

CONTROLES INTERNOS NOS PROCESSOS DE COMPRAS E ESTOQUES: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DE ESTIVA GERBI*

PEREIRA, Viviane

viviane_pereira91@hotmail.com

PRADO, Eduardo Vieira do

Faculdade Santa Lúcia

Programa de Pós Graduação em Administração da

Universidade Metodista de Piracicaba-UNIMEP

eduardo.prado.ad@gmail.com

RESUMO

O controle interno é uma ferramenta essencial nas organizações atuais, ele padroniza de maneira eficaz a realização dos procedimentos do dia a dia, define o que deve ser feito, quem deve executar tal atividade, como e quando. O objetivo de um sistema de controle interno é minimizar riscos nas mais variadas áreas de negócio das organizações. Dentre estas áreas, destacam-se as áreas de compras e estoques, as quais possuem necessidade significativa de controles internos robustos para minimizar riscos de perdas financeiras por erros ou atividades fraudulentas. Assim, este trabalho tem o objetivo de pesquisar e identificar quais os principais processos de controles internos da área de compras e estoques. A metodologia aplicada é o estudo de caso em uma empresa de pequeno porte do ramo alimentício localizada na cidade de Estiva Gerbi, com suporte de pesquisa bibliográfica e documental. Os resultados demonstram que a empresa possui oportunidades significativas

*Este artigo é parte integrante de Trabalho de Conclusão de Curso defendido em dezembro de 2018, pela discente Viviane Pereira, como pré-requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis pela Faculdade Santa Lúcia, sob orientação de Prof. MSc. Eduardo Vieira do Prado.

de melhorias no ambiente de controle interno dos processos de compras e estoques, como documentação dos processos e segregação de funções.

PALAVRAS-CHAVE: *controle interno; riscos; compras; estoques; empresa de pequeno porte.*

INTRODUÇÃO

O controle interno é uma ferramenta essencial nas organizações atuais, pois padroniza de maneira eficaz a realização dos procedimentos do dia a dia, define o que deve ser feito, quem deve executar tal atividade, como e quando, assim traz maior segurança para a administração das empresas e melhor eficiência nos processos, evitando riscos desnecessários e possíveis erros na elaboração. As empresas de pequeno porte sofrem pela ausência de tais controles, e conseqüentemente, a falta de padronização nos processos leva a perdas significativas de tempo e recursos, que acumuladas ao longo do tempo, levam por vezes, a falência destas pequenas organizações.

Dentro desta contextualização, o problema da pesquisa é: Quais os principais procedimentos de controles internos dos processos da área de compras e estoques de uma empresa de pequeno porte?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa é identificar quais os principais processos existentes nas áreas de compras e estoques da empresa pesquisada e melhorar o controle interno para estes.

Os objetivos específicos são: Identificar potenciais melhorias nos procedimentos de controles internos das áreas de compras e estoques da empresa pesquisada; Recomendar melhorias no processo de controles internos; Aprofundamento nos temas de controle interno, riscos com enfoque em empresas de pequeno porte.

Este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que possui como metodologia o estudo de caso em Empresa de Pequeno Porte (EPP) da cidade de Estiva Gerbi, suportado por uma pesquisa bibliográfica e documental. Os procedimentos de coleta de dados são as entrevistas semi-estruturadas e observação participante.

A hipótese é que a empresa pesquisada possui oportunidades de melhoria significativas no ambiente de controles internos do processo de compras e estoques, principalmente por ser uma empresa de pequeno porte que geralmente possuem maior limitação em relação a ferramentas de controle.

A justificativa para a elaboração deste artigo é que o controle interno é uma ferramenta essencial para minimização de riscos e consequentemente maior possibilidade de atingimento de objetivos de empresas de pequeno porte. De acordo com pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017), cerca de cada dez empresas, seis não sobrevivem após cinco anos de atividade, devido a problemas como falta de planejamento e controle. Assim, espera-se que este artigo, ao estudar os controles internos de uma EPP, contribua para maior entendimento desses processos, e também, para um melhor gerenciamento de riscos nas organizações.

A estrutura deste trabalho é composta por: Revisão teórica sobre os temas que norteiam este assunto, tais como contabilidade e sua história, governança e riscos, definições de Empresa de Pequeno Porte (EPP) e comparação aos demais tipos de empresa, controles internos, controles dos processos de compras e controles dos processos de estoque; Definição metodológica do trabalho e estudo de caso da empresa e processos pesquisados; Análise de aderência entre a empresa pesquisada e recomendações da literatura, bem como recomendações de melhoria. Considerações finais, com resposta do problema de pesquisa, confirmação da hipótese, limitações e sugestões de novas pesquisas.

2. CONTROLES INTERNOS EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

A revisão teórica deste trabalho aborda sobre governança corporativa, gestão de riscos, controles internos, conceituação de empresas de (pequeno, médio e grande porte), controles internos aplicados a empresas de pequeno porte, controles internos para os processos de compras e controles internos para os processos de estoques.

2.1 Governança corporativa e riscos

2.1.1 Governança Corporativa

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define a governança corporativa como sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. (IBGC, 2018).

Conforme Oliveira (2006), a partir da definição da governança,

pode-se estabelecer uma sistematização para o seu desenvolvimento e implantação nas empresas, e esta deve estar interligada com uma metodologia geral para o desenvolvimento, implementação e avaliação da estrutura organizacional. São três partes, a saber:

