

## **CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO DE RISCOS E DOS CONTROLES INTERNOS PARA A GOVERNANÇA: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE BENEFICIAMENTO DE ARROZ**

### ***CONTRIBUTIONS OF RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROLS TO GOVERNANCE: ANALYSIS IN A RICE PROCESSING COMPANY***

**Cristiane Krüger<sup>1</sup>; Fernanda Anversa<sup>2</sup>; Helena Warth Dambrós<sup>3</sup>**

#### **RESUMO**

A complexidade das operações no agronegócio, especialmente no setor de beneficiamento de arroz, tem ampliado a necessidade por práticas eficazes de gestão de riscos, controles internos e governança corporativa. Diante desse cenário, o presente estudo teve como objetivo geral analisar como a gestão de riscos e os controles internos contribuem para a governança em uma empresa do setor, situada na região central do Rio Grande do Sul. Metodologicamente, a pesquisa caracterizou-se como qualitativa, de natureza descritiva, utilizando o estudo de caso como estratégia de investigação. Os dados foram coletados durante o primeiro semestre de 2025 por meio de análise documental e entrevista semiestruturada com o gestor da organização, a fim de identificar os riscos operacionais e os controles internos existentes, bem como propor melhorias alinhadas às boas práticas de governança. Os principais resultados evidenciam que a Empresa Alfa possui controles em funcionamento, em formalização e alinhados com boas práticas de governança. A partir do mapeamento de riscos e das propostas de aprimoramento, observou-se a receptividade da governança às sugestões, ainda que existam barreiras estruturais e culturais para a implementação imediata. Conclui-se que a formalização e a integração dos controles internos com a gestão de riscos fortalecem a governança, contribuindo para decisões mais embasadas, conformidade normativa e sustentabilidade organizacional no setor do agronegócio.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Conformidade regulatória. Tomada de decisão. Melhoria de processos. Sustentabilidade organizacional.

#### **ABSTRACT**

The complexity of agribusiness operations, especially in the rice processing sector, has increased the need for effective risk management practices, internal controls, and corporate governance. Given this scenario, the overall objective of this study was to analyze how risk management and internal controls contribute to governance in a company in this sector, located in the central region of Rio Grande do Sul. Methodologically, the research was qualitative and descriptive in nature, using case study as an investigation strategy. Data were collected during the first half of 2025 through document analysis and semi-structured interviews with the organization's manager in order to identify operational risks and existing internal controls, as well as to propose improvements in line with good governance practices. The main results show that Alfa Company has controls in place, formalized and aligned with good governance practices. Based on the risk mapping and improvement proposals,

<sup>1</sup> Contadora, Profa. Dra. na Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [cristiane.kruger@ufsm.br](mailto:cristiane.kruger@ufsm.br)

<sup>2</sup> Discente, Curso de Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [fernandaloderoanversa@gmail.com](mailto:fernandaloderoanversa@gmail.com)

<sup>3</sup> Contadora, graduada pela Universidade Federal de Santa Maria. E-mail: [helenadambros@gmail.com](mailto:helenadambros@gmail.com)

governance was receptive to the suggestions, even though there are structural and cultural barriers to immediate implementation. It can be concluded that the formalization and integration of internal controls with risk management strengthen governance, contributing to more informed decisions, regulatory compliance, and organizational sustainability in the agribusiness sector.

**Keywords:** Agribusiness. Regulatory compliance. Decision-Making. Process improvement. Organizational sustainability.

## 1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade nos processos do agronegócio, com o aumento da competitividade e da regulação do setor de beneficiamento de arroz, tornou a formalização de controles internos uma ferramenta preciosa para garantir operações seguras, informações financeiras transparentes e conformidade com normas legais (Vieira e Barreto, 2019). No entanto, empresas no setor ainda operam com controles internos informalmente estruturados, o que pode levar a falhas operacionais, fraudes e dificuldades na gestão de riscos (Vieira e Barreto, 2019). Conforme os autores, a falta de uma formalização adequada pode resultar em decisões estratégicas mal embasadas, além de impactar negativamente a sustentabilidade financeira e a confiança dos stakeholders.

Diante disso, os controles internos desempenham um papel importante na mitigação de riscos (Fatori, 2024). A ausência de um sistema formalizado de controle interno não apenas aumenta a vulnerabilidade às fraudes e erros operacionais, mas também compromete a eficácia da gestão de riscos (Santos, 2011). Assim, uma gestão de riscos eficaz exige a implementação de estratégias adequadas para identificar, avaliar e mitigar essas possíveis ameaças, promovendo a estabilidade e o desempenho contínuo da organização (Machado, 2015).

Ao identificar e avaliar os riscos que podem afetar a entidade, a administração pode implementar controles específicos para mitigá-los (Fraporti e Santos, 2018). Neste sentido, pode-se constatar que as entidades possuem uma necessidade de controles internos suficientes para suprir suas demandas (Crepaldi e Crepaldi, 2023). Quando bem estruturados e adequados à realidade da organização, conforme argumentam os autores, esses controles tornam-se fundamentais para o processo de tomada de decisões estratégicas.

Além disso, Machado (2015) evidencia que os controles internos e o gerenciamento de riscos são essenciais às boas práticas de governança corporativa, já que essa visa a transparência, a responsabilidade e a proteção dos direitos de todos os envolvidos no processo de tomada de decisões, buscando assim uma gestão mais eficiente (Vieira e Barreto, 2019). Conforme o estudo de Crepaldi e Crepaldi (2023), pode-se estabelecer uma relação direta entre as falhas ocorridas na entidade e as deficiências presentes nos controles internos. Dessa forma, os controles internos atuam como uma linha de defesa, protegendo os ativos da organização e garantindo a continuidade das operações (Fraporti e Santos, 2018).

Em relação aos estudos anteriores, observa-se que a literatura tem avançado de forma fragmentada sobre os temas de gestão de riscos, controles internos e governança no contexto do agronegócio. Lima (2012) analisou os fatores de risco e suas formas de gerenciamento em pequenas e médias empresas exportadoras do agronegócio no Vale do São Francisco, evidenciando principalmente riscos de mercado, operacionais, climáticos e cambiais, além de apontar uma disseminação ainda limitada de práticas de governança, sobretudo em empresas de perfil familiar. Já Santos *et al.* (2019), concentraram-se na identificação de riscos operacionais em uma beneficiadora de arroz por meio da Análise Preliminar de Risco (APR),

com foco predominante em aspectos de segurança do trabalho e riscos físicos no ambiente produtivo. Por sua vez, Rodrigues (2022) investigou como as competências dos administradores influenciam a adoção de princípios de governança corporativa em empresas de médio porte, com ênfase na estrutura de poder e nos processos decisórios, sem, contudo, aprofundar a operacionalização dos controles internos e sua articulação sistemática com a gestão de riscos. Em síntese, embora esses estudos tragam contribuições relevantes, cada um aborda apenas partes isoladas do problema, não contemplando de forma integrada o trinômio gestão de riscos, controles internos e governança.

A partir dessa constatação, evidencia-se uma lacuna específica na literatura: faltam estudos que analisem de maneira conjunta e aplicada como os controles internos se articulam com a gestão de riscos e como ambos sustentam, na prática, a governança corporativa no contexto da cadeia do agronegócio, especialmente no segmento de beneficiamento de arroz. Enquanto Lima (2012) privilegia a ótica dos riscos e Santos *et al.* (2019) restringem-se aos riscos operacionais e de segurança, e Rodrigues (2022) concentra-se nas competências gerenciais e na governança em nível mais estratégico, permanece pouco explorada a dimensão organizacional e processual dos controles internos como elo estruturante entre riscos e governança. Assim, ainda há carência de pesquisas que integrem os desafios cotidianos dos processos operacionais, a formalização dos controles internos e o uso estratégico da gestão de riscos como instrumentos efetivos de governança, o que justifica e fundamenta a realização do presente estudo.

Neste contexto, para que os controles internos sejam adequados aos riscos operacionais e auxiliem a governança na tomada de decisão, questiona-se: Como a gestão de riscos e os controles internos auxiliam a governança de uma empresa de beneficiamento de arroz? Diante do problema proposto, o objetivo geral do estudo é analisar como a gestão de riscos e os controles internos auxiliam a governança de uma empresa de beneficiamento de arroz. Busca-se, como objetivos específicos, descrever o fluxo dos processos operacionais da empresa pesquisada, mapear as atividades operacionais da empresa e os riscos relacionados em relação à frequência e impacto, levantar e aprimorar os controles internos operacionais com base nas melhores práticas e necessidades específicas da organização e avaliar a percepção da governança da empresa em relação aos riscos mensurados e às melhorias sugeridas para os controles internos.

