

GUIA PRÁTICO DE **Controles Internos**



**We do better,
come together!**





1. CONCEITOS GERAIS.

Os controles internos são um conjunto de normas políticas, procedimentos e práticas estabelecidos pelas empresas para garantir que as operações sejam realizadas de forma eficiente, eficaz e em conformidade com as leis e regulamentos, além dos padrões éticos.

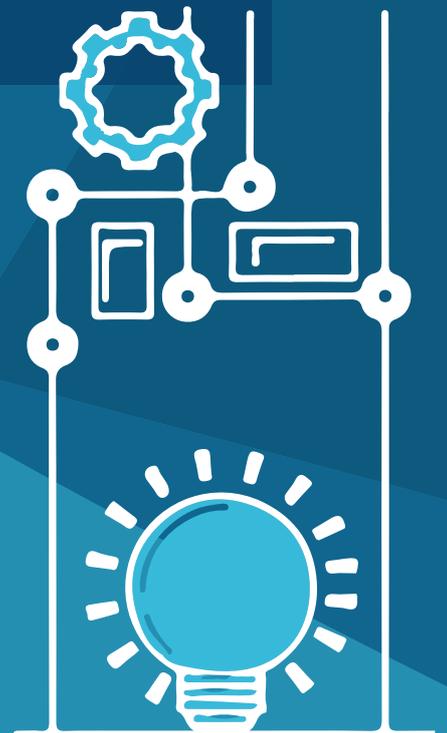
Os controles são desenhados para proteger os ativos internos e externos das empresas, garantir a precisão e integridade das informações financeiras, assegurar que os processos sejam executados de forma efetiva para mitigar riscos.



É essencial um sistema adequado de controles internos para todas as empresas, independentemente do tamanho ou segmento de operação.

Os principais componentes dos controles internos são:

- Ambiente de controle: refere-se à cultura organizacional e ao tom estabelecido pela alta administração em relação à importância dos controles internos e de sua conformidade. Um ambiente de controle forte promove a ética, a integridade e a responsabilidade dentro das companhias.
- Avaliação de riscos: envolve a identificação, análise e avaliação dos riscos que a empresa está sujeita em suas operações. Isso inclui riscos financeiros, operacionais, tecnológicos, legais, socioambientais, regulatórios e estratégicos. Uma vez identificados, os riscos devem ser mitigados e/ou reduzidos por meio da implementação de controles apropriados.





- **Atividades de controle:** consistem nos procedimentos e nas práticas estabelecidas para garantir que as metas e objetivos da empresa sejam alcançados de maneira eficiente e em conformidade com as políticas e regulamentos aplicáveis. Isso pode incluir controles preventivos, detectivos e corretivos.
- **Informação e comunicação:** refere-se aos processos de comunicação interna e externa utilizados para transmitir informações relevantes sobre controles internos, riscos e conformidade. Isso inclui políticas de divulgação, relatórios internos e externos e treinamento dos funcionários.
- **Monitoramento:** envolve a avaliação contínua da eficácia dos controles internos por meio de atividades de supervisão, revisão e auditoria. O monitoramento ajuda a identificar falhas nos controles existentes e a implementar melhorias para garantir que os objetivos da organização sejam alcançados de maneira eficaz.

Em resumo, o sistema de controles internos é um elemento essencial da governança corporativa e da gestão de riscos de uma organização.



2. PAPÉIS E RESPONSABILIDADES.

Os controles internos tem papéis e responsabilidades distintas em cada uma das três linhas de governança, sendo:

Primeira linha de governança – Gestão Operacional.

A primeira linha de governança é responsável por monitorar continuamente a eficácia dos controles internos, identificar falhas ou deficiências e implementar medidas corretivas conforme necessário.

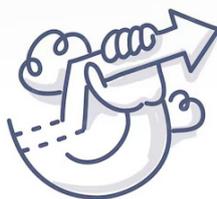


Os gestores das áreas de negócios em conjunto com suas equipes são os responsáveis pelas operações diárias da empresa, por implementar e executar os controles internos em suas áreas.

Estes profissionais devem identificar e avaliar os riscos inerentes e relevantes em suas atividades e garantir que os controles apropriados sejam implementados para mitigar esses riscos.

Segunda linha de governança - Gestão de riscos e conformidade.

