

O Futuro dos controles  
Benchmarking global

# Introdução

Nos negócios, nada acontece sem riscos. O desafio é que o cenário de risco está em constante mudança. As organizações estão frequentemente em transformação, os regulamentos e as normas continuam a evoluir e novas formas de riscos externos estão sempre a emergir em um jogo aparentemente interminável de “gato e rato”. Para se manterem à frente, as organizações estão cada vez mais investigando a detecção preditiva de riscos – mas muitas ainda estão na fase inicial dessa jornada e não conseguem acompanhar o ritmo das mudanças.

## Tornando-se uma organização com controles inteligentes

Para impulsionar a estabilidade e o sucesso em condições de negócios dinâmicos e muitas vezes imprevisíveis, os controles desempenham, portanto, um papel crítico. Na verdade, os controles sempre desempenharam um papel significativo na gestão de riscos: são os processos repetidos pelos quais as organizações “realizam tarefas” enquanto protegem seus ativos, operações, reputação e recursos contra vulnerabilidades.

Agora, mais do que nunca, é fundamental que as organizações tornem seus “controles inteligentes” – criando e mantendo um ambiente que proporcione um gerenciamento de risco contínuo, flexível e abrangente para preparar a organização para o futuro.

É essencial que os controles permitam que as organizações operem de forma eficaz, eficiente e com grande agilidade em resposta às mudanças.

A pesquisa de benchmarking global da Deloitte sobre o futuro dos controles contém insights de mais de 500 organizações de diversos setores e mais de 30 países, descrevendo comportamentos, melhores práticas e o ecossistema tecnológico de controles, representando a visão dos controles internos em todo o mundo.

As organizações com controles inteligentes estruturam seu ambiente interno para fortalecer a resiliência e estarem prontas para o futuro e, em última instância, prosperar no ambiente de volatilidade e incerteza.

## O que é necessário para ter controles inteligentes?

O “Control Intelligent Index” (CI) da Deloitte é composto por cinco elementos principais:

1. Estratégia e governança dos controles;
2. Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento;
3. Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional;
4. Tecnologia, automação e digitalização;
5. Estrutura de monitoramento e garantia dos controles.

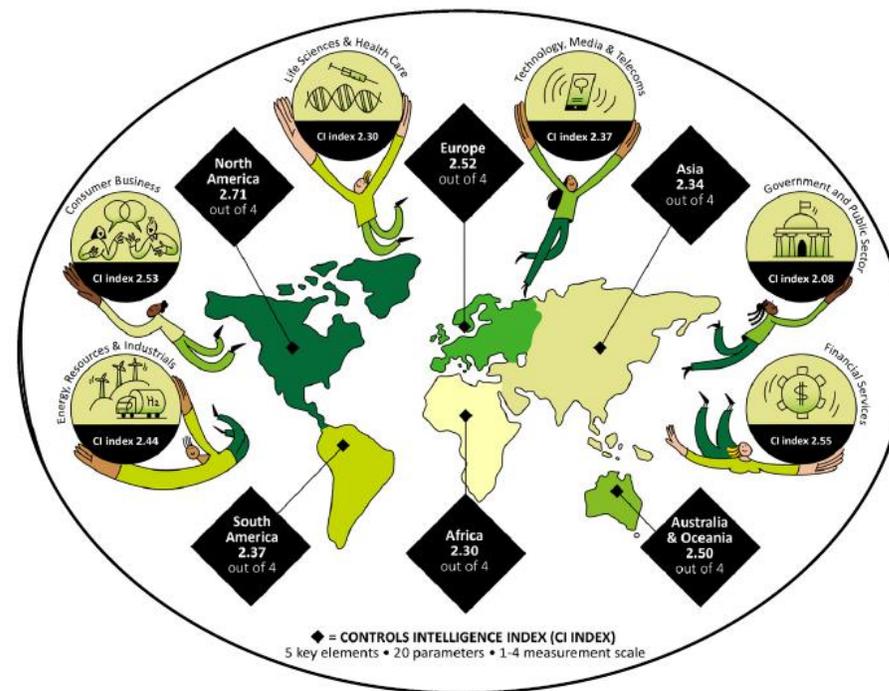
Com base na combinação destes fatores, é estabelecido o índice CI, que reflete a maturidade do ambiente de controle de uma organização. A pesquisa Futuro dos controles da Deloitte, mostra uma correlação clara entre organizações com controles inteligentes e o alto índice de CI.

Utilizando o Índice CI Deloitte de forma eficaz, as organizações podem obter informações valiosas, definir metas de melhoria realistas e implementar iniciativas direcionadas para melhorar os seus níveis de maturidade. Isto, por sua vez, ajudará a impulsionar a excelência organizacional, um melhor desempenho e uma maior diferenciação competitiva.

# Índice inteligente

A jornada de controles de uma organização varia de acordo com sua estratégia, a maturidade de seu ambiente de controles, o nível de pressão de conformidade regulatória que ela suporta e as tendências específicas do setor que precisa gerenciar. Uma comparação direta com uma estrutura de maturidade padrão não fornece uma visão verdadeira da maturidade da sua jornada de controles. Também não ajuda as organizações a compreender e priorizar áreas de foco de forma significativa.

O **Control Intelligent Index (CI Index)** da Deloitte é orientado a dados, fornece comparações significativas com outras organizações, auxilia a companhia a avaliar o estado atual e a maturidade dos controles, a definir, projetar e implementar um programa de “Futuro dos controles” ousado, positivo e adequado ao seu propósito



Existem cinco elementos-chave e 20 parâmetros associados para calcular o Índice CI:

- **Estratégia e governança dos controles:** relação com a estratégia da organização, tone at the top e estratégia de gestão de riscos.
- **Modelo operacional, cultura e conhecimento:** três linhas, embaixadores na primeira linha, cultura, experiência e treinamento.
- **Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional:** documentação de processos e da matriz de riscos e controle (RCM), normas, orientações e modelos de riscos e controles, status do desempenho dos controles internos.
- **Tecnologia, automação e digitalização de controles:** nível de digitalização; obstáculos para digitalização; priorização na utilização de tecnologia; ferramenta de governança, risco e conformidade (GRC).
- **Estrutura de monitoramento e garantia dos controles:** indicadores de riscos e controles, frequência dos testes de controles, confiança do auditor externo, nível de esforço de asseguração, rastreabilidade do resultado dos controles.

O Índice CI é medido com base nos principais elementos e parâmetros acima mencionados em uma **escala de 1 a 4**, sendo que **4 representa o nível mais elevado de maturidade**.

# Organizações com controles inteligentes estão liderando um futuro ousado e positivo

Os dados da pesquisa de benchmarking Futuro dos controles da Deloitte, esclarecem como as organizações com controles inteligentes estão conduzindo uma jornada ousada, permitindo o crescimento enquanto protegem o valor. Todas elas seguem cinco princípios comuns e apoiam os 10 principais temas derivados dos dados da pesquisa. Estes princípios e temas transcendem os setores industriais (altamente regulamentados ou não), receita e tamanho das organizações, destacando caminhos comuns para uma maior resiliência e sucesso.

## Princípios comuns de organizações com controles inteligentes

1. **Controles estão alinhados com a estratégia e propósito**, não apenas protegendo a organização, mas também criando valor de forma consistente e coordenada.
2. **Forte e consistente “tone at the top”** reitera a necessidade e o valor dos controles, e os controles suportam as tomadas de decisões, seja nas decisões estratégicas ou na concepção e implementação de programas transformadores.
3. **Controlar o que importa**, equilibrando confiança, regras e procedimentos de controle e monitoramento.
4. **A primeira linha é de fato responsável pelo controle e sua operação**, com apoio de diversos “embaixadores de controles”. Existe uma forte colaboração entre a primeira e a segunda linha – quebrando silos e garantindo que todos estão direcionados para um objetivo comum.
5. **A digitalização é uma prioridade em todas as partes do ciclo de vida dos controles**, permitindo que controles e processos operem de forma mais eficiente e eficaz. Existe um forte compromisso com a melhoria contínua, utilizando dados e análises para identificar proativamente áreas de melhoria e adaptar-se rapidamente às mudanças.