Este trabalho se justifica pela relevância do tema, que é importante tanto para os profissionais do setor quanto para as empresas. A pesquisa foca na necessidade de aprimoramento dos processos internos em empresas da cadeia do agronegócio, especificamente no beneficiamento de arroz, um aspecto que, muitas vezes, é negligenciado nesse setor (Santos e Araújo, 2017), justificando a realização da pesquisa de modo aplicado em uma entidade da cadeia. Além disso, a principal base de conhecimento das empresas decorre do saber construído ao longo de sua existência e da vivência no setor em que estão inseridas, o que torna o processo de inovação complexo, imprevisível e de difícil controle (Dantas *et al.*, 2016). Assim, o presente estudo visa auxiliar os gestores do setor no aprimoramento dos processos.

Dada a crescente competitividade e as demandas por eficiência, a formalização de controles internos e a implementação de práticas de gestão de risco são relevantes para garantir a sustentabilidade e a rentabilidade das empresas (Fatori, 2024). A melhoria desses processos não apenas contribui para a conformidade com regulamentos e normas, mas, conforme o autor supracitado, também promove a transparência e a responsabilidade, beneficiando todas as partes interessadas. Assim, este estudo é motivado por buscar fornecer percepções que podem auxiliar as empresas a se tornarem mais resilientes e competitivas,

além de estimular uma cultura de excelência operacional no setor do beneficiamento de arroz (Fatori, 2024).

Por fim, em relação ao setor, justifica-se a escolha em vistas ao papel de importância para a economia brasileira, gerando empregos e alimentando a população, ajudando assim no desenvolvimento social e econômico do país (Dias *et al.*, 2023). De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), a participação do agronegócio no PIB do Brasil em 2024 foi de 23,5%, podendo representar, em 2025, 29,4% do PIB brasileiro. Além disso, no primeiro trimestre de 2025, o PIB do agro apresentou crescimento de 6,49%, indicando a relevância do setor (CEPEA, 2025).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. GESTÃO DE RISCOS

A gestão de riscos se apresenta como uma prática indispensável, conforme Casagrande (2016), para assegurar a continuidade e o crescimento sustentável das empresas, especialmente em setores sujeitos a grande volatilidade, como o agronegócio. Em uma beneficiadora de arroz, por exemplo, a identificação dos riscos relacionados à cadeia produtiva, como variações climáticas, oscilações de mercado e questões logísticas, permite que a organização adote medidas preventivas e corretivas, minimizando os impactos negativos. Além disso, a gestão de riscos eficiente contribui para a melhoria da governança corporativa, garantindo maior segurança nas decisões estratégicas e possibilitando uma melhor alocação de recursos.

Segundo Cardoso (2021), um dos aspectos fundamentais na gestão estratégica de riscos é a definição de diretrizes claras para o gerenciamento de riscos pela alta administração, incluindo a identificação precisa dos riscos que uma empresa deve monitorar e mitigar. Essa definição, para o autor, está diretamente ligada ao entendimento e ao comprometimento da alta gestão com a gestão de riscos. A importância da gestão de riscos aumenta de acordo com o setor de atuação, o porte da empresa e o grau de exposição a diversas fontes de risco (Vieira e Barreto, 2019).

Neste sentido, a gestão de riscos assume um papel ainda mais importante, uma vez que depende de um direcionamento claro da alta administração para identificar e monitorar riscos específicos que podem impactar a organização (Cardoso, 2021). A importância desse gerenciamento torna-se ainda mais evidente na função do setor em que a empresa atua, no caso do setor de beneficiamento de arroz, por exemplo, onde fatores como condições climáticas, flutuações de preço e regulamentações sanitárias são constantes, uma gestão de riscos bem estruturada é essencial para garantir a continuidade das operações e a conformidade com as normas, promoção da resiliência e sustentabilidade no longo prazo (Casagrande, 2016).

A ISO 31000 define os seguintes princípios para tornar a gestão de riscos mais eficaz: integração, estrutura e abrangência, personalização, inclusão, dinamismo, uso da melhor informação disponível, consideração de fatores humanos e culturais, e foco em melhoria contínua (NBR ISO, 2018). Esses princípios orientam as organizações a implementar uma gestão de riscos sólida, que se adapte às suas especificidades e promova uma abordagem preventiva e proativa para o sucesso sustentável.

Alinhado a isso, O COSO foi criado em 1985 como uma iniciativa de várias organizações americanas do setor privado, com o objetivo principal de patrocinar Comissão Nacional de Relatórios Financeiros Fraudulentos, na qual seria estudado os fatores e causas que levam entidades a gerarem relatórios financeiros fraudulentos. Além disso, seu modelo

descreveu os componentes essenciais do gerenciamento de risco corporativo, seus princípios e conceitos-chave, em conjunto com as técnicas de aplicação e exemplos relacionados (COSO, 2004).

O modelo oferece diretrizes abrangentes para garantir que todos os níveis de organização estejam alinhados com as melhores práticas de controle interno e governança corporativa sólida (Freitas, 2021). A aplicação do modelo do COSO em uma empresa beneficiadora de arroz pode ser útil para garantir a eficiência operacional, a confiabilidade dos relatórios financeiros e a conformidade com as regulamentações do setor.

## 2.2. CONTROLES INTERNOS

Os controles internos estão previstos na NBC TA 315 (R2), item 12, em que, o sistema de controle interno tem como objetivo principal fornecer à entidade segurança quanto à qualidade de suas informações financeiras, além de assegurar que suas operações sejam realizadas de forma eficiente e que a organização esteja em conformidade com todas as leis e regulamentações aplicáveis (CFC, 2021). Neste sentido, na mesma NBC TA, o item 12, descreve os controles como ferramentas utilizadas pela administração e governança para assegurar que os objetivos de controle da entidade sejam alcançados (CFC, 2021).

Por essa razão, os controles internos estão intrinsecamente ligados à gestão de riscos. Ao identificar e avaliar os riscos que podem afetar a entidade, a administração pode implementar controles específicos para mitigá-los (Fraporti e Santos, 2018).

Além disso, como afirmam Crepaldi e Crepaldi (2023) os controles internos podem ser conceituados como

Todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Dessa maneira, Ribeiro e Coelho (2023) afirmam que um sistema de controles internos bem estruturado não apenas reforça a credibilidade das informações financeiras, mas também auxilia a gestão a aprimorar seus processos, resultando em redução de custos e melhoria na qualidade de produtos e serviços. Os controles internos possuem demasiada importância frente a uma organização, neste caso beneficiadora de arroz, e como destaca Attie (1998), “as informações contábeis distorcidas podem levar a conclusões erradas e danosas para as empresas”.

Essa relevância dos controles internos, citada por Crepaldi e Crepaldi (2023), é evidenciada ainda mais quando é considerado seu papel na prevenção de fraudes, erros e desvios, garantindo a proteção dos ativos da empresa e o cumprimento de normativas legais e regulatórias. Conforme as organizações se tornam mais complexas, a necessidade de controles internos robustos também aumenta, já que eles permitem uma visão clara e confiável sobre o desempenho financeiro e operacional (Vieira e Barreto, 2019).

No entanto, conforme destaca Almeida (2017), os controles internos possuem limitações. Para o autor, essas limitações estão relacionadas à reunião entre funcionários para apropriação indébita de bens da empresa, à falta de instrução adequada sobre as normas internas e, também, à negligência dos colaboradores na execução de suas atividades diárias. Por isso, a sua implementação e o monitoramento eficaz dos controles internos se tornaram essenciais para mitigar esses riscos, garantindo que os colaboradores compreendam e sigam as normas condicionais, além de reduzir as chances de fraudes ou falhas operacionais resultantes de conluio, ou negligência (Santos, 2011).

Com o intuito de estabelecer uma base sólida para a avaliação dos riscos de distorção relevante, a NBC TA 315 (R2), em seu item 12, propõe uma estrutura detalhada para os componentes dos controles internos (CFC, 2021). Essa divisão, com base na norma, tem como objetivo primordial diferenciar os diversos aspectos que compõem o sistema de controle interno de uma entidade, evidenciando a inter-relação entre esses componentes e seus impactos sobre a confiabilidade das informações contábeis. A NBC TA 315 (R2) traz conforme a estrutura do COSO a divisão dos componentes inter-relacionados consiste em: “(i) ambiente de controle; (ii) processo de avaliação de riscos da entidade; (iii) processo da entidade para monitorar o sistema de controles internos; (iv) sistema de informação e comunicação; e (v) atividades de controle” (CFC, 2021). Dessa forma, esses elementos formam uma estrutura integrada que visa garantir a eficácia dos controles internos.