- Estruturação geral da Governança Corporativa: A governança corporativa se preocupa com a estruturação, para que seja da melhor maneira, assim as instruções e orientações se consolidam, e o modelo da gestão fica mais prático, melhor entendido e operacionalizado;
- Componentes da governança corporativa: É dividido em seis componentes com os quais os executivos devem estar atentos, e sua importância é independente da ordem, para os resultados a serem apresentados, segue: Estrutura de direitos – preocupam-se em preservar os direitos dos acionistas, principalmente os minoritários; Atuação do governo – o governo influencia na gestão, definindo regras e instruções gerais de governança corporativa; Estrutura de poder – preocupa-se com o modelo de gestão, decisões relacionadas com o objetivo, estratégias, políticas e resultados nas operações da empresa; Estrutura de valores – está relacionado com a consolidação dos valores culturais, éticos e operacionais, objetivando a otimização das relações externas e internas da organização; Estrutura de relacionamentos - cuidam dos relacionamentos entre acionistas/quotistas, conselhos, auditorias e diretoria executiva; Estrutura dos instrumentos e processos administrativos – cuida de todas as metodologias e técnicas administrativas.
- Condicionamento da governança corporativa: São fatores externos ou internos à empresa que geram influência, seja ela positiva ou negativa, nos resultados da empresa, quando o nível de influência é muito elevado, o condicionante pode ser confundido com um componente. Os condicionantes também não possuem ordem de importância e são oito tipos de mudanças: No cenário e no macroambiente; No ambiente dos negócios atuais; No ambiente dos negócios potenciais; Societárias da empresa; Regulação e atuação institucional; Diretrizes estratégicas; Modelo de gestão das empresas; Nas capacitações e nos conhecimentos da empresa.

2.2.2 Gestão de Riscos

A gestão de risco integra a governança corporativa de uma organização, pois o risco deve ser identificado, medido, tratado e monitorado, tais informações fazem parte do processo da tomada de decisão (IBGC, 2017).

Segundo Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2007), o gerenciamento de riscos corporativos possui

oito componentes, através dos quais a empresa é gerenciada, e ambos estão relacionados com o processo de gestão, são eles: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações, e monitoramento.

The Institute of Internal Auditors (IIA) (2012), citado por Prado (2014), define a importância do gerenciamento de riscos como parte essencial da governança corporativa, e que nos últimos anos, está crescendo substancialmente. Este fato ocorre devido às organizações estarem sob pressão para identificar os principais riscos que afetam seus negócios, tais como: social, ético, estratégico, operacional e financeiro, e explicar como estes riscos são gerenciados.

Andrade e Rossetti (2012) *apud* por Prado (2014) exemplificam as organizações que atrelam o gerenciamento de riscos como um dos aspectos primordiais da governança corporativa, como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) que dentro de seus princípios de Governança Corporativa descreve a gestão de riscos como: Identificar e classificar os riscos, segundo suas origens, tipologias, graus de impacto e probabilidade de ocorrência (Estratégicos e operacionais, Conformidade e retidão, Financeiros); Definição de ações de mitigação; Criação de estruturas de monitoramento e desempenho.

Contudo, o gerenciamento de riscos corporativos não se trata de um processo em série, onde um componente afeta os próximos, mas trata-se de um processo multidirecional, assim quase todos os componentes influenciam os outros.

2.3 Controles internos

Os controles internos são todas as ferramentas da empresa que se destinam a vigilância, fiscalização e verificação administrativa que permitam prever, observar e dirigir os acontecimentos dentro da organização e que possam influenciar no patrimônio, quando feito de maneira adequada assume importância fundamental, e assim objetiva resultados melhores com menor índice de desperdícios e são planos permanentes para a empresa. A execução do controle identifica se as políticas e procedimentos que permitem assegurar as diretrizes da organização estão sendo cumpridas. (CREPALDI, 2012).

Os principais objetivos do controle interno são: salvaguardar os interesses da empresa; a exatidão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas existentes da organização. Salvaguardar os interesses

da empresa é proteger o patrimônio contra qualquer perda e ou risco, que possam ser provenientes de erros ou irregularidades. A exatidão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais envolvem a geração de informações adequadas e oportunas, que são necessárias gerencialmente para administrar e compreender os eventos realizados na empresa. O estímulo à eficiência operacional determina prover meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme. Por fim, a aderência às políticas existentes da organização é garantir que os desejos da administração, definidos por suas políticas e indicados por meio de procedimentos, sejam seguidos pelos colaboradores (ATTIE, 2010).

Attie (2010) classifica o controle interno em dois aspectos: controles contábeis e controles administrativos. O autor citado, define assim, cada um deles: Controles contábeis: planos, métodos e procedimentos da organização relacionados com a salvaguarda do patrimônio e a veracidade dos registros contábeis. Exemplos de controles contábeis: sistema de autorização e aprovação, separação das funções de escrituração e elaboração de relatórios contábeis daquelas ligadas às operações ou custódias dos valores, e controles físicos sobre tais valores; Controles administrativos: planos, métodos e procedimentos da organização relacionados à eficiência operacional e à decisão política da administração, geralmente se relacionam indiretamente aos registros financeiros. Exemplos de controles administrativos: análises estatísticas, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Para *International Federation of Accountants* (IFAC) (2011), *apud* Prado (2014), o controle interno é integrado ao gerenciamento de riscos, pois quando controles internos corretos são executados, os fatores de riscos são minimizados. Nesse sentido, ressalta-se que:

[...] Desta forma um sistema integrado de gerenciamento de riscos e controle interno como parte do sistema de gestão e governança da organização existe quando são: efetivos e entendidos pela alta administração, gerentes e demais colaboradores; aplicados na elaboração da estratégica e comunicação com toda a organização e suas partes interessadas; desenhados para identificar, entender e avaliar riscos e oportunidades potenciais que podem afetar a entidade. Esta integração visa gerenciar adequadamente os riscos e oportunidades dentro do nível de apetite de risco; e prover razoável segurança quanto ao alcance dos objetivos e divulgação da efetividade do sistema de gerenciamento de riscos e controles internos. [...] (IFAC, 2011 *apud* PRADO, 2014, p. 38).

Contudo, o controle interno sofre limitações à sua eficácia, tais como possível mancomunação de funcionários na apropriação de bens da empresa, instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas da empresa e desídia dos funcionários quanto a execução de suas tarefas diárias. (CREPALDI, 2012)

2.4 Controles dos processos de compras

As rotinas de compras são de máxima importância para as organizações, sejam elas: indústrias, comércios, prestadoras de serviços ou entidades sem fins lucrativos, elas englobam o conjunto de tarefas que geram informações à contabilidade e ações de outros departamentos (Conselho Regional de Contabilidade de São Paulo/CRCSP, 1998). Esta área necessita de diretrizes relacionadas a fornecedores, em relação a produzir ou comprar, informações sobre desenvolvimento tecnológico, alternativas de distribuição, evoluções dos preços de bens e serviços, e níveis dos estoques (VAASSEN *et al.*, 2013).