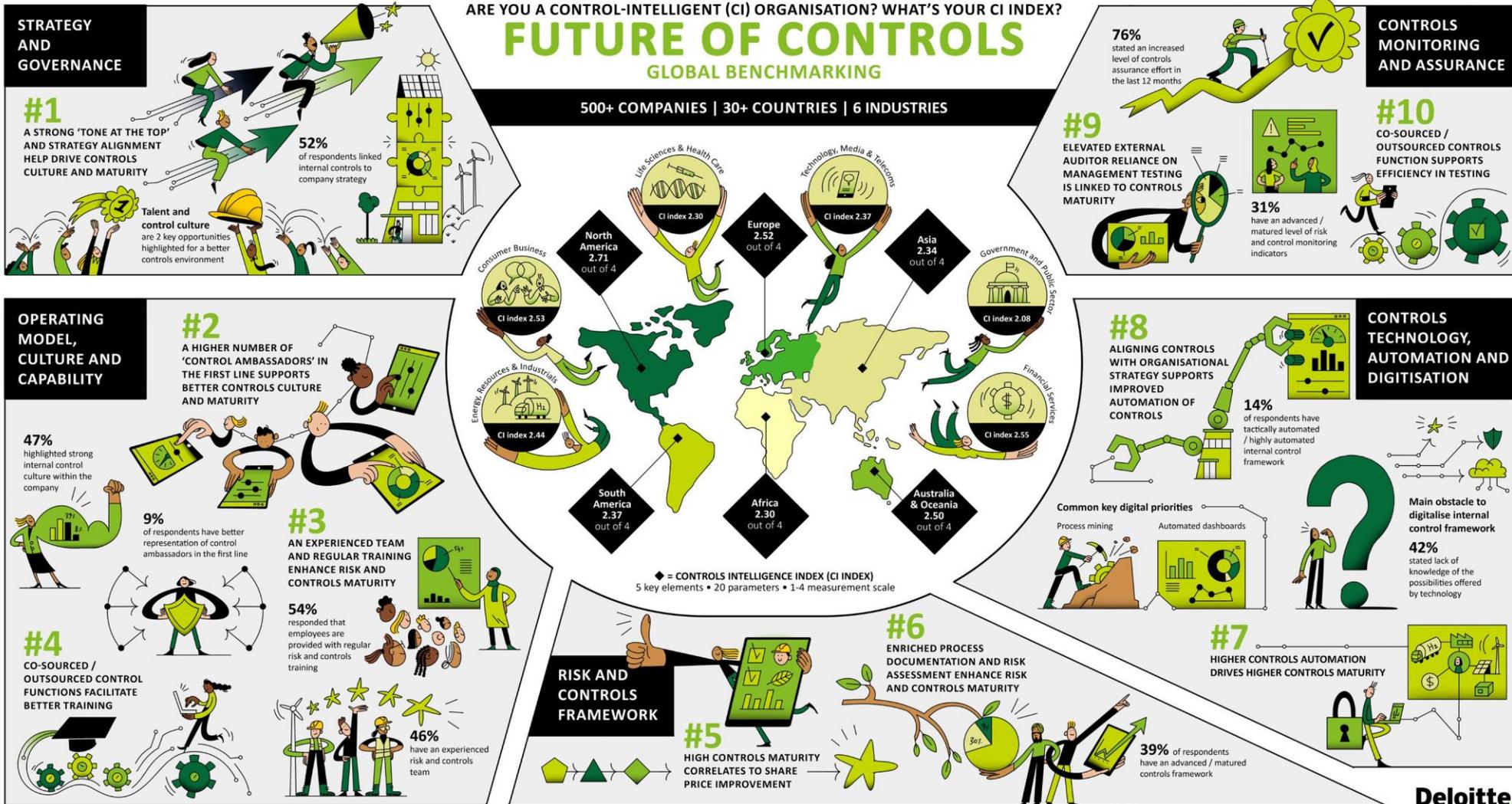
## Os 10 principais temas da pesquisa de benchmarking Futuro dos controles

1. Forte “tone at the top” e alinhamento estratégico ajudam a impulsionar a cultura e maturidade dos controles.
2. Maior número de “embaixadores de controle” na primeira linha melhor suporta a cultura e a maturidade de controles.
3. Equipe de controles experiente e treinamentos regulares aprimoram a maturidade de riscos e de controles.
4. Função de controles terceirizada melhor suporta os treinamentos de controles em toda a organização.
5. Elevada maturidade dos controles está correlacionada ao aumento do preço das ações.
6. Robusta documentação de processos e avaliação de risco aprimoram a maturidade dos riscos e controles.
7. Automação de controles impulsiona maior maturidade dos controles.
8. Alinhamento dos controles com a estratégia aprimora a automação de controles.
9. Maior confiança do auditor externo nos testes da administração está ligada à maturidade dos controles.
10. Função de controles terceirizada suporta a eficiência dos testes de controles.

Embora alguns dos princípios e temas acima possam parecer elementares e fáceis, uma parcela significativa das organizações ainda está longe de segui-los e incorporá-los adequadamente – destacando a necessidade de maior foco em educação de controles com base em tecnologia e cultura de controles.

# Organizações com controles inteligentes estão liderando um futuro ousado e positivo

## CONTROL-INTELLIGENT ORGANISATIONS - LEADING A BOLD & POSITIVE FUTURE



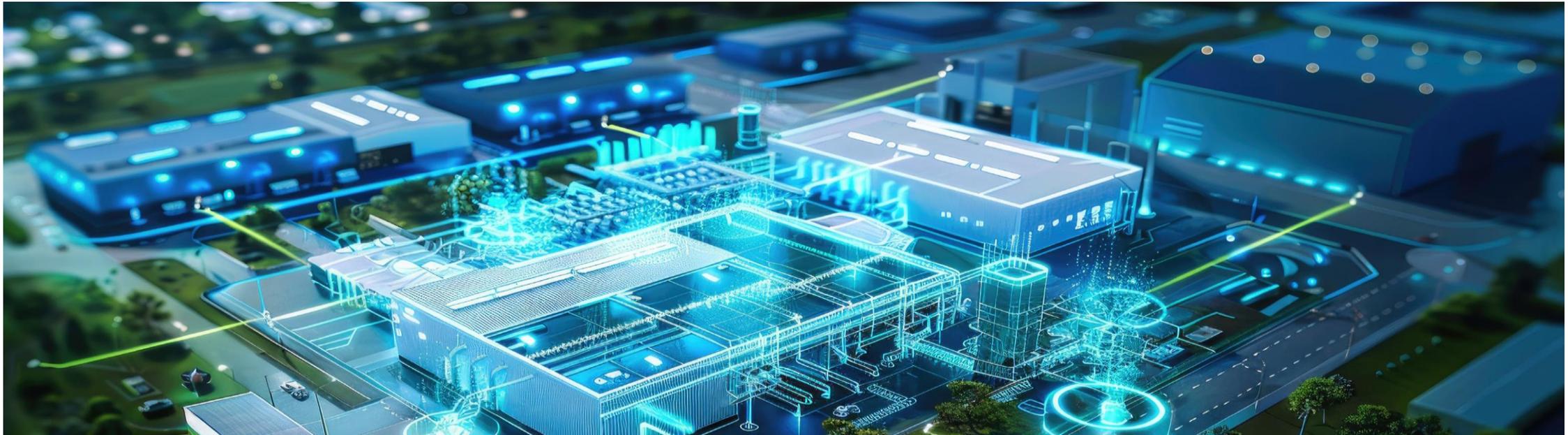
© 2024 Deloitte LLP. All rights reserved

# O caminho a seguir...

Como sua organização pode ter “controles inteligentes” para estar preparada para o futuro? A jornada de controles irá variar de organização para organização, dependendo da maturidade do ambiente de controles, do nível de pressão de conformidade regulatória que eles suportam e das tendências específicas do setor que precisam gerenciar. Independentemente do nível de maturidade e de transformação, o caminho a seguir começa por compreender quais princípios precisam ser melhorados e como alinhar os seus controles a cada um deles, entendendo como sua organização pode aproveitar de forma eficaz a tecnologia para aumentar a eficiência, reduzir erros e alcançar esses princípios.