Os controles internos estão fundamentados em princípios amplamente reconhecidos na literatura contemporânea (Loureiro, 2010). Castro (2018) apresenta alguns dos princípios fundamentais, sendo eles: fixação de responsabilidade, segregação de funções, ciclo de uma transação, pessoal de controle criteriosamente selecionado, rodízio de pessoal, tarefas previstas em manuais operacionais e utilização de processamento eletrônico.

O COSO desenvolveu um modelo de controle interno amplamente utilizado, que visa auxiliar as empresas a estabelecer, implementar e manter sistemas de exercícios de controle interno (Vieira e Barreto, 2019). Essa estrutura tem como objetivo fornecer à governança da entidade uma abordagem para a aplicação dos controles internos em qualquer tipo de organização, pautada em princípios que definem os requisitos de um sistema de controles internos eficaz. Ela permite a análise de riscos potenciais e a adoção de respostas adequadas, promovendo a oportunidade de fortalecer a implementação de controles internos eficazes e eliminar aqueles que não apresentem resultados (COSO, 2013).

### 2.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa, de acordo com Coimbra (2011), pode ser entendida como um conjunto de princípios e práticas que visa regular o relacionamento entre os principais envolvidos, como gestores e acionistas, tanto majoritários quanto minoritários. Seu principal objetivo é promover o alinhamento dos interesses dessas partes, garantindo a transparência, a responsabilidade e a proteção dos direitos de todos os envolvidos no processo de tomada de decisões dentro da organização, buscando assim uma gestão mais eficiente (Vieira e Barreto, 2019).

Em 2023, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) divulgou a 6ª edição do “Código Das Melhores Práticas De Governança Corporativa”, e neste documento trouxe um novo conceito para governança corporativa, qual seja,

Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente. (IBGC, 2023)

Dessa forma, pode-se afirmar que a gestão de riscos evoluiu nos últimos tempos, ampliando seu foco, que anteriormente se limitava à maximização do valor econômico para os sócios da organização, e agora busca gerar valor compartilhado entre os sócios e aos demais *stakeholders* (IBGC, 2023).

A importância da governança corporativa se dá na adoção de boas práticas corporativas, essas fortalecem a governança, contribuindo para a criação de valor e a sustentabilidade no longo prazo (Landriscina, 2020).

Além disso, Machado (2015) evidencia que

É imperativo destacar que, na atualidade, os preceitos de controle interno e gerenciamento de riscos estão integralmente inclusos nas boas práticas de governança corporativa. É impensável falar em governança se não houver sistemas de controle interno e de gerenciamento de riscos efetivamente implantados e em efetivo funcionamento, o que nos leva à conclusão de que a contabilidade e a auditoria são partes integrantes desse contexto, pois, sem informações contábeis corretas, de qualidade e asseguradas por uma auditoria adequada, tais sistemas não seriam confiáveis.

Neste contexto, segundo Machado (2015), pode-se concluir que a gestão de riscos desempenha um papel relevante na melhoria e fortalecimento dos controles internos de uma organização. Assim, a adoção de boas práticas de governança corporativa torna-se um pilar estratégico para a sustentabilidade e o crescimento organizacional no longo prazo (Machado, 2015).

Segundo Landriscina (2020), os princípios e práticas de governança corporativa são essenciais para garantir uma gestão organizacional eficiente, transparente e responsável. Vieira e Barreto (2019) apontam que dentre os principais pilares da governança estão a equidade, a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a responsabilidade corporativa, que visam harmonizar os interesses dos gestores, acionistas e demais *stakeholders*. Juntos, esses princípios não apenas fortalecem a confiança entre a organização e suas partes interessadas, mas também são reforçados para a criação de um ambiente organizacional mais justo, ético e comprometido com o desenvolvimento sustentável (Machado, 2015).

#### 2.4. O TRINÔMIO CONTROLES INTERNOS, GESTÃO DE RISCOS E GOVERNANÇA NA CADEIA DO AGRONEGÓCIO

A cadeia produtiva do agronegócio é um dos pilares da economia, englobando desde a produção de insumos até a comercialização final dos produtos (Nakao, 2017). Para o autor, essa estrutura complexa é composta por diversos elos interdependentes, incluindo a produção agropecuária, o beneficiamento industrial, a distribuição logística e a comercialização no mercado interno e externo. Cada uma dessas etapas demanda processos eficientes e rigorosos controles para garantir qualidade, segurança e conformidade com normas regulatórias (Nakao, 2017).

No caso da Empresa Alfa, que atua no beneficiamento de arroz, sua posição na cadeia do agronegócio é estratégica, ao conectar a produção agrícola às demandas do mercado consumidor, agregando valor ao produto e garantindo sua competitividade. Dessa forma, a gestão eficiente dessa empresa não apenas impacta seu desempenho interno, mas também influencia diretamente a sustentabilidade e o desenvolvimento do setor como um todo.

Em relação a estudos assemelhados sobre o tema em questão observa-se que o estudo de Lima (2012) teve como principal objetivo identificar os fatores de risco e a forma como são gerenciados os riscos institucionais, produtivos, de mercado, financeiros e cambiais em pequenas e médias empresas do setor do agronegócio voltadas para exportação, situadas no Vale do São Francisco. Os resultados da pesquisa indicam que os principais fatores de risco mencionados por essas empresas estão relacionados ao mercado e às suas operações,

destacando-se a ocorrência de variações climáticas ou incidência de pragas, a volatilidade cambial e as oscilações nos preços de venda. Em relação às práticas de governança, constatou-se uma disseminação satisfatória, embora ainda prevaleça a concentração da propriedade e da gestão, característica comum às empresas de perfil familiar.

Santos *et al.* (2019), basearam a pesquisa nos possíveis riscos atrelados a uma beneficiadora de arroz, com isso elaboraram uma Análise Preliminar de Risco (APR), aplicada para cada um dos diferentes ambientes da empresa. Os resultados encontrados por eles demonstram que acidentes potenciais poderão ocorrer devido à ausência de treinamento, a não utilização de equipamentos de proteção individual (EPI's) e a falta de organização no ambiente laboral. Com os resultados obtidos da APR tornou possível a construção do Mapa de Riscos desta atividade.

Rodrigues (2019) procurou investigar como as competências dos administradores, no que tange à aplicação e à implementação de princípios de governança corporativa, particularmente no que se refere à estrutura de poder e à gestão de riscos, podem impactar os resultados das empresas, com foco nas de porte médio. Embora as empresas enfrentem diversos desafios, independentemente de seu porte, a implementação de práticas de governança corporativa se revela como um fator essencial para o sucesso organizacional. A cultura, as crenças, a formação acadêmica e profissional, juntamente com regras empresariais claras e bem definidas, quando conduzidas por administradores competentes, têm um impacto significativo na melhoria da qualidade dos serviços e operações, resultando em um aprimoramento nos indicadores e no desempenho das empresas sob sua liderança.

### 3 METODOLOGIA

Neste estudo, a natureza da pesquisa é qualitativa. Além disso, quanto ao objetivo, a pesquisa é definida como descritiva e quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa é definida como um estudo de caso. Para coletar os dados necessários para esta pesquisa e conseguir analisar os riscos e os controles internos da empresa foi realizada uma pesquisa de campo, em seguida, para averiguar a governança realizou-se uma entrevista com o sócio administrador da Empresa Alfa, o sócio atua diretamente na empresa desde a sua criação em 1998. A coleta de dados ocorreu no primeiro semestre de 2025.

Este estudo foi realizado em uma empresa do setor de beneficiamento de arroz, que, por motivos de confidencialidade, foi identificada como 'Empresa Alfa'. As informações fornecidas durante a pesquisa foram tratadas de forma anônima para garantir a privacidade da empresa, preservando a integridade dos dados analisados e respeitando as diretrizes éticas do estudo.

Neste contexto, a Empresa Alfa está localizada na região central do Rio Grande do Sul, uma área conhecida pela sua forte produção agrícola, especialmente de arroz. A principal atividade da Empresa Alfa é o beneficiamento de grãos de arroz, o que envolve processos como limpeza, secagem, descascamento e polimento do grão, preparando-o para a comercialização. Atuando diretamente na cadeia produtiva do arroz, a empresa desempenha um papel importante na economia local, contribuindo para o desenvolvimento do setor agrícola e oferecendo produtos que atendem às necessidades do mercado regional e nacional.

