

SEÇÃO REFLEXÕES

O FUTURO DOS CONTROLES INTERNOS: ALINHANDO ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ

THE FUTURE OF INTERNAL CONTROLS: ALIGNING STRATEGIES AND TECHNOLOGIES FOR EFFECTIVE GOVERNANCE

Recebido em:
Aprovado em:

19.03.2025
21.03.2025

Leonardo Tadeu Soares

Mestre em Administração do Desenvolvimento de Negócios pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM), MBA em Gestão de Negócios e Projetos pela Fundação Instituto de Administração (FIA), graduado em Direito pela UPM e em Processamento de Dados pela Faculdade de Tecnologia do Estado de São Paulo (Fatec). Mais de vinte certificações internacionais e nacionais em governança, riscos, compliance, auditoria, prevenção à lavagem de dinheiro e tecnologia. Conselheiro consultivo do Observatório Social do Brasil, coordenador do Comitê de Riscos e Compliance do Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) e coordenador do GT Canal de Denúncias e Investigações Internas do Instituto Paranaense de Compliance (Ipacom).

E-mail: leotadeusp@gmail.com

O FUTURO DOS CONTROLES INTERNOS: ALINHANDO ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ

INTRODUÇÃO

No cenário corporativo atual, a gestão eficaz de riscos e a implementação de controles internos robustos são fundamentais para a sustentabilidade e o sucesso das organizações.

Uma pesquisa da Deloitte (2025) revelou que 58% das grandes empresas brasileiras alinham seus controles de riscos à estratégia de negócios, superando a média global de 52%. Esse dado destaca a importância crescente dos controles internos no Brasil e a necessidade de uma abordagem integrada que envolva cultura organizacional, processos, pessoas, tecnologia e suporte especializado.

Neste artigo, apresentam-se mais alguns dados e pontos importantes sobre o controle de riscos como estratégia de negócio.

Comprometimento da liderança e cultura organizacional

A liderança desempenha um papel crucial na promoção de uma cultura de controle e conformidade. O termo *tone at the top* refere-se ao compromisso e à postura ética da alta administração em relação aos riscos e controles. De acordo com a pesquisa da Deloitte (2025), 62% das empresas brasileiras classificaram esse comprometimento como alto ou muito alto, alinhando-se à média global de 63%.

Uma liderança engajada estabelece padrões éticos e comportamentais que permeiam toda a organização, influenciando positivamente a eficácia dos controles internos.

Maturidade na gestão de riscos e controles internos

Apesar do forte comprometimento da liderança, apenas 39% dos entrevistados no Brasil consideram a maturidade da gestão de riscos como avançada ou madura, índice semelhante ao global de 40%. Esse dado indica que há espaço para melhorias significativas na estruturação e implementação de controles internos mais eficazes.

A maturidade dos controles internos está diretamente relacionada à capacidade da organização de antecipar, identificar e mitigar riscos de maneira proativa.

LEONARDO TADEU SOARES

Desafios emergentes na governança corporativa

Nos últimos anos, eventos como a pandemia e mudanças no ambiente geopolítico e tecnológico迫使了企业调整其管理模式以应对新的风险（Granados, 2024）。

这些风险包括员工健康与安全、可持续性、人才短缺、网络安全和政治社会稳定。至关重要的是，重新评估董事会的组成和专业技能，以确保治理能够有效应对这些挑战。

性别平等仍然是一个关键目标，欧洲可持续性指导原则的遵守将受到监管机构和投资者的密切监督。

Escassez de especialistas em meio a uma avalanche regulatória

日益增长的可持续性整合促使企业对专门人才的需求增加，特别是在该领域，尤其是在面对不断变化的法规时（Lara, 2025）。

企业现在必须更严格地报告其环境、社会和治理影响。这一情境要求专业人员的专业化程度与财务会计相当，立法在过去十年中显著增加。

这一组织变革影响到从高管层到各个职能部门的各个方面，导致新角色的出现，如社会影响管理者和循环经济专家，以应对日益复杂的市场需求和监管合规要求。

Desafios na documentação e automação de controles

适当的文档记录和内部控制是实现透明度和效率的关键，对于内部流程的管理同样重要。

O FUTURO DOS CONTROLES INTERNOS: ALINHANDO ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ

No Brasil, 51% das empresas possuem documentação de riscos e controles em narrativas ou fluxos, enquanto 36% têm narrativas e fluxos sem riscos e controles documentados. Além disso, a digitalização dos controles ainda é um desafio significativo: 28% das empresas brasileiras dependem de controles manuais, 66% utilizam uma combinação de controles manuais e automatizados, e apenas 2% consideram seu ambiente de controles altamente automatizado (Deloitte, 2025).