As organizações devem considerar como necessária a busca pela digitalização em todas as fases do ciclo de vida dos controles.

Tornar um ambiente com “controle inteligente” é mais do que apenas definir estratégias de controle, avaliar estruturas de risco e considerar como um projeto “concluído”. O futuro dos controles representa uma jornada contínua, que incorpora os princípios e temas anteriormente mencionados no dia a dia, nas abordagens da liderança e no DNA organizacional. Ao tomar as medidas certas para agir, as organizações se beneficiam de uma estrutura de controles flexível que as fortalecem e as protegem hoje e impulsiona a resiliência e o sucesso no futuro.



# Estratégia e governança de controles

# Estratégia e governança dos controles

## Principais conclusões



dos respondentes consideram que o alinhamento dos controles internos com a estratégia é alto ou muito alto



dos respondentes classificaram o nível do “tone at the top” para controles internos como alto ou muito alto



classificaram a maturidade da gestão de riscos como “avançada ou madura”

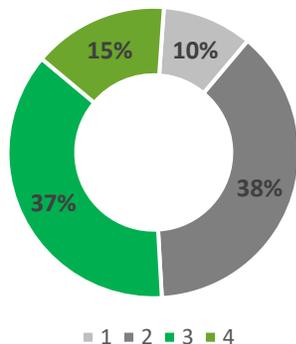
**TALENTO e CULTURA DE RISCOS** são as principais oportunidades destacadas para melhorar o ambiente de controle.



# Estratégia e governança dos controles

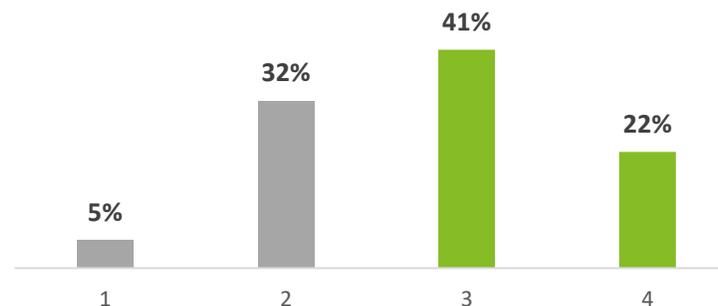
Os gráficos a seguir fornecem uma visão geral das respostas as perguntas individuais que sustentam o tópico “Control Intelligent”

Na sua opinião, até que ponto os controles internos estão alinhados à estratégia de sua empresa?



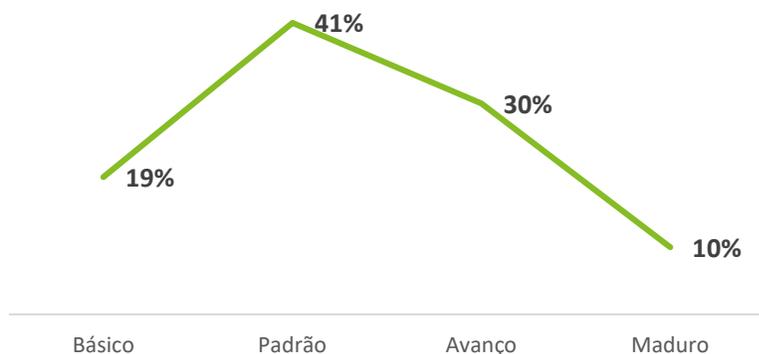
Escala alinhamento com a estratégia: 1= baixa a 4=Muito alta

Como você avaliaria o tone at the top em termos de controle interno?



Escala de avaliação: 1= baixo a 4=Muito alto

Qual é o nível de maturidade do seu processo de gestão de riscos?



Quais são as principais oportunidades para evoluir seu ambiente de controle?



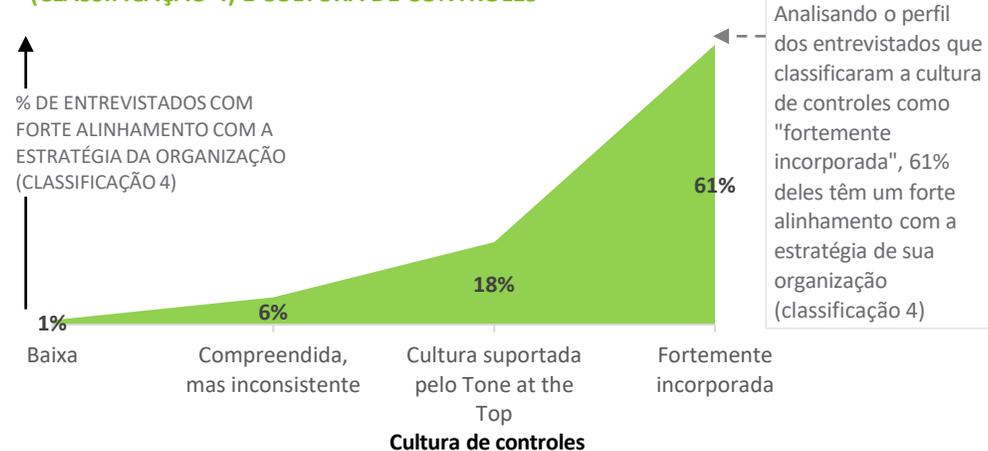
# Estratégia e governança dos controles

## 1. Forte "tone at the top" e alinhamento estratégico ajudam a impulsionar a cultura e maturidade dos controles.

### TONE AT THE TOP (CLASSIFICAÇÃO 4) E CULTURA DE CONTROLE



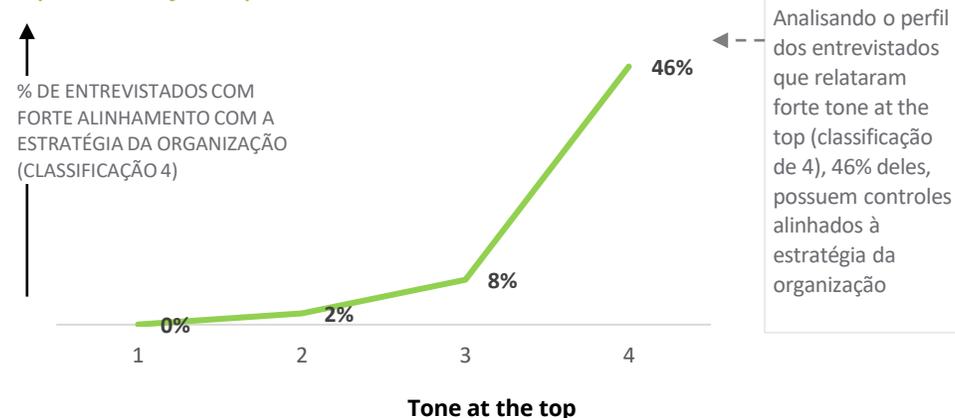
### ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (CLASSIFICAÇÃO 4) E CULTURA DE CONTROLES



### TONE AT THE TOP (RATING '4') E MATURIDADE DO RISCO



### ALINHAMENTO COM A ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO (CLASSIFICAÇÃO '4') E TONE AT THE TOP



# Modelo operacional dos controles, cultura e conhecimento

# Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

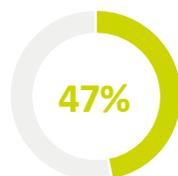
## Principais conclusões



62% mencionaram que eles têm um modelo de três linhas claramente definido



9% dos entrevistados têm entre 6 a 7 embaixadores de controle na primeira linha



47% dos entrevistados possuem forte cultura de controle interno dentro da empresa

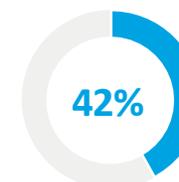
**As principais responsabilidades dos embaixadores de controles internos** incluem relatórios de governança, monitoramento e gestão da remediação da não conformidade.