A Empresa Alfa está presente no mercado desde 1998, totalizando 27 anos de atuação em 2025. Seu escopo societário é composto por três sócios, sendo dois deles sócios administradores, que cuidam da gestão e das operações da empresa, e um sócio investidor, que contribui com capital para o desenvolvimento dos negócios. Atualmente, a empresa conta com um total de 53 funcionários, dos quais 7 atuam na parte administrativa, cuidando das



áreas de gestão, finanças e logística, enquanto os outros 46 estão envolvidos diretamente na produção, realizando as atividades relacionadas ao beneficiamento de grãos de arroz.

Com um faturamento anual de aproximadamente 180 milhões, a Empresa Alfa é tributada pelo regime de lucro real. Atuando diretamente na cadeia produtiva do arroz, a empresa desempenha um papel importante na economia local, contribuindo para o desenvolvimento do setor agrícola e oferecendo produtos que atendem às necessidades do mercado regional e nacional. Dessa forma, a Empresa Alfa foi selecionada para o presente estudo devido ao seu faturamento e à relevância de suas operações no setor de beneficiamento de arroz, além de aceitar participar da pesquisa.

Para a coleta dos dados, inicialmente foi realizada uma pesquisa de campo com intuito de observar a estrutura da empresa, tanto os processos operacionais como os procedimentos administrativos da empresa Alfa e todos os seus desdobramentos. Em seguida, foi feito um mapeamento dessas atividades e seus respectivos riscos em relação a frequência e impacto, a fim de avaliar os riscos existentes na entidade. Em um segundo momento, foi realizada uma análise dos controles internos já existentes na empresa que visam mitigar os riscos. Para isso, utilizou-se um levantamento detalhado, que permitiu coletar dados diretamente das operações e processos da Empresa Alfa, garantindo uma análise mais precisa e consistente dos controles internos, da gestão de riscos e da governança adotados pela organização.

Em seguida, considerando os dados coletados quanto aos riscos e controles internos, foram elaboradas propostas de aprimoramento e novos controles internos para entidade, integradas a uma revisão da gestão de riscos e da governança. Por fim, no intuito de obter a percepção da governança a respeito da gestão de riscos e controles internos organizacionais, assim como, entender a viabilidade prática e econômica dos novos controles internos, foi realizada uma entrevista com o sócio administrador da empresa pesquisada.

Nesse sentido, para a pesquisa de campo, em visita a sede, foram examinados registros e documentos disponibilizados pela empresa, sendo eles: organograma da empresa, manuais de processos operacionais, registros contábeis, planilhas de controle interno, políticas internas e registros de entrada e saída. Além de observar a estrutura e rotina da organização. Isso possibilitou uma avaliação mais precisa dos riscos e controles internos inerentes a cada setor.

Para o roteiro de pesquisa (Apêndice), a literatura base foi operacionalizada em um instrumento composto por 43 questões, organizadas em cinco blocos: (i) Importância e Benefícios das Melhorias Sugeridas; (ii) Viabilidade das Melhorias Sugeridas, segmentadas por setores da empresa; (iii) Sugestões de Melhorias Adicionais; (iv) Percepção sobre Gestão de Riscos e Controles Internos; e (v) Avaliação do Olhar Contábil sobre Riscos e Controles. A construção do roteiro foi realizada a partir da imersão empírica proporcionada pela pesquisa de campo, em consonância com a estratégia de estudo de caso, e fundamentou-se diretamente no referencial teórico que estrutura o trabalho.

Em especial, as questões foram derivadas dos conceitos, princípios e componentes dos sistemas de controles internos e da gestão de riscos propostos por Crepaldi e Crepaldi (2023) e Almeida (2017), bem como da estrutura integrada de gerenciamento de riscos e de controles internos do COSO (2013). Assim, o instrumento buscou contemplar: (i) os componentes do controle interno (ambiente de controle, avaliação de riscos, atividades de controle, informação e comunicação e monitoramento); (ii) os princípios e práticas de gestão de riscos; e (iii) os fundamentos da governança corporativa, permitindo avaliar, de forma articulada, como esses três pilares se materializam na realidade organizacional investigada.

Nesse sentido, procedeu-se, inicialmente, à leitura integral da transcrição, acompanhada de revisões e adequações na redação. Posteriormente, foram definidas

categorias de análise com base na similaridade dos conteúdos presentes nas respostas e nas interpretações fornecidas pelo entrevistado. Complementarmente, foi elaborada uma nuvem de palavras a partir da entrevista, com o propósito de auxiliar no processo de categorização dos dados coletados. A análise de conteúdo permitiu a identificação e a organização de informações relevantes, buscando compreender de maneira estruturada os dados obtidos nas entrevistas e documentos.

A partir dessa abordagem foi possível categorizar e interpretar os dados de forma a revelar padrões e significados, permitindo uma análise mais precisa e fundamentada sobre os aspectos da formalização dos controles internos na empresa em questão. As categorias de análises foram: Percepção e Conscientização sobre os Riscos Organizacionais; Formalização e Aplicação Prática dos Controles Internos; Governança Corporativa e Processo Decisório; Viabilidade das Propostas de Melhoria e Barreiras Potenciais à Implementação; e Contribuições e Limitações da Contabilidade na Gestão Empresarial; e são apresentadas nos resultados (4.4.1 a 4.4.5). O uso dessa técnica proporciona, segundo Bardin (2016), uma visão detalhada e sistemática, essencial para alcançar os objetivos do estudo e oferecer uma compreensão aprofundada do tema investigado. Isto posto, a seguir os resultados são descritos.

## 4 RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE DO FLUXO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS DA EMPRESA

Inicialmente, conforme visita à empresa, com base na análise dos manuais de processos operacionais, fluxogramas internos e registros administrativos fornecidos pela empresa, mapearam-se os processos gerais da Empresa Alfa. A Figura 1 apresenta uma síntese desse fluxo dos processos operacionais gerais da organização em análise. Os processos da Empresa Alfa têm início com uma negociação com o produtor da matéria-prima para definir os parâmetros de precificação do produto (Figura 1). O valor estipulado para o arroz é determinado com base em sua classificação, através do percentual de grãos inteiros.

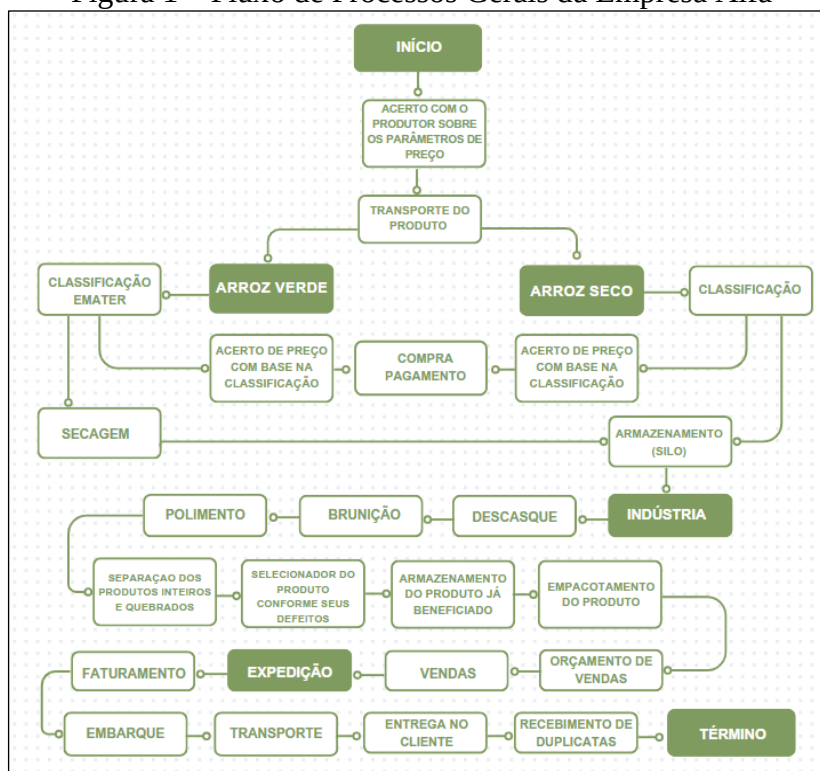
Em seguida, a matéria-prima é transportada até a empresa, podendo ser arroz já seco ou arroz verde colhido diretamente da lavoura, sendo ambos submetidos à pesagem na entrada. No caso do arroz já seco, é retirada uma amostra para classificação, e, após a obtenção dos resultados, o produto é direcionado para os silos, onde é armazenado de acordo com sua qualidade. Quando se trata do arroz verde, também é coletada uma amostra para classificação, e o produto é encaminhado para o processo de secagem, cujo custo é repassado ao produtor. Após a secagem, o arroz é armazenado no silo correspondente, conforme sua qualidade.