Este departamento pode-se referir à aquisição de matéria-prima, mercadorias, suprimentos, investimentos e serviços, e tem como principal tarefa comprar da melhor maneira possível. (VAASSEN *et al.*, 2013).

A área de compras, normalmente, se dá pela seguinte sequência de processos: Requisição de compras; Ordem de compra; Recebimento físico; Recebimento fiscal; Estoque.

O processo de compras se inicia com a **requisição de compras** (grifos nossos), que pode ser originada pela produção ou qualquer outro setor da empresa, e em uma organização produtiva, as compras devem ser alinhadas com a produção planejada (VAASSEN *et al.*, 2013, grifos nossos). Nesta etapa, é essencial estabelecer critérios para a aprovação da requisição, de forma a assegurar que todas as compras requisitadas se destinem aos fins adequados, e assim evitar compras em excesso ou até mesmo desnecessárias. As compras de aquisições de bens de imobilizado devem ser autorizadas por um nível hierárquico mais alto, ou também, compras que forem acima de um determinado valor serem aprovadas pela diretoria; itens adquiridos com menor frequência, como apólices de seguro ou contratos de serviços de longo prazo, serão aprovados por departamentos específicos; suprimentos e serviços com valor inferior ao determinado, serão aprovados por supervisores ou encarregados. Já as compras de matérias primas e insumos são requisitadas automaticamente, sempre que os estoques baixarem a uma quantidade mínima. (CRCSP, 1998). Este procedimento chama-se ponto de reposição, ele especifica em qual nível os estoques devem ser pedidos, e assim, determinam quando comprar, estes

pontos devem ser definidos de acordo com o tempo que se leva para a entrega da nova compra. A quantidade da requisição é pautada no consumo médio do material, tempo médio da entrega pelo fornecedor, preços de compra, custo da compra e a manutenção deste estoque. (VAASSEN *et al.*, 2013).

Depois que o departamento de compras recebe a requisição, dá-se início a **ordem de compra** (grifos nossos), e as requisições serão processadas conforme abaixo: Verificação de quais fornecedores podem entregar os bens solicitados; Exame das condições comerciais como preço, prazo de pagamento e de entrega; Seleção do fornecedor com base no melhor custo benefício para a organização; Preparação da ordem de compra e envio ao fornecedor. (VAASSEN *et al.*, 2013).

A próxima etapa é o **recebimento físico** (grifos nossos), este é um elo fundamental e de grande importância para o controle interno. O recebimento deverá confirmar se o fornecedor entregou nas condições acertadas pelo departamento de compras. No ato do recebimento, o responsável deverá verificar: A validade dos bens recebidos: são os mesmos que foram requisitados?; A completude da execução da ordem pelo fornecedor: todos os bens requisitados foram recebidos?; A exatidão do tempo de entrega em relação às condições de entrega combinadas: a entrega foi feita dentro do prazo acordado? (VAASSEN *et al.*, 2013).

O departamento de recepção deve ser independente do departamento de compras, almoxarifado, expedição e contabilidade. É uma etapa importante para as organizações, pois é ponto onde se reconhece e se registra a dívida decorrente da compra. (CRCSP, 1998).

A etapa seguinte é o **recebimento fiscal** (grifos nossos) que é o recebimento das faturas do fornecedor, e sua respectiva validação, esta é uma função de verificação. Para que isto seja feito de maneira adequada, o departamento de contas a pagar precisa das informações abaixo: a ordem de compra, e às vezes, a cotação; o relatório do recebimento; a fatura. (VAASSEN *et al.*, 2013).

A última etapa é o **estoque** (grifos nossos) desta compra, o armazenamento destes itens.

O controle interno se faz necessário para o departamento de compras, pelo risco das ofertas entre fornecedores e compradores, através de bônus, gratificações, presentes ou propinas, isso pode influenciar o comprador a comprar do fornecedor que lhe ofereça a melhor vantagem pessoal, comprometendo assim a aquisição do fornecedor que possui melhor preço-qualidade, portanto há risco de ações fraudulentas e deve ser levado em conta. (VAASSEN *et al.*, 2013).

Algumas medidas para reduzir este risco são: Seleção adequada de comprador; Recompensa para o comprador que atinge a meta de compras

em relação a preço-qualidade estipulada pela organização; Definição de um código de conduta que proíba esses profissionais de aceitar presentes; Uso de diretrizes para procedimento de cotações de preços; Comparação detalhada dos preços de compras com os do mercado; Comparação dos preços médios entre os compradores, quando o mesmo produto é comprado por funcionários diferentes. (VAASSEN *et al.*, 2013).

O **Quadro 1** traz os possíveis riscos, as exposições relacionadas e controles que podem ser aplicáveis no processo de compras, e representa os riscos mais importantes.

Quadro 1 - Riscos, exposições e controles internos no processo de compras.

Risco	Exposição	Controles Internos
Influência dos fornecedores em relação aos agentes de compras por meio de propinas, comissões secretas ou outras formas de indução.	Custo mais alto de bens a serem comprados em relação à qualidade dos bens ou serviços	Seleção adequada e recompensa aos agentes de compras Código de conduta proibindo aceitar presentes de fornecedores Uso de procedimento licitatório Verificações amostrais detalhadas de preços de compras pelo <i>controller</i> ou chefe do departamento contábil
Comprar quantidade excessiva	Custos de estoque muito altos	Não autorizar as compras pelo departamento de compras, mas pelo solicitante. Registros de inventários permanentes e adequados
Comprar bens a preços inflacionados	Custos de compra muito altos	Uso de procedimento licitatório Comparação de preço de compra com lista de preços antes de fazer a compra Recompensa a agentes de compras com base nos resultados das compras
Comprar bens de qualidade inferior	Cientes insatisfeitos ou atraso na produção	Comprar de fornecedores previamente selecionados Avaliação periódica de preços e qualidade dos fornecedores
Comprar quantidade insuficiente	Cientes insatisfeitos ou atraso na produção	Avaliação periódica de preços e qualidade dos fornecedores Registros de inventários permanentes e adequados
Pagar por bens que não foram recebidos	Perda de dinheiro	Conciliação das faturas com os bens recebidos pelo <i>controller</i> ou chefe do departamento contábil

Fonte: Adaptado de Vaasen *et al.* (2013, p.158)

Vaassen *et al.* (2013) determinam que de modo geral, o risco mais importante no processo de compras seja a influência indevida sobre o comprador, através de presente ou propina, isto resulta em custos desnecessários ou que o colaborador apenas cote preços de fornecedores conhecidos, ou até mesmo os mais caros, a fim de facilitar a operação com o fornecedor que lhe ofereça o melhor benefício a si próprio.