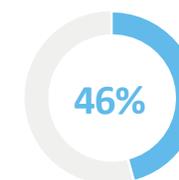
38% das organizações ocasionalmente/regulamente terceirizam\* atividades de controles internos



54% responderam que os funcionários recebem treinamento regular de riscos e controles



42% das organizações ministram treinamentos de riscos e controles em formato virtual/e-learning



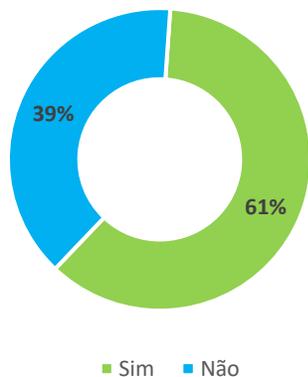
46% das organizações têm equipe experiente de riscos e controles

\*Co-Sourcing e Outsourcing

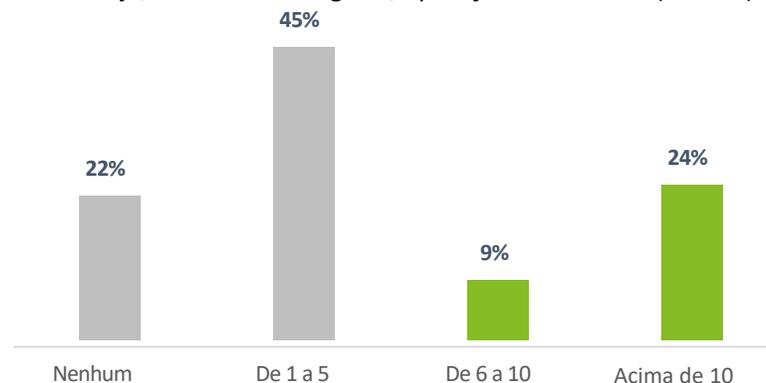
# Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

## Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

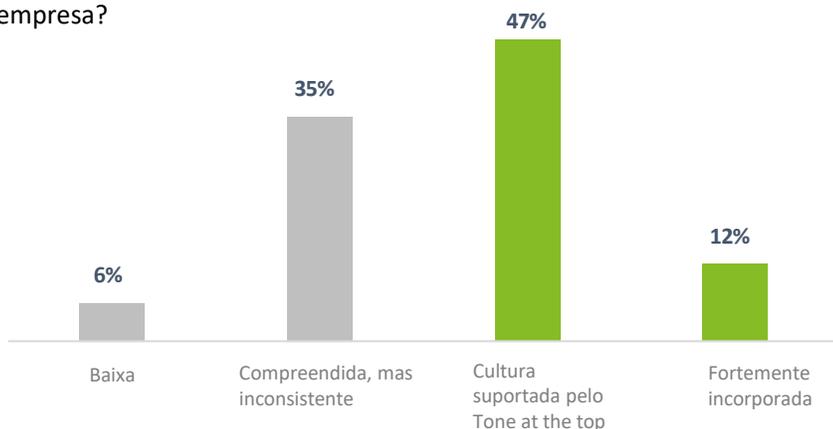
Você tem um modelo de três linhas claramente definido?



Quantos pontos focais de controles internos são nomeados na primeira linha, ou seja, nas áreas de negócio, operações comerciais (em FTE)?



Como você classificaria o nível de cultura de controle interno dentro de sua empresa?



Quais são as responsabilidades, além da operacionalização dos controles, para expandir o ponto de contato entre as três linhas?

Responsabilidades	Votação prioritária
Mapeamento de riscos operacionais e monitoramento de não conformidades	1
Relatórios de governança	2
Relatório de incidentes de risco operacional	3
Treinar/conscientizar a equipe operacional	4
Participar na elaboração de procedimentos	5

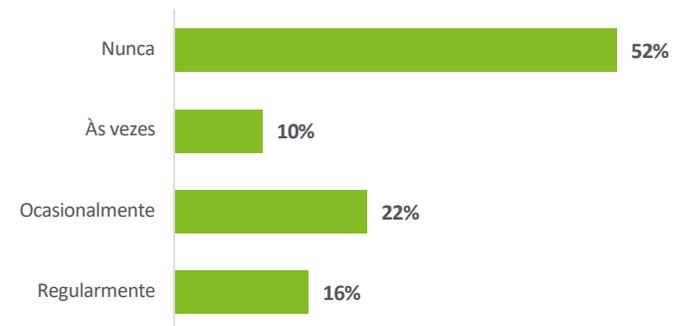
# Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

## Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

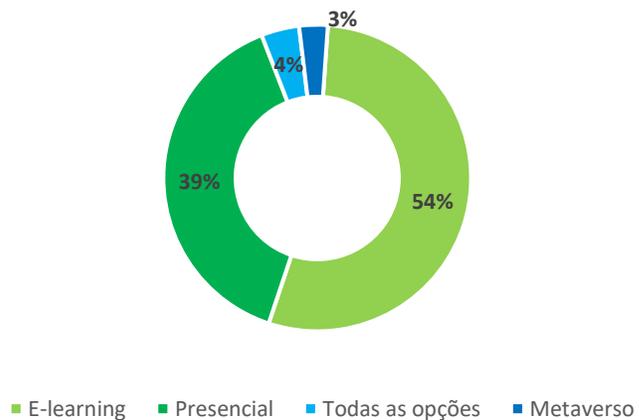
Com que frequência sua organização fornece treinamentos obrigatórios de risco e controle a todos os funcionários?



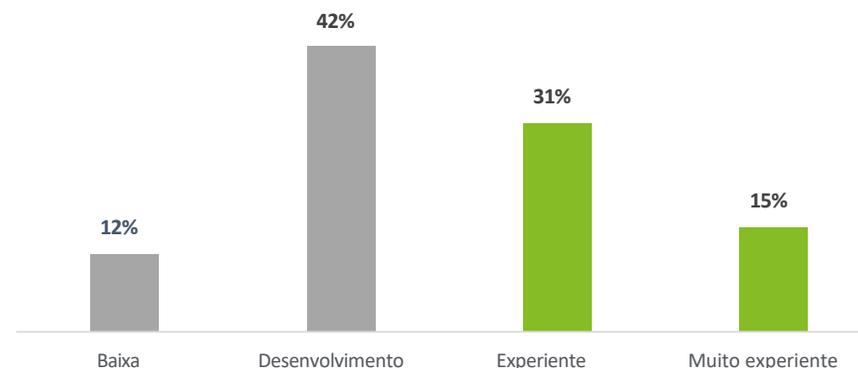
Você terceiriza alguma de suas atividades de controles internos (exemplo: operacionalização, testes) a um prestador de serviços?



Como os treinamentos são ministrados?

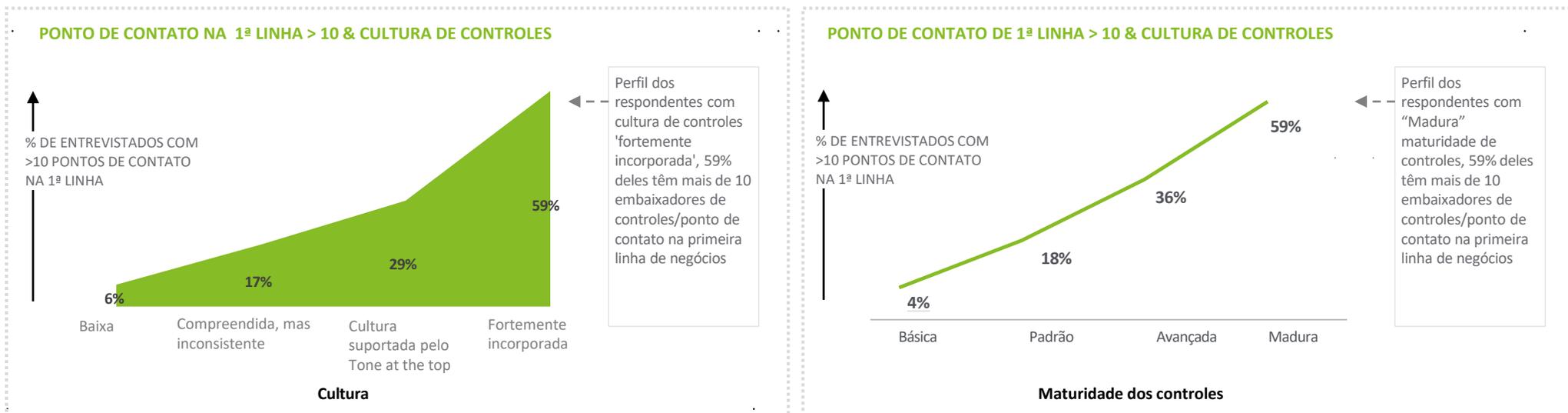


Como você classificaria a experiência de sua equipe em relação a risco e controle?