O próximo estágio consiste no encaminhamento do arroz para a indústria, onde se inicia o processo de beneficiamento do grão. No primeiro momento ocorre a etapa de destaque do arroz, seguida pelo brunimento, na qual o farelo é removido. Em seguida, realiza-se o polimento, etapa em que as partículas mais finas do farelo são retiradas. Após o polimento, realiza-se a separação dos grãos inteiros e quebrados. Em seguida, o produto passa por um processo de seleção, no qual os grãos são classificados conforme eventuais defeitos. Após essa etapa, o produto já beneficiado é armazenado de acordo com sua classificação, garantindo a preservação de sua qualidade até a fase de comercialização.

Após o beneficiamento, o produto passa para a fase de empacotamento, conforme a demanda previamente estabelecida pela Empresa Alfa. Na sequência, ocorre a etapa de negociação de venda. Na sequência, inicia-se a fase de expedição, na qual o pedido é faturado, embarcado e transportado até o cliente. Por fim, ocorre o recebimento das duplicatas,

concluindo o processo operacional da empresa.

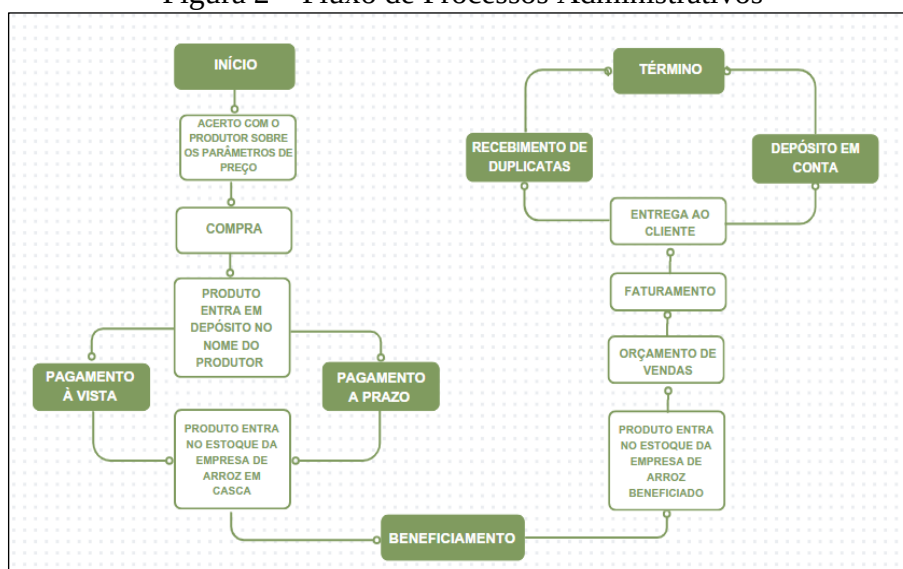
Figura 1 – Fluxo de Processos Gerais da Empresa Alfa



Fonte: Autores (2026).

Paralelamente, conforme ilustrado na Figura 2, apresenta-se o fluxo dos processos administrativos da empresa.

Figura 2 – Fluxo de Processos Administrativos



Fonte: Autores (2026).

O fluxo de processos administrativos apresentado na Figura 2 detalha as etapas envolvidas na aquisição do produto, desde o momento inicial, em que são estabelecidos os

parâmetros de preço com o produtor, até o término com o pagamento. Após a etapa inicial de negociação, formaliza-se a compra e o produto é transportado até a empresa, em que é registrado inicialmente como um depósito em nome do produtor. Em seguida, procede-se ao pagamento, que ocorre conforme a preferência do produtor. Somente após essa etapa o produto é definitivamente incorporado ao estoque da empresa como arroz em casca, tornando-se parte dos ativos disponíveis para processamento e comercialização.

A etapa seguinte consiste no beneficiamento do arroz em casca, processo no qual o produto passa por diversas fases de transformação até ser convertido em arroz beneficiado. Após essa etapa, o produto é transferido para o estoque de arroz beneficiado, tornando-se disponível para comercialização. Na sequência, inicia-se o processo de venda, que ocorre em várias etapas. Na primeira etapa são elaborados os orçamentos de venda, seguidos pelo fechamento do pedido, formalizando a transação. Em seguida, ocorre o faturamento, que gera a documentação necessária para a entrega do produto ao cliente. Após a entrega, conclui-se o ciclo com o recebimento do pagamento, que, na maioria das vezes, ocorre por meio de duplicatas, embora também possa ser realizado por depósito em conta. Cabe destacar que as descrições das etapas de recebimento, secagem, armazenamento, beneficiamento, empacotamento, expedição e faturamento foram reconstruídas a partir da documentação interna da empresa e confirmadas pela narrativa do gestor durante a entrevista.

#### 4.2. MAPEAMENTO DAS ATIVIDADES E RISCOS OPERACIONAIS

A partir da análise dos processos desenvolvidos na empresa estudada, foi realizado o mapeamento das atividades e a identificação dos possíveis riscos inerentes às operações da organização, os quais podem, de alguma forma, impactar negativamente seu desempenho, demonstrando sua frequência e impacto. Para a realização dessa análise foram examinados registros e documentos disponibilizados pela empresa (organograma, manuais de processos, registros contábeis, planilhas de controle interno, políticas internas e registros de entrada e saída), e as informações foram confirmadas pelas percepções do gestor obtidas na entrevista. A síntese dos resultados desse levantamento é apresentada no Quadro 1.

Após o mapeamento das atividades da empresa e a identificação dos possíveis riscos, foi iniciada a avaliação da frequência de ocorrência e da probabilidade de impacto dos eventos anteriormente identificados, matriz de impacto versus probabilidade de ocorrência.

Com base nessas informações, classificaram-se os riscos conforme sua frequência e impactos. A avaliação foi realizada por meio de uma escala de 1 a 5, em que o nível 1 representa uma ocorrência ou impacto muito baixo, enquanto o nível 5 indica uma ocorrência ou impacto muito elevado, em vistas a categorizar a prioridade da gestão de riscos da Empresa Alfa.

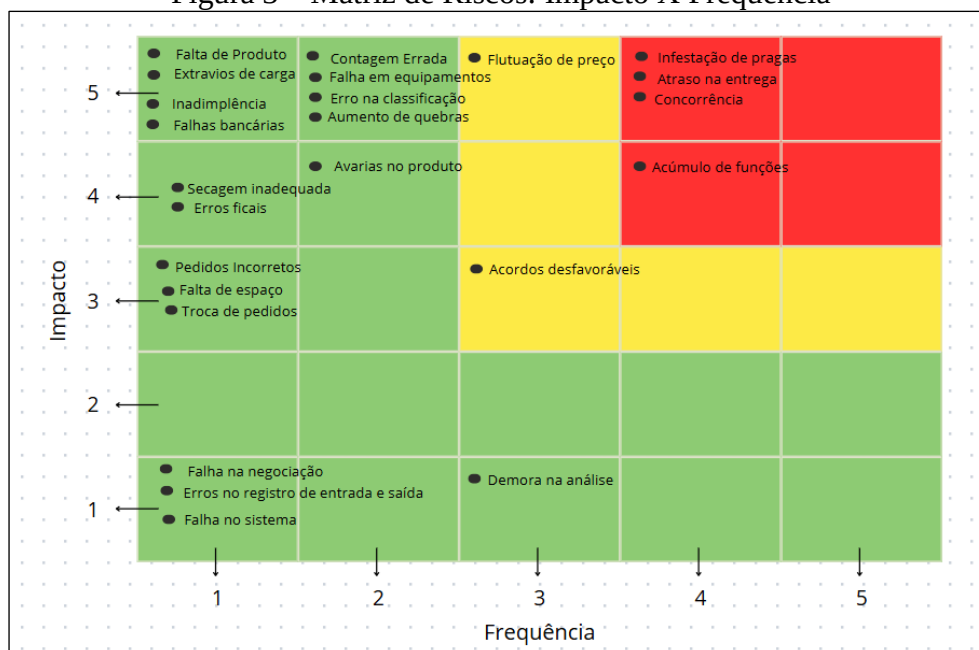
Quadro 1 – Mapeamento das atividades e possíveis riscos da empresa