A segunda linha de governança é responsável por supervisionar e orientar a implementação e o funcionamento dos controles internos em toda a empresa. Isso inclui a definição de normas e diretrizes, bem como, a realização de revisões periódicas para garantir a eficácia dos controles. Deve avaliar os riscos e controles em toda a empresa, identificando processos vulneráveis e recomendando medidas para fortalecer os controles internos.



O responsável pela gestão de riscos deve relatar regularmente à alta administração e aos órgãos de governança sobre o cenário dos controles internos e qualquer questão significativa relacionada ao gerenciamento de riscos.

Terceira linha de governança - Auditoria interna.

A função de auditoria interna é fornecer uma avaliação independente da eficácia dos controles internos por meio da aplicação de testes de desenho e efetividade dos controles de forma a garantir sua eficácia ou identificar eventuais falhas em seu funcionamento que carecem de melhorias.

Com base em suas avaliações, a auditoria interna faz recomendações à administração e aos órgãos de governança. Também é responsável por validar a implementação das recomendações com o intuito de garantir que as falhas identificadas sejam resolvidas adequadamente.



Papel da Administração e do Conselho de Administração.

Alta Administração:

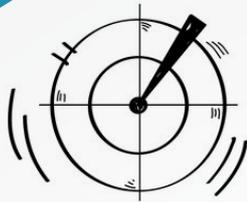
estabelece diretrizes e orientações para permitir que a administração e outros funcionários entendam e cumpram suas responsabilidades de controle interno.

Conselho de Administração (quando houver):

mantém autoridade sobre decisões significativas das políticas da companhia e analisa as atribuições e limitações de autoridades e responsabilidades da Administração.

Em conjunto, esses agentes trabalham para garantir que os controles internos sejam eficazes na proteção do patrimônio da companhia.

3. IDENTIFICAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS.



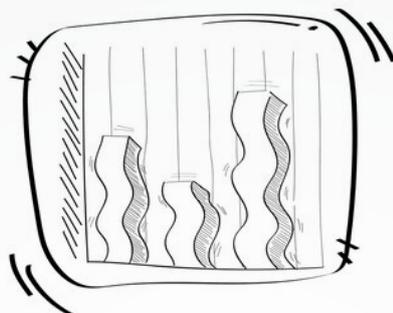
A base do desenvolvimento e implementação eficaz de controles internos reside em um processo robusto de identificação e avaliação de riscos, seguido pelo desenho e implementação de controles específicos. A seguir apresentamos as principais etapas:

- Identificação dos riscos: é crucial que a empresa conduza uma análise detalhada para identificar todas as possíveis ameaças que possam impactar os seus objetivos. Isso envolve a coleta de informações de diversas fontes, incluindo o mapeamento dos processos e a análise de dados históricos.
- Identificação dos controles internos: na fase de mapeamento dos riscos é necessário entender quais os controles internos existentes e efetuar a análise do desenho desses controles (test of design) por meio de walkthrough. Nessa etapa serão identificadas três situações:
 - Os controles internos são suficientes, pela análise do desenho, para mitigar os riscos associados;
 - Os controles internos são insuficientes, pela análise do desenho, para mitigar os riscos associados, ou seja, carecem de aprimoramento; e
 - Riscos que não estão suportados por controles internos, ou seja, os controles ainda precisam ser definidos e implementados.
- **Classificação dos riscos:** os riscos devem ser classificados em termos de probabilidade de ocorrência e impacto potencial e segregados entre “risco inerente” e “risco residual”:

- Inerente: são riscos que podem ou não ter ocorrido na organização, porém são inerentes ao processo e que podem ocorrer em determinado momento.
- Residual: é o risco que ainda permanece após a resposta da administração ter sido aplicada. É a avaliação final após a implantação de controles internos eficientes.
Exemplo: caso uma organização utilize um software de segurança para mitigar ataques cibernéticos, o risco residual seria aquele que ainda permanece após a implementação do software.