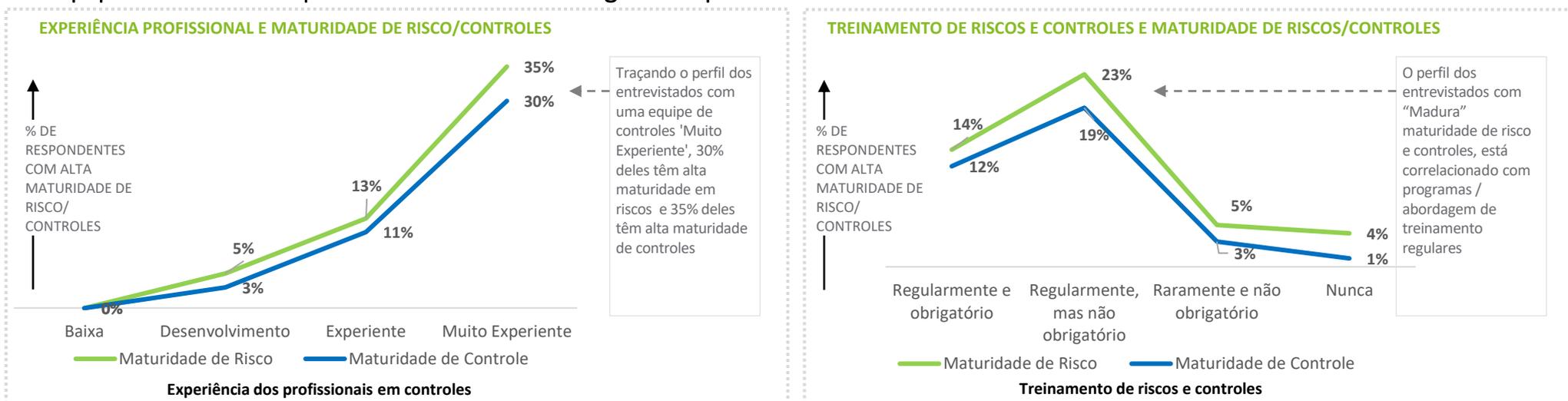


# Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

## 2. Maior número de “embaixadores de controle” na primeira linha melhor suporta a cultura e a maturidade de controles.



## 3. Equipe de controles experiente e treinamentos regulares aprimoram a maturidade de riscos e de controles.



# Modelo operacional de controles, cultura e conhecimento

## 4. Função de controles terceirizada facilita os treinamentos de controles em toda a organização.



# **Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional**

# Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional

## Principais conclusões



67% das organizações documentaram narrativas de processos/fluxos de processos, incluindo riscos e controles



39% dos entrevistados têm uma estrutura de controles “avançada” ou “madura”

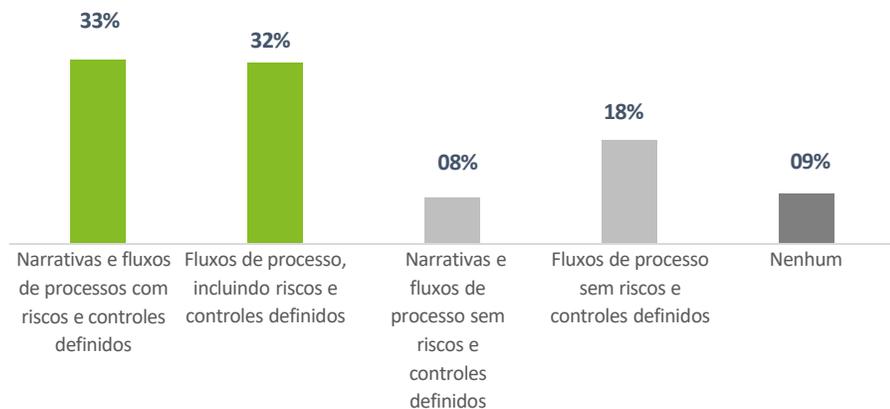


78% das organizações documentaram normas de risco e controle, orientação e modelos para apoiar os responsáveis pelas atividades

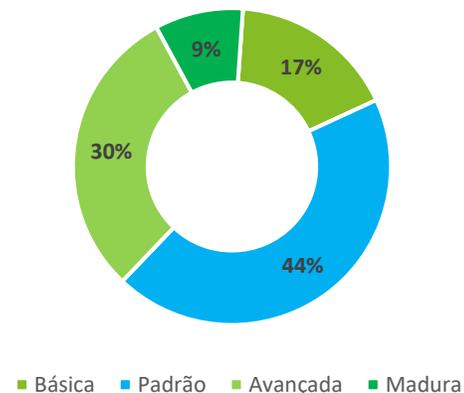


# Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional

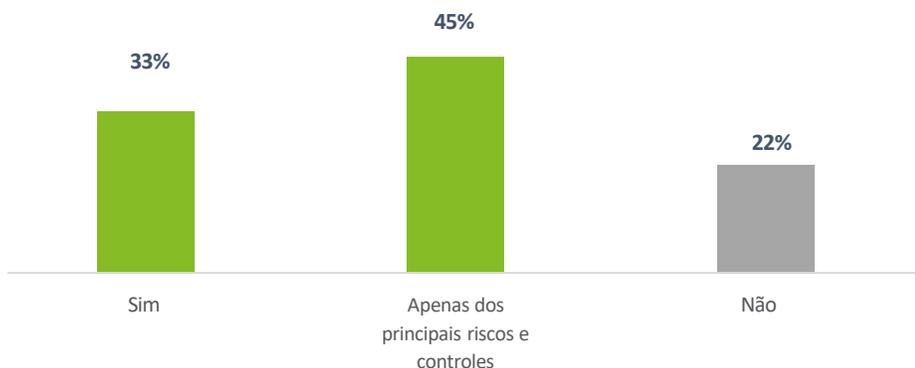
Sua organização documentou narrativas detalhadas do processo e/ou fluxos de processos, incluindo riscos e controles de mitigação?



Qual é o nível de maturidade da sua estrutura de controles?



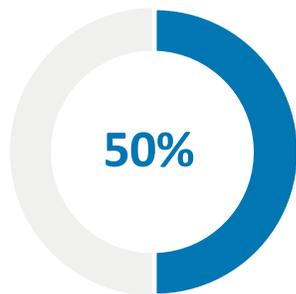
Sua organização documentou normas detalhadas de risco e controle, orientação e modelos para apoiar os responsáveis pelas atividades?



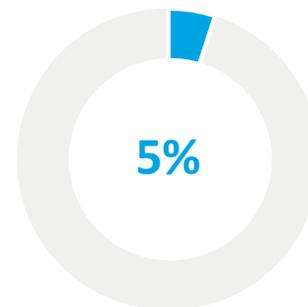
# Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional

## 5. Aumento na média de preço das ações está correlacionada com alta maturidade dos controles

Aumento na média de preço das ações em 5 anos para empresas com maturidade de controles alta/muito alta