| Setor                | Atividade                                   | Possíveis Riscos                                                                                                                |
|----------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comercial</b>     | Negociação com o produtor                   | Erro na avaliação de qualidade do produto; Acordos desfavoráveis; Flutuação de preço; Desvalorização ou valorização do produto. |
|                      | Orçamento de vendas                         | Erros nos preços; Falha de comunicação; Condições comerciais desfavoráveis.                                                     |
|                      | Vendas                                      | Falha na negociação; Pedidos incorretos; Erro de digitação na elaboração do pedido; Concorrência.                               |
| <b>Estoque</b>       | Conferência no recebimento                  | Falha na conferência.                                                                                                           |
|                      | Controle de estoque                         | Falta de produto; Contagem errada; Erros no registro de entrada e saída.                                                        |
| <b>Logística</b>     | Transporte do produto                       | Atraso na entrega; Danos no transporte; Extravios de carga.                                                                     |
|                      | Expedição e transporte                      | Transporte inadequado; Avarias no produto.                                                                                      |
| <b>Qualidade</b>     | Classificação                               | Erros na classificação; Demora na análise.                                                                                      |
| <b>Armazenamento</b> | Estocagem do produto                        | Infestação de pragas; Deterioração do produto; Falta de espaço.                                                                 |
| <b>Produção</b>      | Secagem                                     | Secagem inadequada; Perda de qualidade; Aumento de impurezas.                                                                   |
|                      | Descascamento                               | Defeitos no processamento; Excesso de perdas; Contaminação.                                                                     |
|                      | Brunimento                                  | Desperdício.                                                                                                                    |
|                      | Polimento                                   | Desgaste excessivo do grão; Aumento de quebras.                                                                                 |
| <b>Produção</b>      | Beneficiamento de Arroz                     | Falha nos equipamentos; Desperdício; Falhas nos controles de qualidade.                                                         |
|                      | Empacotamento do Produto                    | Embalagens inadequadas para o tipo de arroz; Falha na rotulagem; Contaminação.                                                  |
| <b>Expedição</b>     | Verificação final antes do envio ao cliente | Esquecimento de produtos; Erro na alocação dos produtos no transporte; Produção em desacordo com o pedido; Troca de pedidos.    |
| <b>Financeiro</b>    | Faturamento                                 | Erros fiscais; Falha no sistema.                                                                                                |
|                      | Compra e Pagamento                          | Erro na documentação; Pagamentos incorretos; Problemas fiscais; Inadimplência.                                                  |
|                      | Recebimento de duplicatas                   | Atraso no pagamento; Inadimplência; Falhas bancárias.                                                                           |
|                      | Depósito em conta                           | Erro na compensação bancária; Fraudes; Inadimplência; Falhas no controle financeiro.                                            |

Fonte: Resultados da pesquisa.

A escala de classificação utilizada é detalhada na Figura 3, por meio de um recurso visual com o uso de cores, o que facilita a interpretação da relação entre frequência e impacto dos riscos analisados, possibilitando analisar quais riscos irão afetar mais organização, possibilitando a tomada de decisões e a realização de medidas preventivas para tratar esses riscos.

Figura 3 – Matriz de Riscos: Impacto X Frequência



Fonte: Resultados da pesquisa.

Dessa forma, percebe-se no setor comercial, com base nos registros de negociação, histórico de vendas e no relato do gestor (Figura 3), que a flutuação de preços e a concorrência apresentam elevada frequência e impacto significativo, evidenciando a volatilidade do mercado e a necessidade de estratégias eficazes para mitigar os efeitos das oscilações de preços e da intensa competitividade do setor (Villegas, 2023).

No setor de estoque, a falta de produto foi identificada como um risco de baixa frequência, porém de impacto elevado, uma vez que, embora não seja recorrente, sua ocorrência poderia comprometer a continuidade das operações e a capacidade de atendimento da demanda (Casa Magalhães, 2023). Além disso, outros riscos, como erros no registro de entrada e saída e contagem errada, também se revelam relevantes, porém, tais situações ocorrem de forma esporádica na Empresa Alfa, demonstrando um nível relativamente controlado desses riscos (Mattos, 2010).

A logística apresenta desafios que impactam diretamente a eficiência da cadeia de suprimentos, exigindo uma gestão de risco eficaz para mitigar possíveis falhas. Riscos como atrasos na entrega, danos no transporte e extravio de carga têm impacto significativo, pois afetam tanto a satisfação dos clientes quanto a capacidade de resposta da empresa (Fraporti e Santos, 2018).

No setor de armazenamento, evidencia-se a vulnerabilidade a riscos como infestação do produto, de impacto significativo, uma vez que podem comprometer a segurança e a qualidade dos itens estocados. A falta de espaço também representa um fator de risco, pois dificulta a organização dos produtos e pode gerar ineficiências na logística de entrega.

O setor de produção apresenta riscos operacionais que podem comprometer a qualidade do produto final e gerar perdas ao longo do processo produtivo (Zonatto e Beuren, 2010). Já no setor de expedição, a ocorrência de erros como alocação incorreta de produtos no transporte, troca de pedidos e esquecimento de produtos pode resultar em retrabalho e atrasos nas entregas, comprometendo a experiência do cliente e custos gerando operações adicionais. No entanto, na Empresa Alfa, esses riscos apresentam baixa frequência, uma vez que há um processo de verificação em várias etapas

Por fim, o setor financeiro apresenta riscos críticos, evidenciados tanto nas planilhas de contas a receber quanto na fala do gestor, que podem comprometer a estabilidade econômica da empresa. A inadimplência, por exemplo, tem o potencial de impactar o fluxo de caixa e a capacidade de investimento, tornando essencial um controle rigoroso sobre os selecionados (Silva *et al.*, 2018). Dentre os riscos identificados, os mais recorrentes são a inadimplência de clientes e o atraso nos pagamentos, embora ainda apresentem baixa frequência em comparação com outros riscos específicos (Silva *et al.*, 2018).

Desta forma, a Figura 3 evidencia a necessidade de um gerenciamento de riscos eficiente em todas as áreas da Empresa Alfa (Fraporti e Santos, 2018). A identificação e classificação dos riscos possibilita a implementação de estratégias preventivas e corretivas, contribuindo para a continuidade das operações e para o fortalecimento da empresa diante dos desafios do mercado (Assi, 2012).

#### 4.3. CONTROLES INTERNOS NA BENEFICIADORA DE ARROZ

Com base no mapeamento das atividades e dos riscos operacionais da Empresa Alfa, realizado a partir da pesquisa de campo, novos controles internos ou melhorias aos já existentes são propostos, no intuito de auxiliar a entidade em uma gestão mais eficiente e eficaz. Assim, algumas melhorias foram sugeridas para os setores da empresa, o Quadro 2 apresenta as ações propostas.

Quadro 2 – Sugestões para os setores

| Setor                | Risco                                                        | Solução/Melhoria                                                                    |
|----------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comercial</b>     | Flutuação de Preço                                           | Monitoramento contínuo de mercado e uso de contratos futuros.                       |
|                      | Acordos desfavoráveis                                        | Contratos acima de um valor X deverão ser revisados por um segundo responsável.     |
|                      | Pedidos incorretos                                           | Sistema de conferência dupla (duas pessoas diferentes).                             |
|                      | Concorrência                                                 | Relatório mensal sobre preços e diferenciais dos concorrentes.                      |
|                      | Falta de produto                                             | Alertas automáticos no sistema quando o estoque estiver abaixo do mínimo definido.  |
| <b>Estoque</b>       | Erros no registro de entrada e saída                         | Toda entrega de estoque deve ser registrada por dois funcionários diferentes.       |
|                      | Contagem errada                                              | Conferências semanais e um inventário completo mensal.                              |
| <b>Logístico</b>     | Atraso na entrega                                            | Painel de controle com prazos médios e responsáveis por cada transporte.            |
|                      | Danos no transporte                                          | Fotos do produto antes e depois do transporte para controle de qualidade.           |
|                      | Extravio de carga                                            | Rastreamento por GPS e conferir cargas com <i>checklists</i> antes da saída.        |
|                      | Avarias no produto                                           | Etiquetas de “frágil” e garantir que os produtos sejam bem acomodados nos veículos. |
|                      | Responsabilidade da terceirizada                             | Fixação de responsabilidades com a terceirizada.                                    |
| <b>Qualidade</b>     | Erro na avaliação de qualidade do produto e na classificação | <i>Checklist</i> padrão de qualidade antes de fechar compras.                       |
|                      | Demora na análise                                            | Aquisição de mais uma secadeira individual de amostras.                             |
| <b>Armazenamento</b> | Infestação de pragas                                         | Estabelecer aplicação de defensivos e higienização semanal do local.                |
|                      | Deterioração do produto                                      | Medir temperatura e umidade do ambiente duas                                        |