Riscos

Controles internos



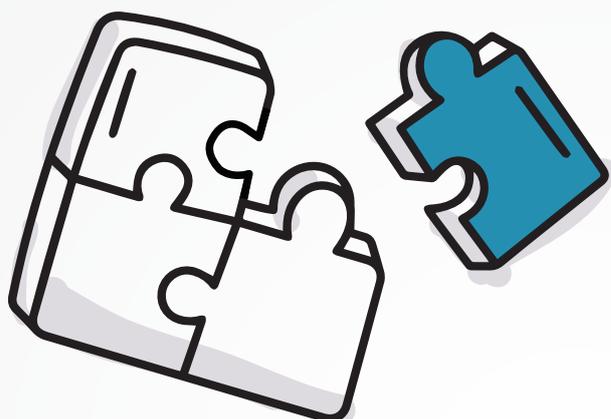
Com os riscos claramente identificados e classificados, a etapa de aprimoramento e/ou implementação de controles consiste em desenvolver medidas específicas para mitigar os gaps do processo, riscos que não estão suportados por controles ou controles ineficazes com base na análise de seu desenho.

Os controles devem ser desenhados de maneira a prevenir a ocorrência de eventos adversos, bem como detectar e corrigir rapidamente qualquer desvio que venha a ocorrer. A utilização de frameworks como o COSO ICIF 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control Integrated Framework) pode fornecer uma estrutura valiosa para garantir que todos os aspectos importantes sejam considerados. Essa fase requer:

- Comunicação clara das novas políticas, normas e procedimentos a todos os envolvidos, além de treinamento adequado para garantir que todos compreendam e saibam como aplicar os controles em suas atividades diárias; e
- Definição de responsabilidades e a criação de mecanismos de monitoramento e feedback para avaliar continuamente a eficácia dos controles e realizar ajustes quando necessário.

A execução diligente dessas etapas assegura que os controles internos sejam não apenas teoricamente sólidos, mas também efetivos na prática.

4. TIPOS DE CONTROLES INTERNOS.



No âmbito dos controles internos, é fundamental compreender os diferentes tipos de controles para garantir uma abordagem abrangente e eficaz.

Controles Preventivos e Detectivos formam a primeira distinção essencial:

- Controles preventivos são desenhados para evitar que erros ou irregularidades ocorram, atuando de maneira proativa. Exemplos: segregação de funções, alçadas de aprovações definidas e parametrizadas nos sistemas operacionais e financeiros, entre outros.
- Controles detectivos são destinados a identificar problemas após sua ocorrência. Exemplos: reconciliações bancárias, inventários físicos, canais de denúncia, entre outros.

A próxima distinção importante é entre Controles Manuais e Automáticos:

- Controles manuais são aqueles que exigem intervenção humana para serem executados, como a aprovação manual de uma transação ou a revisão de relatórios financeiros por um gerente.
- Controles automáticos operam independentemente da intervenção humana.

Exemplos: a validação automática de dados de entrada em um sistema de contabilidade ou os alertas de limite de crédito configurados em um sistema ERP.

Além disso, é crucial a diferenciação entre Controles Gerais e Aplicativos no contexto de Tecnologia da Informação (TI):

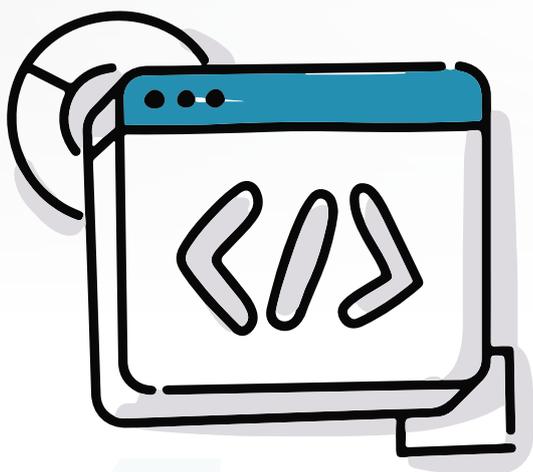
- **Controles gerais de TI**

São aqueles que asseguram a integridade e segurança do ambiente de TI como um todo, incluindo políticas de *backup* de dados, controle de acesso a sistemas e procedimentos de recuperação de desastres.

- **Controles específicos de aplicativos**

Por outro lado, são controles incorporados diretamente nos sistemas de software que suportam processos de negócios específicos, como os controles de validação de entrada de dados em um sistema de folha de pagamento ou os controles de cálculo de impostos em um sistema.

Todos os tipos de controles são essenciais para garantir a segurança, precisão e confiabilidade das operações e informações da empresa.