2.5 Controles nos processos de estoque

Uma organização produtiva mantém um estoque de matéria prima e um de materiais auxiliares, para o andamento do seu processo de produção e para o atendimento rápido às ordens de produção, no entanto a manutenção destes estoques envolve riscos (VAASSEN *et al.*, 2013).

Para o CRCSP (1998), o estoque das organizações é a principal área de geração de receitas, são os bens adquiridos ou produzidos pelas empresas, com o objetivo de venda ou utilização própria no decorrer de suas atividades. Nas empresas industriais, os estoques possuem uma maior complexidade, pois o produto final é elaborado total ou parcialmente na empresa, se faz necessário controlar não somente os recursos como matéria-prima, mão-de-obra, gastos gerais, etc., que serão usados no processo produtivo como também as fases da produção e de seu respectivo armazenamento, do produto acabado.

O departamento de estoque se dá pela seguinte sequência de processos: Recebimento de bens; Registro de bens; Armazenamento; Liberação de bens; Contagens de estoque.

O **recebimento de bens** (grifos nossos) deve ocorrer da seguinte maneira: quando os produtos são entregues no estoque, o responsável deverá conferir a quantidade e se eles estão de acordo com as informações da remessa, depois comparar com a ordem de compra gerada pelo comprador. Para tal, a ordem de compra deve constar no sistema, e estando os produtos da entrega conforme a ordem de compra, o responsável pelo setor está autorizado a aceitar a entrega e assinar a via do fornecedor. No ato do recebimento, o estoquista confere a quantidade e a qualidade dos produtos. Após isto, o funcionário insere no sistema todas as informações daquele recebimento e estas estarão vinculados a ordem de compra gerada pelo comprador, e assim, alimentará o arquivo do estoque (VAASSEN *et al.*, 2013).

Vaassen *et al.* (2013) definem que o próximo passo é o **registro de bens** (grifos nossos), onde a quantidade e o valor são registrados por produto, de modo que a qualquer momento é possível saber o quanto deve estar presente no estoque. Estes registros são mantidos pelo departamento

contábil, embora o gerente do estoque seja responsável pela documentação de entrada e saída dos bens no sistema, o inventário efetivo dos registros de estoque fica a cargo do departamento contábil. Em suma, os registros de estoques devem: Registrar quantidades e valores por produto; Indicar pontos de reposição: através de controles programados, o sistema compara o estoque efetivo com o ponto de reposição, e informa ao departamento de compras, que o ponto de reposição foi atingindo; Identificar produtos obsoletos: através de relatórios dos produtos que não saíram em um determinado período, podem-se examinar os produtos que estão nesta condição e o porquê isso aconteceu; Identificar níveis excessivos de estoques: por meio de controles programados, o sistema compara o nível atual do estoque com o nível máximo predefinido, e indica se há quantidade excessiva de algum produto, e assim a administração poderá decidir que medida tomar.

O **armazenamento** (grifos nossos) dos produtos é feito em um depósito, este deve ficar trancado e apenas o responsável ter acesso. Os produtos devem ser armazenados da melhor forma possível e não devem ser retirados do estoque sem a autorização do responsável e documentos que comprovem a necessidade destes produtos (VAASSEN *et al.*, 2013).

A **liberação de bens** (grifos nossos) define que os produtos não podem sair do estoque sem devida autorização, o responsável por este departamento tem função de custódia, portanto não tem poder para autorizar esta ação, apenas os departamentos de compras e produção poderão fazê-lo. O setor de vendas gera a ordem de venda ou de produção no sistema, e este gera uma lista de separação para o estoque, esta lista autoriza o estoquista a liberar os produtos relacionados. Ao libera-los o responsável insere no sistema o código do produto, a quantidade e a data da saída, com base na lista de separação, os registros de estoque são atualizados (VAASSEN *et al.*, 2013).

A última etapa do processo de estoque é a **contagem** (grifos nossos), este procedimento ajuda na comprovação da existência física dos produtos perante aos registros no sistema. As contagens são inspeções no estoque, e não é necessário fazê-la integralmente, pois é possível dividi-la por produtos, nesse caso é feito através de contagem por amostragem parcial (VAASSEN *et al.*, 2013).

O CRCSP (1998) lista abaixo alguns dos principais aspectos que devem ser considerados para a elaboração e análise dos controles internos para o departamento de estoque: Características dos produtos; Rotação do estoque; Possibilidade de ser transportado ou a mobilidade do produto; Relacionamento de matérias-primas, mão-de-obra e custos indiretos, com o custo unitário do estoque; Possibilidade de rebeneficiamento para a revenda;

Sazonalidade dos produtos ou padrões de produção; Se os produtos são danosos ou perigosos (para o meio ambiente, por exemplo); Natureza do processo de produção; Complexidade do processo de produção; Existência e negociabilidade de subprodutos; Subcontratação de fases do processo produtivo; Características do processo produtivo: por encomenda ou contínuo; Grau de automatização no processo de produção; Duração do ciclo produtivo; Condições econômicas, concorrência e tendências do negócio.

O **Quadro 2** traz os possíveis riscos, as exposições relacionadas e controles que podem ser aplicáveis no processo de estoque, e representa os riscos mais importantes:

Quadro 2 - Riscos, exposições e controles internos no processo de estoque.