|                   |                                              |                                                                                                                   |
|-------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                              | vezes ao dia e registrar em planilha.                                                                             |
|                   | Falta de espaço                              | Revisar layout do armazém a cada três meses para otimizar o espaço.                                               |
| <b>Produção</b>   | Secagem                                      | Definir parâmetros de temperatura e tempo padrão para a secagem e registrar cada lote tratado.                    |
|                   | Defeitos nas máquinas                        | Manutenção preventiva nas máquinas mensalmente e registrar ocorrências.                                           |
|                   | Aumento de quebras                           | Relatório diário de defeitos e ajuste das máquinas.                                                               |
|                   | Falha em equipamentos                        | Ter peças de reposição essenciais disponíveis para evitar paralisação.                                            |
| <b>Expedição</b>  | Erro na alocação dos produtos no transporte  | Etiquetas de identificação para cada carga e confira com <i>checklists</i> antes do envio.                        |
|                   | Troca de pedidos                             | Sistema de conferência dupla antes do carregamento dos veículos.                                                  |
|                   | Esquecimento de produtos                     | Adotar um controle digital de expedição onde os pedidos só são finalizados quando todos os itens são confirmados. |
| <b>Financeiro</b> | Falha no sistema                             | Realizar <i>backups</i> diário e testar o sistema periodicamente.                                                 |
|                   | Erros fiscais                                | Implementar um sistema de revisão de notas fiscais por dois responsáveis antes do envio à contabilidade.          |
|                   | Erro na documentação                         | Criar um padrão para arquivamento de documentos financeiros e revisar mensalmente.                                |
|                   | Inadimplência                                | Automatizar lembretes de cobrança para clientes com pagamentos vencidos e definir limites de crédito.             |
|                   | Atraso no pagamento                          | Alertas automáticos para vencimentos e responsáveis pelo acompanhamento.                                          |
|                   | Falhas bancárias                             | Lista de contatos diretos com bancos.                                                                             |
|                   | Fraudes                                      | Aprovação dupla para pagamentos acima de determinado valor.                                                       |
|                   | Erro na compensação bancária                 | Extratos bancários diariamente e registros detalhados das transações.                                             |
|                   | Acúmulo de funções contábeis/administrativas | Adoção de perfis de acesso diferenciados no sistema financeiro, restringindo ações conforme a função do usuário.  |

Fonte: Autores (2026).

As melhorias propostas são consideradas uma resposta imediata ao risco, assim, foram propostas em vistas aos estudos anteriores e aos objetivos estratégicos da gestão de risco (COSO, 2004). As proposições de melhorias visam garantir a qualidade contínua dos setores (TCU, 2018). Além de possibilitar uma garantia razoável de resultado (COSO, 2004).

#### 4.4. GOVERNANÇA

Em relação à entrevista com o gestor, principal fonte empírica para a análise da governança, os termos mais recorrentes identificados na entrevista deixaram evidente as principais preocupações e áreas de enfoque na avaliação dos controles internos e da gestão de riscos, bem como sua contribuição para o fortalecimento da governança em uma empresa de beneficiamento de arroz. Termos como “empresa”, “controles internos”, “riscos”, “gestão” e “governança” destacam-se como centrais, refletindo a ênfase atribuída à relevância desses elementos para garantir a eficiência, a conformidade e a sustentabilidade da organização em questão. Tal evidência reforça a importância da adoção de práticas eficazes de controle interno, voltadas à mitigação de riscos inerentes ao setor do agronegócio e à comercialização



de arroz.

#### 4.4.1. Percepção e conscientização sobre os riscos organizacionais

A percepção e a conscientização acerca dos riscos empresariais constituem elementos essenciais para uma gestão estratégica eficaz (Cardoso, 2021), considerando que nenhum negócio está isento de riscos (Casagrande, 2016). Quanto à percepção sobre os principais riscos enfrentados pela empresa, bem como sobre a eficácia na mitigação desses riscos, o gestor da Empresa Alfa apresentou o seguinte relato:

“Olha, na minha opinião, a empresa enfrenta vários riscos. A inadimplência é um problema sério, porque afeta diretamente o nosso caixa e dificulta o planejamento financeiro. Além disso, a gente sente muito a falta de mercado. A concorrência com produtos importados também é desleal - eles chegam com um preço bem mais baixo que o nosso, o que nos coloca em desvantagem. Outro ponto que pesa bastante é a tributação aqui no Rio Grande do Sul. [...] E tem mais: com o preço da matéria-prima cada vez mais baixo, muitos produtores estão desistindo, o que preocupa bastante.”

A partir dos relatos apresentados, observa-se que o gestor demonstra um nível relevante de conscientização quanto aos riscos enfrentados pela empresa.

“Não, eu não acredito que os riscos sejam adequadamente monitorados e mitigados. É difícil que apenas dois gestores consigam acompanhar todos os riscos presentes na empresa. Além disso, não temos como prever quando um cliente vai 'quebrar', e quando a operação é concentrada em poucos clientes, o risco de inadimplência aumenta consideravelmente. Outro ponto é que, dentro da empresa, nem todos estão adequadamente instruídos para identificar e lidar com esses riscos, o que torna o monitoramento ainda mais desafiador” (Gestor da empresa, 2025).

No entanto, é possível notar que alguns desses riscos não estejam sendo tratados com a devida atenção ou prioridade, o que pode indicar lacunas na abordagem atual de gestão de riscos, já que o gestor expressa que não consegue acompanhar os riscos e nem possui uma equipe capacitada. Tal percepção, contudo, exige uma análise mais aprofundada para que se possa compreender com maior clareza o grau de criticidade atribuído a cada risco e os critérios utilizados na tomada de decisão.

#### 4.4.2. Formalização e aplicação prática dos controles internos

A formalização dos controles internos em uma organização tem como objetivo assegurar o acompanhamento sistemático dos eventos ocorridos no ambiente empresarial, permitindo a análise e o controle dos impactos que possam afetar o patrimônio da entidade (Crepaldi e Crepaldi, 2023). Nesse contexto, o gestor da Empresa Alfa foi questionado sobre a adoção desses controles no âmbito organizacional, bem como sobre os benefícios percebidos com a formalização, tanto em curto quanto a longo prazo.

“Hoje a gente consegue manter um controle razoável em algumas áreas, como o recebimento de produtos e a expedição, que estão funcionando bem. Mas, por outro lado, reconheço que os controles relacionados à manutenção dos equipamentos e aos riscos que podem afetar os funcionários ainda são falhos. Às vezes, por negligência de um funcionário, acabam ocorrendo situações que geram prejuízo, e nem sempre conseguimos prever ou evitar isso, justamente por não termos esse controle total da empresa em todos os momentos.”

“Na minha visão, a formalização dos controles internos deveria ser uma obrigação da empresa. Isso traria benefícios tanto no curto quanto no longo prazo, porque ajudaria a organizar os processos, evitar erros e, principalmente, responder melhor às cobranças da fiscalização. Se esses controles já estivessem todos formalizados, com certeza muitos dos problemas que enfrentamos hoje seriam evitados. Mas para isso também precisamos de pessoas qualificadas, que saibam executar e fiscalizar esses controles de forma eficiente.” (Gestor da empresa, 2025).

Partindo da resposta do gestor, pode-se perceber uma visão realista quanto à situação dos controles internos na organização. Ao reconhecer que há áreas com controle razoável, e também admitir fragilidades nos controles relacionados à manutenção de equipamentos e à segurança dos funcionários, evidencia-se uma lacuna importante na gestão de riscos operacionais e na proteção do capital humano. O reconhecimento de que a negligência de colaboradores na execução das atividades diárias pode gerar prejuízos também aponta para a ausência de mecanismos eficazes de prevenção e supervisão, o que reforça a necessidade de um sistema formalizado e sistemático de controles internos (Almeida, 2017).

Contudo, ao mencionar a necessidade de pessoas qualificadas para executar e fiscalizar os controles, o gestor evidencia um dos principais desafios enfrentados por muitas organizações de cidades menores: a carência de capacitação técnica e de estrutura interna para implementar e manter um sistema de controle eficaz. Isso sugere que, além da conscientização sobre a importância dos controles internos, é essencial investir em capacitação e na criação de uma cultura organizacional orientada à prevenção e à responsabilidade a fim de concentrar seus esforços para uma aplicação prática dos controles internos (Crepaldi e Crepaldi, 2023).

