

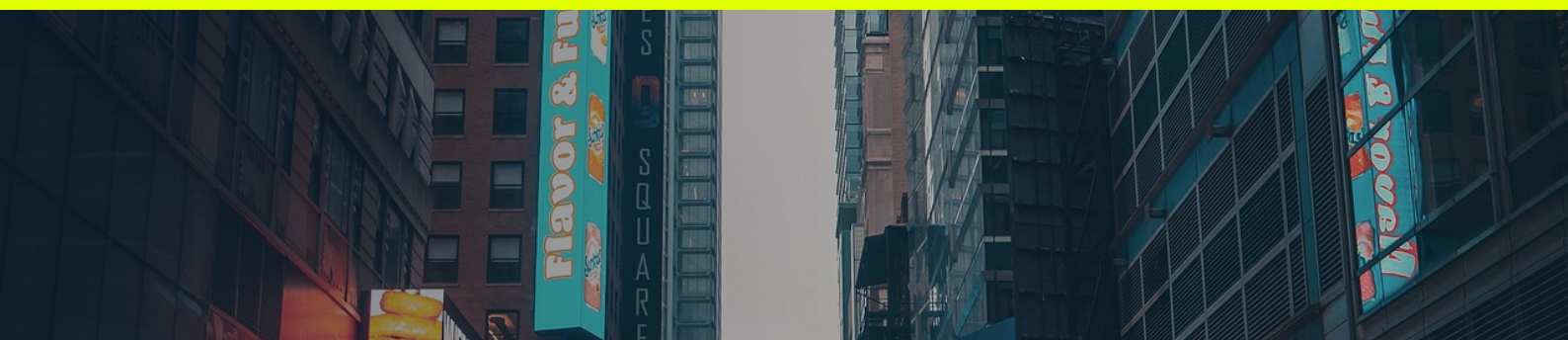
Auditoria interna: montar ou *terceirizar*?

Estrutura própria, terceirização integral ou co-sourcing: critérios objetivos de decisão, custos comparados e os requisitos de independência que valem para qualquer modelo.

O que este material te *entrega*.

- **Os três modelos comparados em uma página:** estrutura própria, terceirização integral (outsourcing) e modelo híbrido (co-sourcing) — com vantagens, limites e custos típicos de cada um.
- **Os critérios de decisão que importam:** porte e complexidade, exigência regulatória, maturidade de controles, disponibilidade de competências técnicas e orçamento recorrente.
- **O que não muda em nenhum modelo:** reporte funcional ao conselho ou comitê de auditoria, plano anual baseado em riscos, independência em relação às áreas auditadas e acompanhamento de planos de ação.
- **Um diagnóstico editável de 12 perguntas** para avaliar se a sua função de auditoria interna — existente ou a criar — sustenta a exigência de governança do seu momento.
- **Próximos passos objetivos** com a MERC: desenho da função, execução terceirizada ou co-sourcing com metodologia baseada em riscos.

Material de aplicação prática elaborado pela MERC Group a partir do artigo “Auditoria interna: estruturar internamente ou terceirizar”, publicado em 2026 em www.mercgroup.com.br/insights. Este documento tem caráter informativo e não substitui avaliação profissional específica.



Este material não é sobre teoria. É sobre *decisão prática*.

Auditoria interna não é um departamento: é uma *função de governança*. O modelo de execução é consequência — nunca o ponto de partida.

A pergunta não é “quem executa”. É “o que a governança *exige*”.

O CONTEXTO

A auditoria interna é a terceira linha do modelo de governança: avalia de forma independente a efetividade do gerenciamento de riscos e dos controles internos, reportando ao conselho ou ao comitê de auditoria — não à diretoria executiva.

Para instituições reguladas pelo Banco Central, a função é obrigatória: a regulamentação admite expressamente a execução por terceiros qualificados, desde que preservados o reporte e a responsabilidade da governança.

Em companhias não reguladas, o gatilho costuma ser o crescimento: novos investidores, preparação para captação, aumento de complexidade operacional ou incidentes que expõem fragilidade de controles.

Estruturar do zero exige competências raras — metodologia baseada em riscos, conhecimento setorial, ferramentas de análise de dados — e tem custo fixo relevante. Daí a ascensão do co-sourcing: núcleo interno enxuto com execução especializada contratada.

O QUE MUDA NA PRÁTICA

Estrutura própria faz sentido com escala: volume recorrente de trabalhos, necessidade de presença contínua no negócio e orçamento para reter equipe qualificada. O risco típico é a captura: equipe próxima demais das áreas que audita.

Terceirização integral entrega metodologia, senioridade e independência imediatas, com custo variável. Exige contrato bem desenhado: plano anual aprovado pela governança, acesso irrestrito a informações e propriedade dos papéis de trabalho definida.

Co-sourcing combina coordenação interna (conhecimento do negócio, continuidade) com execução especializada (TI, tesouraria, crédito, atuária). É o modelo dominante em instituições médias do mercado financeiro.