Risco	Exposição	Controles Internos
Roubo de bens	Perda de ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Depósito fechado, acessível apenas aos seus funcionários e com sistema de câmeras de segurança • Documentação de todas as saídas e os recebimentos de bens • Todas as saídas e os recebimentos lançados no registro de estoque • Contagens periódicas do estoque
Depreciação, obsolescência ou perda de qualidade dos bens	Perda de valor de estoque	<ul style="list-style-type: none"> • Mapas periódicos de bens que não saíram do estoque durante certo período (para avaliar a obsolescência) • Comparação periódica do valor no livro e de mercado de bens para avaliar depreciações • Contagens periódicas do estoque para avaliar a perda de qualidade • Armazenamento dos bens em depósitos adequados • Rejeição de bens pelo <i>controller</i> ou pelo chefe do departamento de contabilidade
Recebimento de bens com qualidade ou quantidade inferior	Perda de valor de estoque	<ul style="list-style-type: none"> • Checagens da quantidade e da qualidade de todos os bens recebidos pelo gerente do estoque ou por um inspetor de qualidade
Registro de bens como mais baratos ou de qualidade inferior aos de fato recebidos	Perda de valor de estoque e registros de estoques não confiáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Segregação de funções ente os departamentos de compras e de estoques • Atualizações automáticas de registros de estoque com base nas compras autorizadas

Risco	Exposição	Controles Internos
Atraso no registro de bens recebidos (<i>lapping</i>)	Perda de valor de estoque, conhecimento insuficiente ou nulo dos níveis reais de estoque	<ul style="list-style-type: none">• Atualizações automáticas de registros de estoque com base nas compras e vendas autorizadas• Segregação de funções entre os departamentos de compras, vendas e estoque• Contagens surpresa do estoque
Registros de estoques não atualizados	Escassez ou excesso de estoque	<ul style="list-style-type: none">• Atualizações automáticas de registros de estoques com base nas compras autorizadas• Controles programados de entrada de dados para a atualização dos registros de estoques

Fonte: Adaptado de Vaasen *et al.* (2013, p.158)

Assim demonstrado no **Quadro 2**, um dos riscos mais significativos no processo de estoque é o roubo de bens. Há vários tipos de controles que podem diminuir este risco, um deles é manter o estoque fechado e acessível apenas aos funcionários responsáveis, isto evita o acesso de pessoas não autorizadas, deve-se assegurar também que o estoque permaneça fechado fora do horário de funcionamento da empresa.

3. ESTUDO DE CASO: PROCESSOS DE COMPRAS E ESTOQUES

3.1 Metodologia de pesquisa

Para Cervo, Bervian e Silva (2010) o método científico segue o caminho da dúvida sistemática e metódica e busca a descoberta da realidade dos fatos.

Köche (2015) define a pesquisa bibliográfica como a que se desenvolve tentando explicar um problema, utilizando o conhecimento já existente nos livros. Nela o investigador levantará todo o conhecimento disponível na área, identificando as teorias já produzidas, analisando e avaliando a contribuição que isto auxiliará na explicação e compreensão do problema investigado.

Cordeiro, Molina e Dias (2014) explicam a pesquisa documental como aquela que tem cunho teórico, realiza-se através de documentos, estes que são geralmente conservados por órgãos públicos e privados, os mais

utilizados nas pesquisas são: particulares (cartas e diários), oficiais, jurídicos, publicações parlamentares e administrativas, fontes estatísticas (censos) e iconográficos. O estudo de caso se refere a uma pesquisa cujo objetivo é o estudo de uma unidade que deve ser analisada profunda e intensamente, como exemplo, uma organização, que a fim de entender certo fenômeno como um todo e levantar hipóteses sobre o assunto pesquisado.

A coleta de dados na forma de entrevista pode ser entendida como uma conversa orientada para um fim específico, a fim de colher dados e informações, se faz necessário um plano para entrevista, para que em sua realização nenhuma informação deixe de ser apanhada. (CRUZ; RIBEIRO, 2004). A entrevista pode ser estruturada ou semiestruturada, a entrevista estruturada é quando o pesquisador segue um roteiro definido, as perguntas feitas para o indivíduo são predeterminadas. Já a entrevista semiestruturada é quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, é uma forma de poder explorar mais amplamente a questão (MARCONI; LAKATOS, 2007).

A observação é um elemento básico da investigação científica. É uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para a obtenção de informações. Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar os fatos. Ajuda o pesquisador na identificação e obtenção de provas, obrigando-o a um contato mais direto com a realidade. A observação participante é a interação entre observador e grupos sociais, e tem como objetivo ganhar confiança do grupo, fazer os indivíduos observados entenderem a importância da investigação sem ocultar os objetivos. É uma das técnicas mais usadas pelos pesquisadores qualitativos (MARCONI; LAKATOS, 2007).

Quanto à abordagem de pesquisa qualitativa, para Marconi e Lakatos (2007), o método qualitativo preocupa-se com a análise e a interpretação de maneira mais profunda, descrevendo a complexidade do comportamento humano, gera análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, e não emprega instrumentos estatísticos possui amostras reduzidas, os dados são analisados em seu conteúdo psicossocial e os instrumentos de coleta não são estruturados.

Assim, este estudo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa que possui como metodologia o estudo de caso suportado por uma pesquisa bibliográfica e documental. Os procedimentos de coleta de dados são as entrevistas semiestruturadas e observação participante. Os dados foram coletados de que forma pessoal entre os meses de Outubro e Novembro de 2018.

3.2 Empresa pesquisada

A empresa de pequeno porte (EPP) pesquisada, neste estudo chamada de empresa Alfa, situa-se na região da baixa mogiana e com 26 colaboradores oferece legumes, verduras e frutas prontos para o consumo, devidamente higienizados e cortados à escolha do cliente, sem nenhuma adição de conservantes. Possui também produtos *in natura* (quando o alimento não passa por nenhum tipo de processo). A empresa foi fundada em 2008, e iniciou suas atividades em maio de 2009, com toda infraestrutura cumprindo as exigências da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

3.3 Estudo de caso no processo de compras

A **Figura 1** apresenta um esquema do processo de compras na empresa estudada:

Figura 1 – Processo de compras



Especificamente, a necessidade de compra nesta empresa, surge de qualquer nível hierárquico e é comunicada para o departamento de compras de maneira verbal. Esta requisição, por vezes, é liberada pelo próprio comprador. Na maioria, é feito a cotação de preços, em dois ou três fornecedores. Todos os usuários do sistema têm acesso às rotinas de compras.

