.
- Seções da lei relacionadas: 201, 202, 203 e 206.

6 ESTUDO DE CASO

Em sala

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS |

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

- *A controladoria tem como objetivo salvaguardar a continuidade das organizações, atuando no planejamento execução e controle dos processos.*
- *O controle interno é uma ferramenta indispensável para as organizações, pois auxilia no monitoramento e execução dos processos, mitigando os riscos e conduzindo a organização para atingimento dos objetivos estratégicos.*
- *Organizações públicas ou privadas que não adotam as praticas de controles internos estão expostas a riscos internos e externos, comprometendo a sustentabilidade da organização.*

8 REFERÊNCIAS

Fonte de pesquisa

8 REFERÊNCIAS

AYRES, L. C. N.; CRUZ, V. L.; SANTOS, R. R. D.; LEONE, R. J. G. Controle interno em empresas familiares de pequeno porte: uma aplicação do modelo COSO II. **Revista da Micro e Pequena Empresa** , v. 12, n. 1, p. 3-17, 2018.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

CONTABILIDADE FINANCEIRA. **Auditoria, erro e controle interno**. Disponível em: <http://www.contabilidade-financeira.com/2013/09/auditoria-erro-e-controle-interno.html> . Acesso em 17 jul. 2018.

Guide to the CICS Common Body of Knowledge (CBOK). **Internal Control Institute**, Edition III, v.1. 2017.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. **Controladoria – instrumento de apoio ao processo decisório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREIRA, A. N. A importância do controle interno para a gestão de empresas. **Pensar Contábil** , v. 6, n. 25, 2008.

PIZO, F. **Mapeamento de controles internos sox**. ed. 1. São Paulo: Atlas, 2018.

OBRIGADA!

cleaneramos@hotmail.com

<https://br.linkedin.com/in/cleaneramos-paulino-paulino-7a5b2669>



Disponível em <<http://www.frasesdemotivacao.net/frase/a-vida-nao-tem-controle-remoto>>