Independência é inegociável. Quem presta auditoria interna não pode auditar de forma independente as próprias demonstrações (autorrevisão): funções de auditoria interna e externa devem estar em prestadores distintos.

Como isso afeta a *sua* companhia.

INSTITUIÇÃO FINANCEIRA OU DE PAGAMENTO

A função é requisito regulatório com escopo mínimo esperado pela supervisão: plano baseado em riscos cobrindo crédito, liquidez, operacional, TI e conformidade — com evidência de acompanhamento pelo conselho.

FINTECH EM CRESCIMENTO

Antes da autorização BCB ou de rodada relevante, co-sourcing entrega a função completa sem custo fixo de equipe — e demonstra maturidade de governança a investidores e ao regulador.

COOPERATIVA DE CRÉDITO

Estruturas sistêmicas oferecem auditoria interna centralizada; singulares independentes precisam decidir entre aderir, contratar ou estruturar — com atenção ao custo de observância proporcional ao porte.

EMPRESA FAMILIAR EM PROFISSIONALIZAÇÃO

A primeira função de auditoria interna costuma nascer terceirizada, focada nos ciclos de maior risco (receita, compras, tesouraria, estoques) — e evolui conforme a governança amadurece.

COMPANHIA PREPARANDO IPO OU CAPTAÇÃO

Investidores e underwriters testam a existência de terceira linha efetiva: função implantada com antecedência, com histórico de trabalhos e planos de ação concluídos, vale mais que organograma recém-criado.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO

Onde a sua companhia está *hoje*?

Responda Sim ou Não. Cada "Não" é um ponto de atenção prioritário. Os campos deste formulário são editáveis.

	SIM	NÃO	OBSERVAÇÕES
01. Existe função de auditoria interna formalizada, com regimento aprovado pela governança?			
02. O reporte funcional é ao conselho ou comitê de auditoria — e não à diretoria executiva?			
03. Há plano anual baseado em avaliação de riscos documentada e aprovada?			
04. O universo auditável (processos, sistemas, entidades) está mapeado e atualizado?			
05. A equipe — própria ou contratada — tem competência técnica nos riscos relevantes do negócio?			
06. Os trabalhos seguem metodologia formal, com papéis de trabalho e evidência arquivada?			
07. Os apontamentos geram planos de ação com responsável, prazo e acompanhamento formal?			
08. A governança recebe reporte periódico de resultados e de pendências vencidas?			
09. Há independência real em relação às áreas auditadas (sem acúmulo de funções operacionais)?			
10. O prestador de auditoria interna é distinto do auditor independente das demonstrações?			
11. O custo total da função (fixo + variável) foi comparado entre os três modelos nos últimos 2 anos?			
12. Requisitos regulatórios aplicáveis (BCB, CVM, Susep) estão mapeados e atendidos?			

PRÓXIMOS PASSOS

Do diagnóstico à *ação*, com a MERC.

MERC Valuation — valuation.mercgroup.com.br

Avaliação de empresas com metodologia de mercado financeiro: DCF, múltiplos e modelagem avançada, com trilha de premissas auditável.

MERC DF — df.mercgroup.com.br

Elaboração e revisão de demonstrações financeiras em conformidade com CPC e IFRS, prontas para auditoria, credores e investidores.

MERC Lastros — lastros.mercgroup.com.br

Verificação independente de lastros para securitizadoras, FIDCs e operações estruturadas, com evidência e rastreabilidade.

Auditoria & Advisory especializada

Desenho e implantação da função de auditoria interna, execução terceirizada ou co-sourcing com metodologia baseada em riscos — com especialização no mercado financeiro brasileiro.

AGENDAR REUNIÃO

Fale com o nosso time: contato@mercgroup.com.br

Ou fale diretamente com nossos sócios: gabriel.carolei@mercgroup.com.br · bruno.zamboni@mercgroup.com.br

Referências deste material.

NORMAS E REGULAÇÃO BRASILEIRAS

- Resolução CMN nº 4.879/2020 — auditoria interna em instituições autorizadas pelo BCB.
- Resolução CVM nº 80/2022 — governança e informações periódicas de companhias abertas.
- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC).
- Modelo das Três Linhas (IIA, 2020).
- Normas Internacionais para a Prática Profissional de Auditoria Interna (IPPF/IIA).

REFERÊNCIAS INTERNACIONAIS

- IIA — Global Internal Audit Standards (2024).
- COSO — Internal Control: Integrated Framework.
- COSO ERM — Enterprise Risk Management Framework.

As referências acima indicam o arcabouço normativo aplicável na data de elaboração deste material (julho de 2026) e podem ser alteradas pelos órgãos emissores. A aplicação a casos concretos exige análise específica. MERC Group — Auditoria do Mercado Financeiro Brasileiro · São Paulo · Brasil.