Importante destacar que, todo o processo de identificação e classificação dos riscos e controles internos, deve ser formalizado em um documento denominado “Matriz de Riscos e Controles Internos”.

5. AVALIAÇÃO DOS CONTROLES INTERNOS.

A avaliação dos controles internos é uma atividade crucial para garantir sua eficácia contínua. Abaixo relacionamos os tipos de avaliação:

Control Self-Assessment (CSA).

A autoavaliação envolve processos internos em que os próprios colaboradores e gestores revisam os controles sob sua responsabilidade para verificar se estão operando conforme o esperado.

Este processo pode incluir formalização de *checklists*, questionários e autoinspeções regulares, permitindo a identificação de falhas e a implementação de melhorias de forma proativa.

Auditoria Interna.

As Auditorias Internas desempenham um papel vital na avaliação independente da eficácia dos controles internos, pois, focam na revisão contínua e independente dos controles internos com o objetivo de garantir sua eficácia operacional, conformidade com políticas e regulamentações, e eficiência na mitigação de riscos.

As empresas que submetem seus processos a uma auditoria interna são muito mais reconhecidas pelos investidores, credores e mercado, bem como, trata-se de uma ferramenta de controle fundamental na prevenção e detecção de fraudes corporativas, que atualmente representam uma perda expressiva de recursos, ativos, receita e de imagem as organizações.

Auditoria Independente das Demonstrações Financeiras.

Por outro lado, as auditorias das demonstrações financeiras, realizadas por auditores independentes, fornecem uma avaliação imparcial e objetiva dos controles internos, especialmente no que diz respeito à precisão dos relatórios financeiros em conformidade com normas contábeis e regulatórias.

A auditoria independente é essencial para fornecer credibilidade as demonstrações financeiras e assegurar aos stakeholders que a companhia mantém um ambiente de controle adequado e confiável.

Comunicação do resultado das avaliações dos controles internos.

Com base nas avaliações dos controles internos é essencial a comunicação das deficiências identificadas em tempo hábil às partes responsáveis pela tomada de medidas corretivas, incluindo a Alta Administração e o Conselho de Administração, quando necessário.



Desenvolvimento de planos de ação para o aprimoramento dos controles internos.

Com base nos apontamentos das auditorias, para garantir a implementação eficaz ou a melhoria dos controles internos, é essencial desenvolver planos de ação estruturados e exequíveis. Os planos de ação devem começar com a priorização dos riscos classificados como críticos, ou seja, que necessitam de mitigação imediata. Posteriormente, é necessário definir os controles a serem implementados ou aprimorados, detalhando as etapas necessárias para cada ação.

É imprescindível, também, a etapa de assegurar a designação de responsáveis para cada tarefa, estabelecendo prazos realistas e mensuráveis para a conclusão das ações.

O plano deve também incluir um cronograma de treinamentos para garantir que todos os funcionários compreendam e saibam como aplicar os novos controles. Além disso, incorporar mecanismos de monitoramento e avaliação contínua, como auditorias internas regulares e revisões periódicas dos controles.

Subsequentemente, deve-se promover uma cultura de feedback e ajuste contínuo, permitindo que o plano de ação seja adaptado conforme necessário para responder a novos riscos ou mudanças no ambiente de negócios.

6. MONITORAMENTO E MELHORIA CONTÍNUA DOS CONTROLES INTERNOS.

6.1. Monitoramento contínuo dos controles internos.

O monitoramento contínuo dos controles internos garante que os controles se mantenham eficazes ao longo do tempo.

Este monitoramento, além das avaliações contínuas anteriormente comentadas, envolve a utilização de indicadores-chave de desempenho (KPIs) para acompanhar o funcionamento dos controles em tempo real. Os KPIs podem incluir métricas como a frequência de erros de processamento, tempo de resposta a incidentes e taxas de conformidade.

Por meio do monitoramento contínuo, a empresa pode identificar rapidamente quaisquer desvios dos padrões esperados e tomar medidas corretivas imediatas, garantindo a resiliência e a eficiência dos seus controles internos.