Na empresa estudada, o processo de compras surge através da necessidade de alguma matéria prima, insumo ou bem, denominado como **requisição de compras** (grifos nossos). Pode surgir de qualquer colaborador, e é transmitida informalmente ao comprador, de maneira verbal, não há qualquer registro desta etapa no sistema utilizado pela empresa, mesmo este possuindo esta ferramenta. A aprovação da requisição é feita pelo próprio comprador, há itens que não exigem aprovação como a matéria prima, que por ser extremamente perecível, é comprada diariamente. Itens que possuem um valor maior, como uma máquina ou insumos que o fornecedor exige determinada quantia mínima para compra, são levados a direção, e aprovação também se dá de maneira verbal.

Após esta etapa, o comprador dá início à **ordem de compra** (grifos nossos), neste momento, dependendo da urgência do item ou o seu valor, é

feito uma cotação de preço entre dois ou três fornecedores, via telefone ou e-mail, o sistema fornece um modelo de ordem de compra que a empresa não utiliza. Após a cotação (quando realizada), o comprador acerta a forma de pagamento e o prazo de entrega, finalizando a compra com o fornecedor. O comprador fecha o prazo de pagamento sem ter conhecimento do fluxo de caixa da empresa. Alguns fornecedores exigem contrato, em sua maioria são prestadores de serviço, como a assessoria contábil e jurídica, o suporte do sistema de informação utilizado, serviço de marketing digital, a análise da potabilidade da água. Esta ordem de compra, na maioria das vezes, é feita no sistema e encaminhada para o financeiro fisicamente, e assim, o financeiro aguardará as faturas para conferência e lançamento no contas a pagar, a aprovação da ordem de compra se dá pelo próprio comprador.

Em seguida, a empresa aguarda pelo **recebimento físico** (grifos nossos), e o próprio comprador realiza a conferência dos itens adquiridos, no caso de serviços, como o exemplo de uma manutenção realizada na empresa, quem assina é o colaborador que acompanhou a realização deste serviço, podendo ser qualquer um da empresa, dependendo de onde este serviço for realizado, não havendo neste caso, uma aprovação do comprador ou responsável do setor solicitante. Não há uma segregação de funções entre compras e recebimento físico, as matérias primas são recebidas pelo responsável da câmara fria, os demais insumos, pelo comprador.

Logo após o recebimento físico, ocorre o **recebimento fiscal** (grifos nossos), onde o fornecedor pode mandar a fatura para o e-mail do comprador ou diretamente para o financeiro, ou ainda entregar na empresa junto com o item adquirido. A fatura, então, é encaminhada para o financeiro, este compara com a ordem de compra entregue pelo comprador, estando a fatura conforme a ordem de compra, o financeiro efetua o lançamento da mesma no contas a pagar, separa nota fiscal para envio ao escritório de contabilidade e arquiva o boleto no dia do vencimento em uma pasta sanfonada. Havendo divergências entre fatura e ordem, o financeiro devolve ao comprador para que este acerte com o fornecedor, como a ordem de compra não é integralmente realizada no sistema, isto possibilita que o financeiro lance a fatura com divergência. Ocasionalmente, o comprador não entra em concordância com o fornecedor, por diversos motivos, então é encaminhado para a diretoria, e cabe aos diretores tomar a decisão, de aceitar como esta ou entrar novamente em negociação com o fornecedor.

Toda divergência entre ordem de compra e fatura deve ser encaminhada de volta para o departamento de compras, para que este regularize as faturas junto com o fornecedor, e para que estas estejam de acordo com a ordem de compra gerada.

A última etapa é o **estoque** (grifos nossos) do item, quando são insumos como embalagem, equipamentos de proteção individual, uniformes, material de limpeza ou de uso e consumo, são guardados no almoxarifado pelo comprador. Quando os itens são matéria prima, são etiquetados com o lote do fornecedor e data do recebimento, e armazenados nas câmaras frias.

3.4 Estudo de caso no processo de estoque

Na empresa estudada, há dois tipos de estoque, o estoque de insumos (embalagens, etiquetas, por exemplo) e materiais de uso e consumo (produtos de limpeza, materiais de escritório, higiene, uniformes, equipamentos de proteção individual) e o estoque de matéria prima. Para melhor entendimento, o estoque de insumos e uso e consumo é chamado na empresa de almoxarifado e fica localizado dentro do setor administrativo, não há um controle de acesso efetivo, não fica trancado, e fica sem o responsável apenas no horário de almoço deste. Pode-se dizer que o almoxarifado representa cerca de 15% de todo estoque da empresa. O estoque de matéria prima é denominado simplesmente como estoque, e fica localizado na parte externa da empresa, e qualquer funcionário tem acesso, e representa cerca de 85% de todo estoque da empresa. O almoxarifado é controlado pelo comprador e o estoque controlado por outro funcionário.

O processo de compras de novos produtos para o almoxarifado é feito através de contagem dos produtos pelo funcionário de compras e através da demanda da produção e demais setores pelos produtos. Para a aquisição de matéria prima, é através da demanda dos clientes, esta aquisição é realizada ao final do dia, nas terças, quintas e sábados, um dia antes da mercadoria chegar à empresa. Com uma antecedência de dois dias do uso da matéria prima, o comprador gera um relatório no sistema que indica quais produtos e quantidades serão necessários para produzir em determinado dia. Com estas informações ele alimenta uma tabela no Excel, insere o estoque atual e desconta os dias seguintes de processo.

O processo de solicitação de materiais do almoxarifado é feito verbalmente para o comprador, através de qualquer funcionário da empresa. O comprador separa os produtos solicitados, e anota em uma ficha que fica localizada na porta do almoxarifado as seguintes informações: a data da retirada do produto, o nome, a quantidade e quem solicitou, este procedimento não possui aprovação do gestor da área solicitante, apenas a liberação do comprador.

