

7. Governança, Controles e Gestão de Riscos

- [7.1. Objetivo](#)
- [7.2. Matriz de Alçadas](#)
- [7.3. Estruturas de Controle](#)
- [7.4. Matriz de Riscos Operacionais](#)

7.1. Objetivo

A governança no Departamento Financeiro e de Controladoria garante que as decisões e ações sejam tomadas de forma controlada, com clareza sobre alçadas e responsabilidades, assegurando conformidade, transparência e rastreabilidade.

7.2. Matriz de Alçadas

| Atividade / Decisão | Estagiário | Analista Financeiro | Controladoria (Analista Líder) | Coord. Fin. & Control. | Diretoria / Origem |
|--|------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------|
| Pagamentos de fornecedores (execução) | Não | Executa | Consolida | Define estratégia de data | Já homologado |
| Reembolsos / Adiantamentos (execução) | Não | Executa conforme política | Consolida | - | Já homologado |
| Apropriação de mão de obra (execução/consolidação) | Não | Apoia | Executa e consolida | - | Já homologado |
| Contratação de terceirizados (execução) | Não | Apoia | Executa após aprovação externa | - | Decide |
| Emissão de relatórios gerenciais | Apoia | Elabora | Consolida | Valida | Homologa |
| Políticas financeiras | Não | Contribui | Propõe ajustes | Valida | Homologa |
| Encerramento contábil/fiscal | Não | Apoia | Valida | Supervisiona | Homologa |
| Gestão de incidentes financeiros | Não | Registra | Investiga | Lidera resolução | Decide medidas |

Tabela 22 - Matriz de alçada

Observação: Os itens acima chegam aprovados por instâncias de origem; ao Financeiro/Controladoria cabe executar.

O Coordenador define a estratégia de data (antecipar/postergar) quando aplicável.

7.3. Estruturas de Controle

| Controle | Ferramenta/Meio | Responsável | Frequência | Output |
|--------------------------------------|---|---------------------------------------|--------------|--------------------------------|
| Auditorias Internas | Checklists + Evidências ERP | Controladoria | Trimestral | Relatório de não conformidades |
| Auditorias Externas | Relatórios de auditor independente | Contabilidade Externa + Controladoria | Anual | Parecer de auditoria |
| Conciliações Bancárias | ERP + Extratos | Analista Financeiro | Diário (D+1) | Relatório de conciliação |
| Fechamento Mensal | ERP + BI (DRE/DFC) | Coordenação Financeira | Mensal | Relatório gerencial |
| Relatórios de KPIs de Conformidade** | Power BI (SLA Pagamentos, Inadimplência, Acuracidade) | Controller | Mensal | Dashboard atualizado |
| Checklists de Pagamento | Modelo padrão em ClickUp/ERP | Analista Financeiro | Diário | Evidência registrada |

Tabela 23 - Estruturas de Controle

7.4. Matriz de Riscos Operacionais

| Risco | Impacto Potencial | Nível | Controles Preventivos | Plano de Contingência | Responsável |
|---------------------------------------|---|-------|--|--|------------------------|
| Atraso em pagamento de fornecedores | Multas, bloqueio de fornecimento, impacto na imagem | Alto | Calendário de vencimentos, dupla validação, ERP integrado | Pagamento emergencial + comunicação formal ao fornecedor | Coordenação Financeira |
| Erros em lançamentos contábeis | Distorção de demonstrações financeiras e riscos fiscais | Alto | Revisão por pares, conciliações diárias, segregação de funções | Reprocessamento e retificação no ERP | Controladoria |
| Fraudes em reembolsos | Perdas financeiras, não conformidade regulatória | Alto | Política clara de reembolso, comprovação obrigatória, auditoria amostral | Bloqueio, apuração e reporte imediato à Diretoria | Controller |
| Descumprimento de obrigações fiscais | Multas e penalidades legais | Alto | Calendário fiscal, ERP integrado, dupla checagem de guias | Pagamento emergencial + plano de ajuste | Fiscal / Controladoria |
| Indisponibilidade do ERP | Paralisação de rotinas críticas | Médio | Backup, redundância de servidores, suporte contratado | Operação manual emergencial + acionar TI | TI + Coordenação |
| Perda de documentos fiscais | Multas, retrabalho, insegurança regulatória | Médio | Digitalização imediata, GED/backup, protocolo de recebimento | Reobtenção junto a fornecedor/SEFAZ | Fiscal |
| Falhas em controles de viagens/milhas | Uso indevido, custos adicionais | Médio | Política de viagens/milhas, relatórios de auditoria periódicos | Bloqueio de reservas + reporte à Diretoria | Administrativo |

| | | | | | |
|--|--|-------|--|---|------------------------|
| Inconsistências em apropriação de mão de obra | Indicadores distorcidos, falhas em rateios contratuais | Médio | Integração Gestão de Contratos + revisões mensais da Controladoria | Reanálise e reapresentação de rateios | Controladoria |
| Erro humano em classificação de custos | Impacto em DRE, indicadores de custo | Médio | Plano de contas detalhado, treinamentos periódicos, validação do coordenador | Ajustes contábeis e reapresentação | Analista + Coordenação |
| Vazamento ou uso indevido de dados financeiros | Risco regulatório, reputacional e legal | Alto | Controles de acesso, LGPD, logs e revisões periódicas | Contenção, comunicação à Diretoria + reforço de controles | TI + Controladoria |

Tabela 24 - Matriz de riscos operacionais