

## 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: 19.03.2025  
Aprovado em: 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](mailto:leotadeusp@gmail.com)

## 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 forçaram as empresas a adaptarem seus modelos de gestão para enfrentar novos riscos (Granados, 2024).

Esses riscos incluem a saúde e segurança dos trabalhadores, sustentabilidade, escassez de talentos, cibersegurança e estabilidade social e política. É essencial revisar a composição e as competências dos conselhos de administração para assegurar uma governança capaz de lidar com esses desafios.

A igualdade de gênero permanece um objetivo crucial, e o cumprimento de diretrizes europeias sobre sustentabilidade será alvo de escrutínio por parte de supervisores e investidores.

## **Escassez de especialistas em meio a uma avalanche regulatória**

A crescente integração da sustentabilidade nas empresas aumentou a necessidade de especialistas na área, especialmente diante do aumento de regulamentações (Lara, 2025).

Empresas agora devem prestar contas mais rigorosamente sobre seus impactos ambientais, sociais e de governança. Esse cenário exige uma profissionalização comparável à contabilidade financeira, com um aumento significativo de legislações na última década.

Essa mudança organizacional afeta desde o nível diretivo até as diversas áreas funcionais, levando ao surgimento de novos papéis, como gestores de Impacto Social e especialistas em Economia Circular, para abranger a crescente complexidade e demanda por conformidade regulatória.

## **Desafios na documentação e automação de controles**

A documentação adequada de riscos e controles é essencial para transparência e eficácia dos processos internos.

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.

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

- Deloitte (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](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](https://elpais.com/economia/negocios/2025-01-12/desafios-y-riesgos-emergentes-para-la-gobernanza-empresarial.html?utm_source=chatgpt.com)