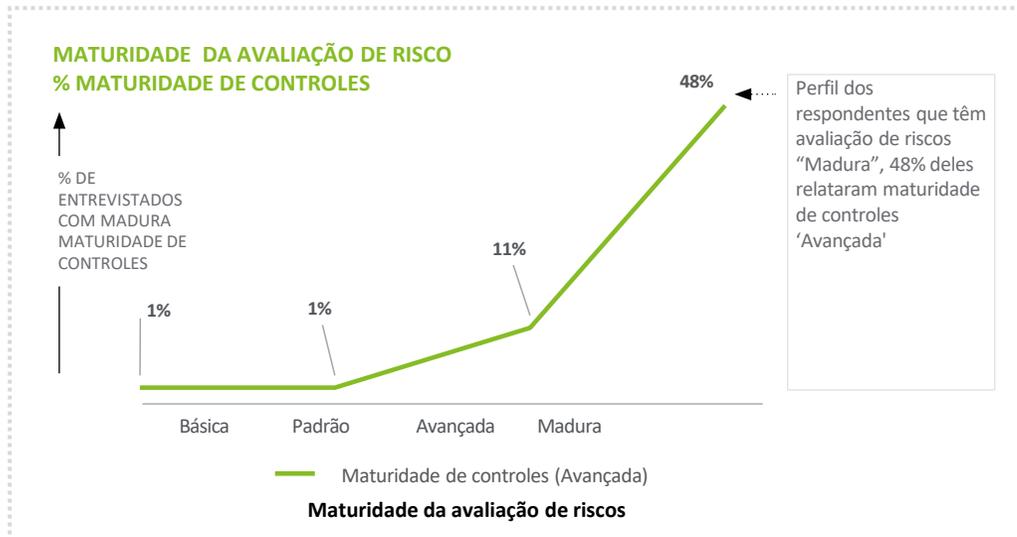
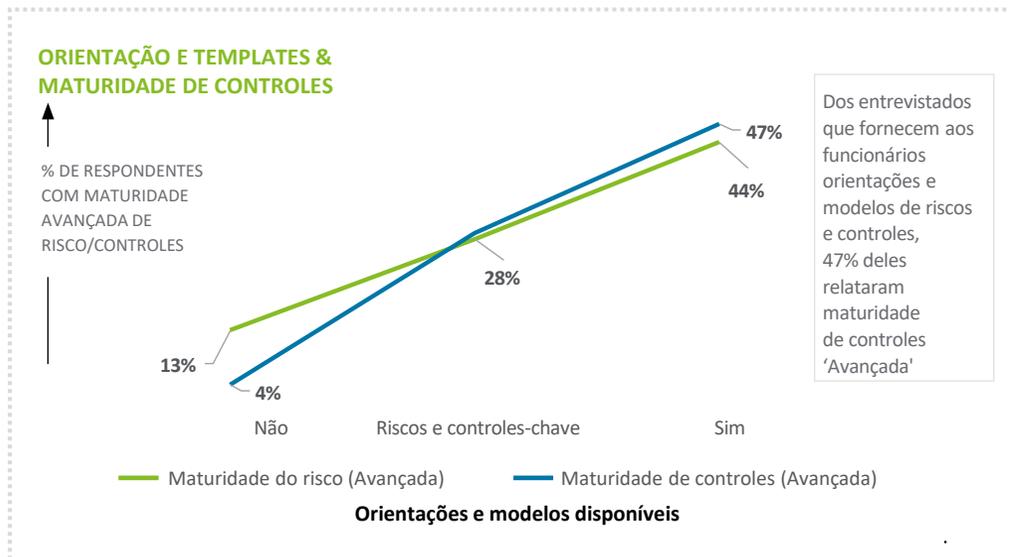
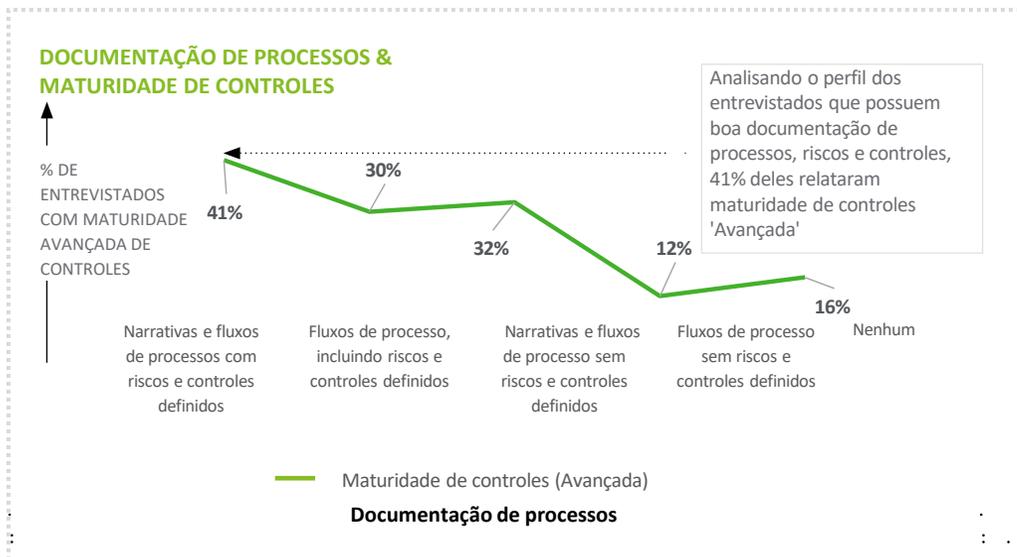


Melhoria média do preço das ações em 5 anos para empresas com maturidade de controles baixa/média



# Estrutura de riscos e controles e maturidade operacional

## 6. Robusta documentação de processos e avaliação de risco aprimoram a maturidade dos riscos e controles.



# Tecnologia de controles, automação e digitalização

# Tecnologia de controles, automação e digitalização

## Principais conclusões



das organizações têm controles internos taticamente automatizados ou altamente automatizados

**ÁREAS PRIORITÁRIAS** de foco tecnológico nos próximos dois anos incluem:

- Gerenciamento de riscos (mapeamento de riscos);
- Gestão de planos de controle e documentação de controles;
- Painéis automatizados.

A mineração de processos e o gerenciamento de riscos de terceiros foram identificados como as duas principais áreas de foco de automação após 2 anos.

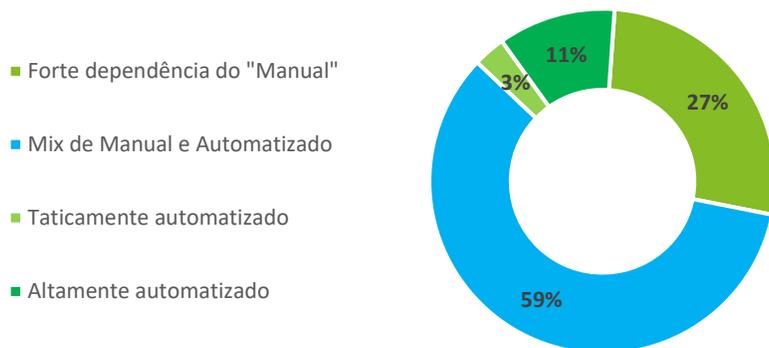
**Os principais obstáculos** para digitalizar a estrutura de controles internos citados foram:

- Falta de conhecimento das possibilidades oferecidas pela tecnologia;
- Falta de recursos humanos para desenvolver/implementar.



# Tecnologia de controles, automação e digitalização

Como você avaliaria o nível de maturidade de sua estrutura de controles internos em termos de digitalização?



Maturidade da avaliação de risco

No futuro, onde você gostaria de priorizar o uso da tecnologia?