A solicitação da matéria prima é gerada via sistema pelo setor de

vendas que lança os pedidos dos clientes no sistema, e através destes lançamentos gera um relatório do sistema com o total a ser retirado do estoque de cada produto a ser produzido. O setor de vendas entrega este relatório para o responsável, que irá separar e pesar todos os produtos que nele constar, e encaminha-los para o setor 1.

A baixa para os dois tipos de solicitação é feita no final do dia ou no próximo, portanto, ocorre depois da retirada dos produtos. A aprovação da baixa dos materiais do almoxarifado é feita pelo comprador e para a matéria prima não há qualquer aprovação, pois, a baixa vem pela demanda do cliente.

No sistema da empresa pesquisada, todas as etapas dos estoques são inseridas, mas sempre há divergências entre a contagem e o estoque que consta em sistema. Como exemplo de erro, o relatório de estoque atual de determinado produto não é o mesmo que o Kardex (relatório de todas as movimentações de determinado produto) apresenta. Foi constatado que estas divergências são provenientes de erros do sistema, o qual está sendo customizado para as necessidades da empresa. Vale ressaltar que estes erros apenas são apresentados na matéria prima.

Quanto ao procedimento de inventário dos estoques, no almoxarifado não há um padrão para a contagem, o comprador realiza este procedimento sem uma frequência pré-definida, ele mesmo conta todos os produtos, havendo algum tipo de divergência, o comprador ajusta no sistema e não há qualquer aprovação para este procedimento. Já a contagem do estoque de matéria prima é feita todas as terças, quartas e sábados, por serem os dias em que o comprador gera a ordem de compra da matéria prima, porém, como se trata de produtos perecíveis (frutas, legumes e verduras), estes itens perdem qualidade mais rapidamente. Estando o estoque de matéria prima alto, o responsável pelo estoque, realiza a contagem visual, pois a empresa enxerga como inviável a pesagem de todos os itens novamente, então o responsável pelo estoque realiza a contagem. Como esta parte no sistema apresenta erros, a empresa não utiliza as informações que o sistema fornece para a matéria prima, ficando o estoque que possui maior importância para a empresa sem devido controle, pois as informações ficam em papéis. Para a contagem tanto do estoque de matéria prima como o almoxarifado, as operações não são congeladas.

4. ANÁLISE DE ADERÊNCIA – TEORIA X PRÁTICA

Neste capítulo é demonstrada uma análise de aderência entre as

práticas recomendadas na literatura, com base nos autores Vaassen *et al.* (2013) e CRCSP (1998), e as práticas evidenciadas no estudo de caso. Os processos elencados são aqueles nos quais foram observadas possibilidades de melhoria durante o estudo empírico.

O **Quadro 3** apresenta as recomendações de melhoria para o setor de compras:

Quadro 3 – Análise de aderência teoria x prática departamento de compras

Processo	Situação Atual	Sugestão da Literatura	Recomendações
Acesso às rotinas de compras no sistema	Todos os usuários do sistema possuem acesso às rotinas de compras no sistema.	Não encontrado na literatura pesquisada.	Definir os acessos dos usuários do sistema conforme a atividade exercida por eles.
Requisição de compras via sistema	Feito de maneira informal e verbal, sem qualquer interação com o sistema.	É essencial estabelecer critérios para a aprovação da requisição, de forma a assegurar que todas as compras requisitadas se destinem aos fins adequados, e assim evitar compras em excesso ou até mesmo desnecessárias (CRCSP, 1998).	Liberar no sistema o acesso ao módulo de requisição de compras aos usuários, para que estes realizem as requisições de maneira padronizada e formal, e manter o registro dessa etapa no sistema.
Ordem de compra	Dependendo do item é realizada a cotação em dois ou três fornecedores diferentes, mas isto não é feito todas às vezes. Não há um formulário para quando não é feito as três cotações, tampouco uma regra que define que acima de determinado valor será obrigatório três cotações diferentes. Adicionalmente as cotações recebidas não são arquivadas.	Não encontrado na literatura pesquisada.	Definir como regra a cotação em três fornecedores ou mais, objetivando aquisição do melhor preço do mercado. As cotações recebidas deverão ser formalizadas.

Processo	Situação Atual	Sugestão da Literatura	Recomendações
Determinação da forma de pagamento	O comprador que determina o prazo de pagamento, mas este não tem conhecimento do fluxo de caixa da empresa.	Não encontrado na literatura pesquisada.	O financeiro deverá definir a forma de pagamento das compras, pois é este setor que tem acesso ao fluxo de caixa da empresa.
Comprar através dos pontos de reposição	A compra dos insumos e materiais de uso e consumo é feita através de verificação visual, ocorrendo falhas por não ser automatizada.	O ponto de reposição específica em qual nível de estoques devem ser feitos novos pedidos, assim, determinam quando comprar. (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Automatizando uma parte deste processo, evitará possíveis faltas dos produtos por falha humana.
Segregação das funções de comprador e recebimento	O mesmo colaborador que gera a compra, é o mesmo que recebe e confere os produtos.	O recebimento deve ser independente do comprador, almoxarife, expedição e contador. É uma etapa importante para as organizações, pois é o ponto onde se reconhece e se registra a dívida decorrente da compra. (CRCSF, 1998).	Determinar um colaborador que será responsável por toda parte do recebimento de produtos na empresa. Este não deve ter envolvimento algum com as atividades de compras, e o comprador se dedicará mais na obtenção de melhores preços e condições mais favoráveis à empresa.
Código de conduta	A empresa não possui um código de conduta.	Manter um código de conduta proibindo aceitar presentes dos fornecedores. (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013)	Definir em um código de conduta e a postura desejada pela empresa que o comprador deverá ter na execução de suas atividades.