6.2. Melhoria contínua dos controles internos.

A melhoria contínua dos controles internos é um processo dinâmico e essencial para a eficácia sustentável das práticas de governança. As auditorias periódicas dos controles internos, realizadas de forma sistemática, garantem que os controles permaneçam relevantes e eficazes diante de mudanças no ambiente de negócios, regulamentações e tecnologias. Essa abordagem proativa permite ajustes tempestivos e evita a obsolescência dos controles.

Alinhado as avaliações contínuas dos controles internos, o acompanhamento das tendências e inovações do mercado proporciona a empresa incorporar as melhores práticas reconhecidas em seu setor, isso pode incluir a implementação de novas tecnologias, métodos de gestão de riscos mais eficientes e políticas de compliance mais rigorosas.

A atualização constante dos controles internos, alinhada com as melhores práticas de mercado, não só melhora a eficiência e a segurança das operações, mas também fortalece a capacidade da empresa de responder a novos desafios e oportunidades.

7. VANTAGENS E BENEFÍCIOS DE UM ADEQUADO SISTEMA DE CONTROLES INTERNOS.

Um ambiente de **controle adequado** proporciona inúmeros benefícios, incluindo a **proteção dos ativos da empresa, a precisão e integridade das informações financeiras e a melhoria da eficiência operacional**, bem como, assegura conformidade com leis e regulamentos, mitiga riscos operacionais, financeiros e estratégicos, e promove a melhoria contínua dos processos.

Além disso, fortalece governança corporativa ao estabelecer responsabilidades claras e mecanismos de supervisão, dados precisos para a tomada de decisões operacionais e estratégicas.

Um adequado sistema de controles internos **umenta a confiança dos stakeholders**, prevenindo e detectando fraudes e irregularidades e **garantindo a sustentabilidade e perenidade dos negócios**.



8. Referências.

COSO ICIF 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission's Internal Control Integrated Framework)
<https://www.coso.org/>

IIA (The Institute of Internal Auditors):
<https://www.theiia.org/>

APOIADORES INSTITUCIONAIS

IBRAACON

Instituto de Auditoria Independente do Brasil

ACESSE E CONHEÇA



Instituto dos
Auditores Internos
do Brasil

ACESSE E CONHEÇA



Sobre a PP&C

Fundada em maio de 1991, a PP&C é uma firma de auditoria e consultoria reconhecida pela sua competência e alto padrão de seus serviços. Possui uma relevante lista de clientes, incluindo diversas companhias líderes do cenário corporativo global.

A PP&C é uma firma membro da Nexia, que está presente nos principais centros financeiros do mundo, com 26.149 profissionais e 624 escritórios em 123 países.

A PP&C é uma Firma Signatária do Pacto Global da ONU, com responsabilidade em relação aos seus atos perante o mundo.



1 prêmio mundial IAB



1 prêmio mundial Nexia (Firma do Ano)



12 reconhecimentos Leaders League



6 escritórios



+ 350 pessoas



+ 1000 clientes

Contatos



Marcos Rodrigues

Sócio

ma.rodrigues@ppc.com.br



Aline Poiani

Sócia de Advisory Services

a.poiani@ppc.com.br



Raphael Gonçalves da Silva Santos

Gerente de Advisory Services

rgs.santos@ppc.com.br



Leonardo dos Santos

Business Development Director

l.santos@ppc.com.br



www.ppc.com.br

São Paulo / SP

Alameda Santos, 1940 - 1º andar
São Paulo - SP - CEP 01418-200
Tel.: (11) 3883-1600

São Paulo / SP

Largo Padre Péricles, 145 – 11º andar
São Paulo – SP – CEP 01156-040
Tel.: (11) 2231-1227

Ribeirão Preto / SP

Av. Maurílio Biagi, 800 – Ribeirânia,
Ribeirão Preto – SP, Spasse Office,
Sala 701 – (Torre Office)
CEP: 14096-075.
Tel.: (16) 3911-6149

Rio de Janeiro / RJ

Rua São José, 20 - 8º andar - Sala 801
Rio de Janeiro - RJ - CEP 20010-020
Tel.: (21) 3173-9932

Manaus / AM

Rua Acre, 26 – 1º andar
Manaus - AM - CEP 69053-130
Tel.: (92) 4102-0164

Vitória / ES

Av. Nossa Sra. dos Navegantes, 451
19º andar - Sala 1901 - Ed Petro Tower
Enseada do Suá - CEP: 29050-335
Tel: (27) 3207-3370