## Próximos 2 anos

Gestão de Riscos (mapeamento de riscos)

Gestão de planos de controle e documentação de controles

Painéis automatizados

Monitoramento de planos de ação

Mapeamento de processos

## Após 2 anos

Mineração de processos

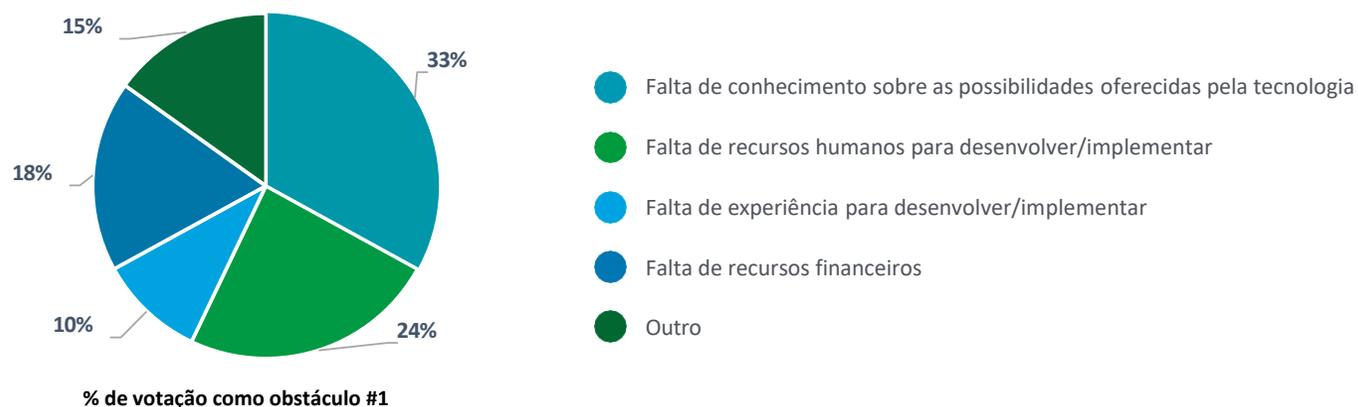
Gerenciamento de riscos de terceiros

Alertas automatizados

Painéis automatizados

Data lake

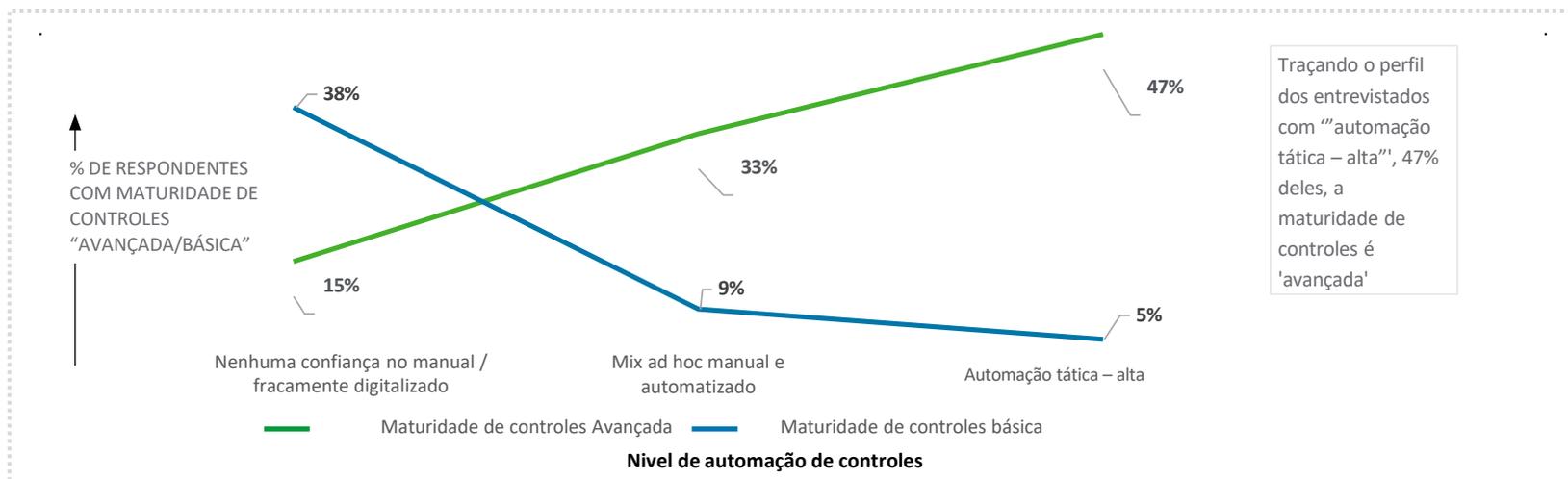
Quais são os principais obstáculos para digitalizar sua estrutura de controle interno e qual porcentagem de atividades suas atividades de controle são automatizadas?



% de votação como obstáculo #1

# Tecnologia de controles, automação e digitalização

## 7. Automação de controles impulsiona maior maturidade dos controles.



## 8. O alinhamento dos controles com a estratégia organizacional aprimora a automação dos controles



# Estrutura de monitoramento e garantia de controles

# Estrutura de monitoramento e garantia de controles

## Principais conclusões



dos entrevistados afirmaram que a auditoria externa confia em seu ambiente de controle interno para apoiar sua opinião



das organizações realizam testes de eficácia de controle interno mais de uma vez por ano



afirmou um aumento do nível de esforço de garantia de controles nos últimos 12 meses



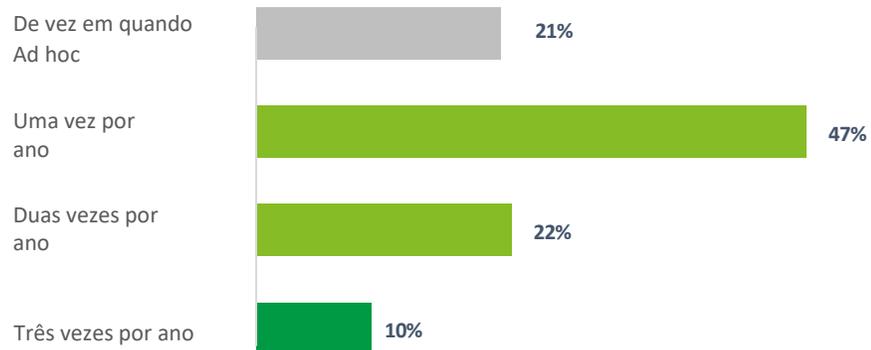
tem um nível avançado/maduro de indicadores de monitoramento de risco e controle



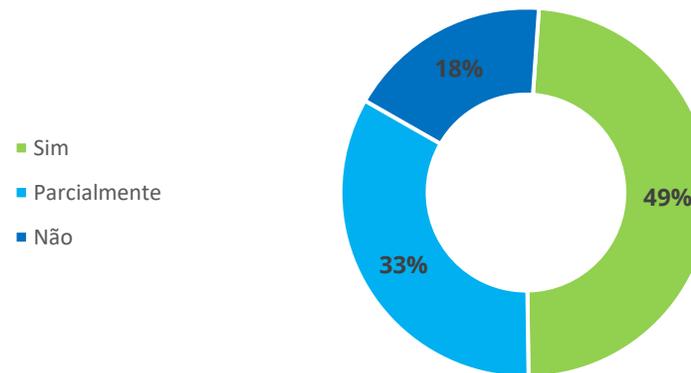
dos entrevistados estão satisfeitos com a rastreabilidade dos resultados de controle (atividade de monitoramento suficiente e confiável)

# Estrutura de monitoramento e garantia de controles

Qual é a frequência dos testes de eficácia de controle interno em cada ano?



Seu auditor externo confia em seu ambiente de controle interno para apoiar sua opinião?



Nos últimos 12 meses, sua organização aumentou ou diminuiu o nível de esforço para garantia de controles?

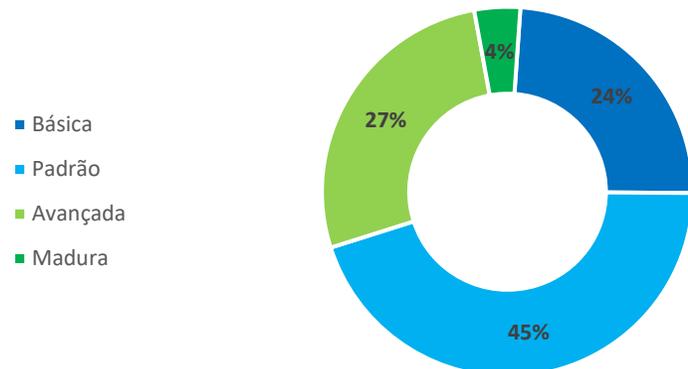


Aumento do esforço devido à deficiência, gap de controle identificada, mudança de processo

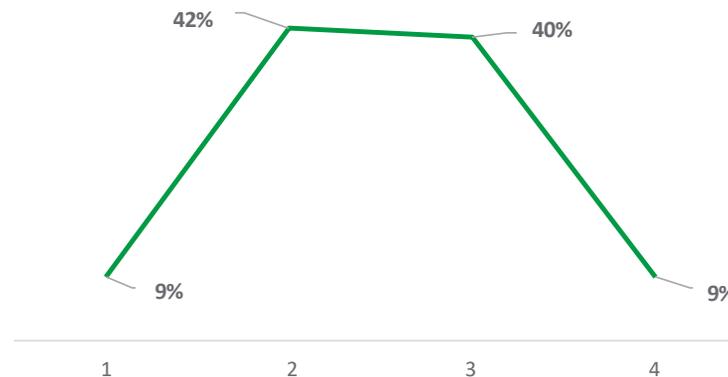
Redução de esforço devido à racionalização, padronização, automação

# Estrutura de monitoramento e garantia de controles

Qual é o nível de maturidade de seus indicadores de monitoramento de risco e controle?