A falta de conhecimento sobre as possibilidades oferecidas pela tecnologia e a escassez de recursos humanos para seu desenvolvimento ou sua implementação são os principais obstáculos para digitalização dos controles internos.

Terceirização como estratégia para superar desafios

A terceirização de atividades de controle tem sido uma estratégia adotada por muitas empresas para suprir a falta de recursos internos e conhecimento especializado. No Brasil, 53% dos respondentes terceirizam algum tipo de serviço de controles, seja pontual ou regularmente, enquanto em nível global esse índice é de 48% (Deloitte, 2025).

A terceirização pode proporcionar acesso à *expertise* profissional e tecnologias avançadas, contribuindo para melhoria contínua dos processos de controle.

Princípios de uma organização com controles inteligentes

Para se tornarem organizações com controles inteligentes, as empresas devem seguir cinco princípios fundamentais:

- **Alinhamento dos controles com a estratégia e o propósito:** os controles devem não apenas proteger a organização, mas também criar valor de forma consistente e coordenada.
- **Forte e consistente tone at the top:** a liderança deve reiterar a necessidade e o valor dos controles, integrando-os às decisões estratégicas e à implementação de programas transformadores.

LEONARDO TADEU SOARES

- **Controle do que realmente importa:** é essencial equilibrar a confiança, as regras, os procedimentos de controle e o monitoramento para focar os aspectos críticos.
- **Responsabilidade da primeira linha:** a primeira linha de defesa deve ser responsável pelo controle e por sua operação, com o apoio de “embaixadores de controles” e a colaboração entre as diferentes linhas de defesa.
- **Digitalização como prioridade:** a digitalização deve permear todas as fases do ciclo de vida dos controles, permitindo que operem de forma mais eficiente e eficaz, com um compromisso contínuo com a melhoria.

Temas-chave para evolução dos controles internos

A pesquisa da Deloitte (2025) identifica alguns temas-chave importantes que as organizações devem considerar para aprimorar seus controles internos:

1. **Alinhamento estratégico e cultura de controles:** um forte *tone at the top* e alinhamento estratégico impulsionam a cultura e maturidade dos controles.
2. **Engajamento da primeira linha:** a presença de “embaixadores de controle” na primeira linha apoia a cultura e maturidade dos controles.
3. **Capacitação da equipe:** equipes experientes e treinamentos regulares aprimoram a maturidade na gestão de riscos e controles.
4. **Terceirização estratégica:** a terceirização de funções de controle facilita os treinamentos e a disseminação de boas práticas na organização.
5. **Impacto no desempenho financeiro:** a elevada maturidade dos controles está correlacionada ao aumento do valor das ações.
6. **Documentação robusta:** processos bem documentados e avaliações de risco aprimoram a maturidade dos controles.
7. **Automação de controles:** uma maior automação está associada a uma maturidade mais elevada dos controles.

O FUTURO DOS CONTROLES INTERNOS: ALINHANDO ESTRATÉGIAS E TECNOLOGIAS PARA UMA GOVERNANÇA EFICAZ

8. **Confiança dos auditores externos:** ambientes de controle maduros aumentam a confiança dos auditores externos nos testes realizados pela administração.
9. **Eficiência nos testes de controle:** a terceirização de funções de controle pode melhorar a eficiência dos testes e a confiabilidade dos resultados.

O futuro dos controles internos depende da capacidade das organizações de integrar estratégias de governança eficazes, adotar tecnologias emergentes e promover uma cultura organizacional sólida. *Frameworks*, como Itil e Cobit, fornecem diretrizes valiosas para alinhar os serviços de TI aos objetivos estratégicos, enquanto a gestão de riscos em TI assegura a continuidade e segurança das operações.

Além disso, a adaptação às novas regulamentações e capacitação de especialistas são essenciais para enfrentar os desafios emergentes na governança corporativa. Ao discutir esses aspectos de forma integrada, as empresas estarão mais preparadas para navegar em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico.

REFERÊNCIAS

- Delloitte (2025). Pesquisa da Deloitte mostra que 58% das grandes empresas do Brasil têm controles de riscos alinhados à estratégia de negócios. *Deloitte Notícias*. <https://www.deloitte.com/br/pt/about/press-room/future-of-controls.html>
- Granados, Ó. (2024, 29 de novembro). El reto de encontrar especialistas en medio de una avalancha regulatoria. *El País*. https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024-11-29/el-reto-de-encontrar-especialistas-en-medio-de-una-avalancha-regulatoria.html?utm_source=chatgpt.com
- Lara, M. (2025, 12 de janeiro). Desafíos y riesgos emergentes para la gobernanza empresarial. *El País*. https://elpais.com/economia/negocios/2025-01-12/desafios-y-riesgos-emergentes-para-la-gobernanza-empresarial.html?utm_source=chatgpt.com