O **Quadro 4** apresenta as recomendações de melhoria para o processo de estoques:

Quadro 4 – Análise de aderência teoria x prática departamento de estoque

Processo	Situação Atual	Sugestão da Literatura	Recomendações
Contagem do estoque	Não há uma frequência definida para a contagem do estoque, a qual é realizada de acordo com a necessidade estabelecida pelo funcionário. A contagem é feita de forma integral e as movimentações não são congeladas. Adicionalmente a própria área de Compras realiza os ajustes de diferenças no sistema, sem qualquer revisão por outro departamento ou documentação suporte.	As contagens são inspeções no estoque, e não é necessário fazê-la integralmente, pois é possível dividi-lo por produtos, nesse caso é feito através de contagem por amostragem parcial. (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Definir um procedimento formal para realização das contagens, incluindo programação, congelamento das movimentações e segregação de funções, com envolvimento de áreas como a área Financeira para fiscalizar o processo de contagem e aprovação dos ajustes realizados.
Controle de estoque	Livre acesso para todos os funcionários da empresa.	O armazenamento dos produtos é feito em um depósito, este deve ficar trancado. (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Limitar acesso aos estoques da empresa, principalmente os que possuem maior valor agregado, e este acesso seja liberado apenas para os responsáveis.
Requisição dos estoques	Não há uma aprovação para as solicitações de materiais do estoque, por parte do gestor da área responsável.	Documentação de todas as saídas e os recebimentos de bens (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Estabelecer um processo formal para aprovação da retirada de materiais pelo supervisor da área solicitante.
Problemas de customização do sistema de controle de estoques	Estoque gerado no sistema é divergente do estoque físico.	Atualizações automáticas de registros de estoques com base nas compras autorizadas (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Avaliar as causas raízes e estabelecer um plano para correção do sistema.
Atraso nos registros das movimentações	As movimentações são registradas no final do dia ou no próximo, portanto, ocorrem depois da retirada dos produtos do almoxarifado e do estoque.	Controles programados de entrada de dados para a atualização dos registros de estoques (VAASSEN <i>et al.</i> , 2013).	Disponibilizar um computador na entrada do estoque para que fique mais fácil a inserção das informações no momento em que elas acontecem.

Assim, apresentaram-se recomendações de melhoria para a empresa pesquisada, com o objetivo de melhorar os controles internos nos

processos de compras e estoques, consequentemente minimizando os riscos nestas áreas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo demonstrou a importância que o controle interno representa para mitigação dos riscos nas organizações, a proteção de possíveis erros ou falhas, confiabilidade nos relatórios e a exatidão destes, o estímulo à eficiência operacional e a aderência às políticas da empresa.

A resposta ao problema da pesquisa foi que os principais controles internos para a área de compras foram: selecionar de forma adequada o comprador e recompensá-lo pelos bons resultados; manter um código de conduta que proíbe o aceite de presentes dos fornecedores; usar procedimentos licitatórios; autorizar as compras pelo departamento que as solicitou; manter os registros dos inventários permanentes e adequados; avaliar periodicamente os preços e a qualidade dos fornecedores; comprar de fornecedores previamente selecionados. Já para os principais controles internos para a área de estoque foram: manter o estoque fechado e acessível apenas aos responsáveis; documentação de movimentação do estoque; contagens periódicas; acompanhamento de produtos que entram em obsolescência; armazenamento adequado; segregação de funções entre os departamentos de compras e estoque.

A hipótese foi confirmada, pois a empresa possui oportunidades significativas de melhorias no ambiente de controle interno dos processos de compras e estoques, pois como é uma empresa de pequeno porte, possui limitações quanto à documentação dos processos (como documentações de cotações, ajustes de inventário, solicitações de materiais) e segregação de funções (como a área de Compras é responsável pelas compras e controle do Almoxarifado), por se tratar de uma estrutura mais enxuta, bem como para documentação dos processos realizados.

A limitação deste estudo refere-se à adoção de um estudo de caso único. A pesquisa de outras empresas ou processos poderia trazer achados adicionais para o ambiente de controles internos de empresas de pequeno e médio porte.

Como sugestões de novas pesquisas destaca-se o *benchmarking* em uma empresa com as mesmas características da empresa estudada, mas que possua um sistema de controle interno mais aprimorado. Adicionalmente, intensificar estas pesquisas em empresas de pequeno e médio porte para contribuir com a melhoria de gestão destas organizações.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012 *apud* PRADO, E. V. **Práticas de gerenciamento de riscos corporativos: um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças**. 26 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Gestão de Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

ATTIE, W.. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION COSO. **Gerenciamento de riscos corporativos: Estrutura Integrada**. 2007.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO/CRCSP. **Controle interno nas empresas – 10**. São Paulo: Atlas, 1998.
padronizar

CORDEIRO, G.; MOLINA, N. L.; DIAS, V. F.. **Orientações e dicas práticas para trabalhos acadêmicos**. 2ª edição. Curitiba: InterSaberes, 2014.

CREPALDI, S. A.. **Auditoria contábil: teoria e prática**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2012.

CRUZ, C.; RIBEIRO, U.. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004. 45p.

IFAC (International Federation of Accountants). **Global Survey on Risk Management and Internal Control**. Fevereiro-2011. Disponível em: <http://www.ifac.org/publications-resources/global-survey-risk-management-andinternal-control>. Acesso em outubro de 2012 *apud* PRADO, E. V. **Práticas de gerenciamento de riscos corporativos: um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças**. 38 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Gestão de Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA IBGC. **Governança corporativa**. Disponível: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em abril de 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA IBGC. **Cadernos de governança corporativa: Gerenciamento de riscos corporativos: evolução em governança e estratégia**. São Paulo: IBGC, 2017, 11p.

KÖCHE, J. C.. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 34ª edição. Petrópolis: Vozes, 2015. 122p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

The IIA (Institute of Internal Auditors). **Practice Guide:** Coordinating Risk Management and Assurance. Março-2012. Disponível em: <http://www.globaliia.org/standards-guidance>. Acesso em: 19 out. 2012 *apud* PRADO, E. V. **Práticas de gerenciamento de riscos corporativos:** um estudo de caso em uma indústria multinacional de autopeças. 26 p. Dissertação (Mestrado em administração) – Departamento de Gestão de Negócios, Universidade Metodista de Piracicaba, 2014.

VASSEN *et al.*. **Controle interno e sistemas de informação contábil:** sob a ótica de empresas privadas e públicas. São Paulo: SaraivaUni, 2013.