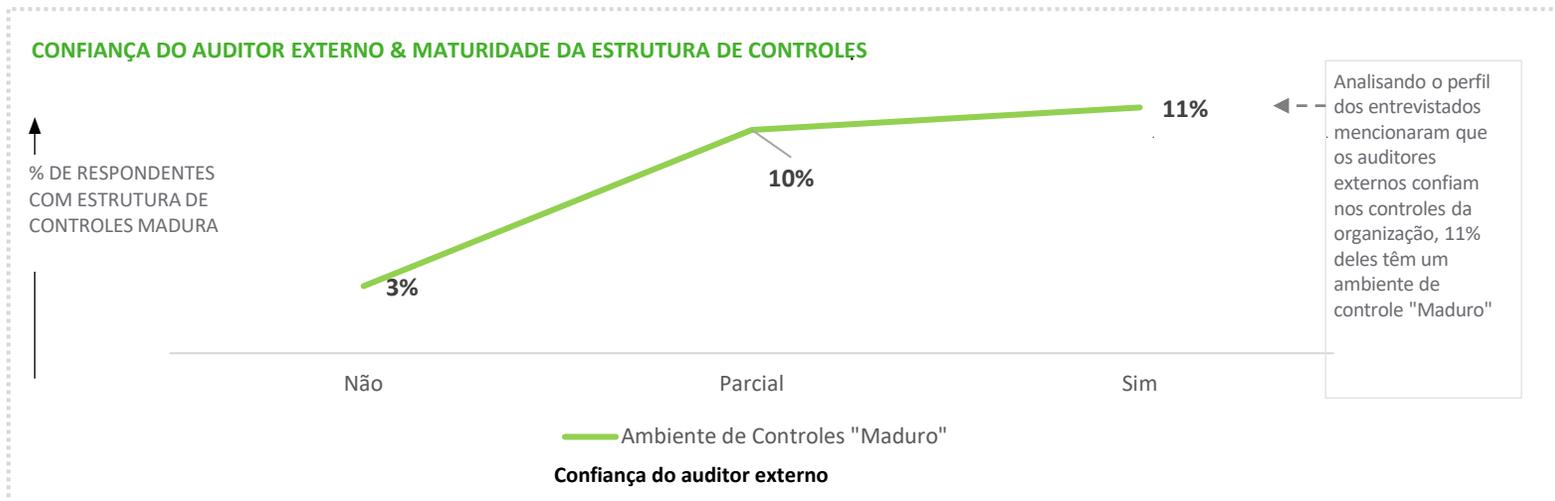


Considera que a rastreabilidade dos resultados de controle é suficiente e confiável para monitorar a atividade?

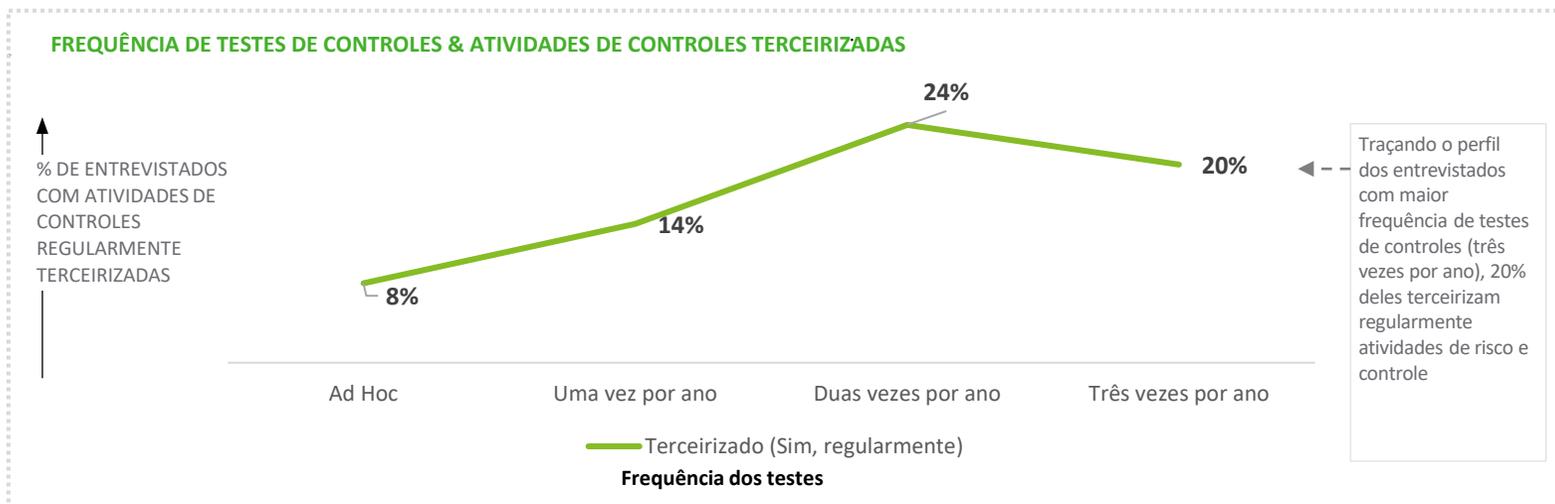


# Estrutura de monitoramento e garantia de controles

## 9. A elevada confiança do auditor externo em testes gerenciais está ligada à maturidade dos controles



## 10. A função de controles terceirizada suporta a eficiência no teste de controles



# Dados demográficos da pesquisa

# Dados demográficos da pesquisa

Quantidade de participantes

**609**

## Bucket de receita

< US\$ 5 milhões	10%
US\$ 5 milhões a US\$ 50 milhões	10%
US\$ 50 milhões a US\$ 100 milhões	6%
US\$ 100 milhões a US\$ 500 milhões	15%
US\$ 500 milhões a US\$ 1 bilhão	10%
US\$ 1 bilhão a US\$ 10 bilhões	23%
> US\$ 10 bilhões	26%

## Setores da indústria

Bens de consumo	16%
Energia e indústrias	33%
Serviços financeiros	14%
Governo e Setor público	3%
Saúde e bem-estar	6%
Tecnologia, Mídia e Telecomunicações	12%
Outros	16%





A Deloitte refere-se a uma ou mais empresas da Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), sua rede global de firmas-membro e suas entidades relacionadas (coletivamente, a “organização Deloitte”). A DTTL (também chamada de “Deloitte Global”) e cada uma de suas firmas-membro e entidades relacionadas são legalmente separadas e independentes, que não podem se obrigar ou se vincular a terceiros. A DTTL, cada firma-membro da DTTL e cada entidade relacionada são responsáveis apenas por seus próprios atos e omissões, e não entre si. A DTTL não fornece serviços para clientes. Por favor, consulte [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) para saber mais.

A Deloitte fornece serviços de auditoria e asseguarção, consultoria tributária, consultoria empresarial, assessoria financeira e consultoria em gestão de riscos para quase 90% das organizações da lista da Fortune Global 500® e milhares de outras empresas. Nossas pessoas proporcionam resultados mensuráveis e duradouros para ajudar a reforçar a confiança pública nos mercados de capitais e permitir aos clientes transformar e prosperar, e lideram o caminho para uma economia mais forte, uma sociedade mais equitativa e um mundo sustentável. Com base nos seus mais de 175 anos de história, a Deloitte abrange mais de 150 países e territórios. Saiba como os cerca de 457 mil profissionais da Deloitte em todo o mundo causam um impacto importante em [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

© 2025. Para mais informações, contate a Deloitte Global.