#### 4.4.3. Governança Corporativa e Processo Decisório

Como visto, os conceitos de controles internos e gestão de riscos estão intrinsecamente relacionados à governança corporativa. Para que esses mecanismos operem de maneira eficaz, é indispensável que a governança esteja preparada para gerenciá-los adequadamente (Machado, 2015). Nesse sentido, torna-se essencial a adoção de práticas que promovam a equidade, a transparência, a adequada prestação de contas e a responsabilidade corporativa, a fim de estabelecer um ambiente organizacional harmonioso e confiável para todos os interessados (Vieira e Barreto, 2019).

Com o objetivo de compreender a percepção do gestor da Empresa Alfa sobre os processos decisórios à luz dos princípios da governança corporativa, foram realizadas perguntas direcionadas à identificação de outros pontos que, em sua visão, necessitam de ajustes na empresa.

“Sim, acredito que ainda temos alguns pontos importantes a melhorar. Um exemplo claro diz respeito ao controle dos produtos que chegam e vão diretamente para os silos. [...] A rastreabilidade do arroz, a partir do momento em que entra no silo, torna-se extremamente difícil - e em algumas situações, praticamente impossível de acompanhar com precisão. Isso é um risco relevante, especialmente considerando a exigência de qualidade e controle ao longo da cadeia produtiva. Portanto, vejo como necessário aprimorar os mecanismos de registro, monitoramento e rastreabilidade dos produtos desde a entrada até sua expedição final.”

“Na minha percepção, há espaço para avanços significativos, especialmente no que diz respeito à segurança do trabalho. Precisaríamos contar com alguém mais efetivamente dedicado a essa área, que tivesse a responsabilidade de acompanhar mais de perto os funcionários, reforçar o cumprimento das regras internas e garantir o uso correto dos Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) [...]”

As respostas do gestor da Empresa Alfa demonstram uma percepção clara sobre as fragilidades existentes nos controles internos, na gestão de riscos e na governança. A dificuldade de rastrear os produtos armazenados nos silos, aliada à ausência de um profissional focado em segurança do trabalho, evidencia lacunas importantes que podem comprometer a qualidade dos processos e a conformidade regulatória. Esses desafios estão atrelados aos pilares da governança de prestação de contas (accountability) e a responsabilidade, os quais precisam ser aprimorados para o fortalecimento da confiança entre a organização e suas partes interessadas (Vieira e Barreto, 2019; Machado, 2015). Além disso, não é possível ver os modelos de controle interno de Castro (2018), como a fixação de responsabilidade, segregação de funções e pessoal de controle criteriosamente selecionado, apresentando-se como uma lacuna na Empresa Alpha.

Complementarmente, buscou-se compreender como ele percebe a gestão de riscos, os controles internos e a governança no contexto organizacional.

“A estratégia da empresa contempla, sim, a existência de controles internos bem definidos e uma gestão de riscos eficiente. Contudo, na prática, esse alinhamento encontra alguns obstáculos. Somos apenas dois gestores e, infelizmente, não conseguimos acompanhar todas as áreas da empresa em tempo integral. Apesar de todos saberem suas funções e responsabilidades, muitos processos ainda dependem da atuação e da iniciativa de terceiros, o que dificulta a uniformidade e a eficácia dos controles. Isso acaba criando brechas no sistema que poderiam ser evitadas com uma estrutura mais formalizada e com maior apoio operacional.”

Embora haja um direcionamento estratégico voltado à adoção desses controles, as limitações operacionais e a dependência de terceiros dificultam a efetividade das práticas, mostrando um desalinhamento entre planejamento e execução, dessa maneira o foco principal seria colocar em prática os controles internos já existentes primando pelo princípio da sustentabilidade (IBGC, 2023). Além disso, para desenvolver uma estrutura mais formalizada, o princípio do controle interno de tarefas previstas em manuais operacionais poderia ser utilizado.

Também foi questionado se há transparência e responsabilização nas decisões estratégicas da entidade.

“Sim, sem dúvida. As decisões estratégicas são tomadas de forma transparente, com diálogo e participação. Sempre que uma escolha é feita, há clareza sobre os motivos e as responsabilidades são devidamente atribuídas. Cada gestor sabe por quais decisões responde e existe um comprometimento coletivo em relação às consequências, tanto positivas quanto negativas, que essas decisões possam gerar para a empresa.” (Gestor da empresa, 2025).

Apesar das limitações, o gestor revela um compromisso com os pilares da boa governança, como transparência e responsabilização nas decisões estratégicas (Vieira e Barreto, 2019). Essa maturidade inicial é positiva, mas exige avanços práticos, especialmente no fortalecimento da estrutura organizacional, na capacitação dos colaboradores e na institucionalização de rotinas, focando em desempenhar as funções determinadas com diligência e responsabilidade (Baggio, 2019). Somente com esses aprimoramentos será possível consolidar um sistema de controle eficaz, sustentável e menos dependente de indivíduos específicos.

#### 4.4.4. Viabilidade das Propostas de Melhoria e Barreiras Potenciais à Implementação

A fim de garantir que a empresa esteja preparada para enfrentar os desafios de  
Revista Científica Agropampa, Dom Pedrito, v. 11, n. 1, p. 69-99, 2026.

mercado, garantindo que as normas vigentes estejam em conformidade (Vieira e Barreto, 2018), foi apresentado ao gestor uma série de propostas de melhorias quanto aos controles internos e gestão de riscos da empresa Alfa. O Quadro 3, que evidencia as sugestões de melhorias consideradas viáveis e inviáveis. A viabilidade das propostas foi avaliada exclusivamente a partir da percepção do gestor, coletada por meio da entrevista semiestruturada, considerando restrições operacionais, financeiras e estruturais da empresa.

Quadro 3 – Viabilidade das sugestões apresentadas

| Sugestão                                                                                                          | Viabilidade |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Monitoramento contínuo de mercado e uso de contratos futuros.                                                     | Inviável    |
| Contratos acima de um valor X deverão ser revisados por um segundo responsável                                    | Viável      |
| Sistema de conferência dupla (duas pessoas diferentes)                                                            | Viável      |
| Fazer um relatório mensal sobre preços e diferenciais dos concorrentes para ajustar estratégias.                  | Viável      |
| Implementar alertas automáticos no sistema quando o estoque estiver abaixo do mínimo.                             | Viável      |
| Toda entrega de estoque deve ser registrada por dois funcionários diferentes.                                     | Viável      |
| Realizar conferências semanais de estoque e um inventário completo trimestralmente.                               | Inviável    |
| Criar um painel de controle com prazos médios e responsáveis por cada transporte.                                 | Inviável    |
| Incluir fotos do produto antes e depois do transporte para controle de qualidade.                                 | Viável      |
| Implementar rastreamento por GPS e conferir cargas com checklists antes da saída.                                 | Inviável    |
| Usar etiquetas de “frágil” e garantir que os produtos sejam bem acomodados nos veículos.                          | Inviável    |
| Fixação de responsabilidades com a terceirizada.                                                                  | Inviável    |
| Usar um <i>checklist</i> padrão de qualidade antes de fechar compras                                              | Viável      |
| Aquisição de mais uma secadeira individual de amostras                                                            | Inviável    |
| Estabelecer aplicação de defensivos e higienização semanal do local.                                              | Viável      |
| Medir temperatura e umidade do ambiente duas vezes ao dia e registrar em planilha.                                | Inviável    |
| Revisar layout do armazém a cada três meses para otimizar o espaço.                                               | Viável      |
| Definir parâmetros de temperatura e tempo padrão para a secagem e registrar cada lote tratado.                    | Viável      |
| Fazer manutenção preventiva nas máquinas mensalmente e registrar ocorrências.                                     | Viável      |
| Criar um relatório diário de defeitos e ajuste das máquinas, conforme necessário.                                 | Inviável    |
| Ter peças de reposição essenciais disponíveis para evitar paralisação.                                            | Viável      |
| Criar etiquetas de identificação para cada carga e conferir com checklists antes do envio.                        | Inviável    |
| Implementar um sistema de conferência dupla antes do carregamento dos veículos                                    | Inviável    |
| Adotar um controle digital de expedição onde os pedidos só são finalizados quando todos os itens são confirmados. | Inviável    |
| Realizar <i>backups</i> diário e testar o sistema periodicamente                                                  | Viável      |
| Implementar um sistema de revisão de notas fiscais por dois responsáveis antes do envio à contabilidade.          | Viável      |
| Criar um padrão para arquivamento de documentos financeiros e revisar mensalmente.                                | Viável      |
| Automatizar lembretes de cobrança para clientes e definir limites de crédito.                                     | Viável      |
| Estabelecer alertas automáticos para vencimentos e definir responsáveis pelo acompanhamento.                      | Viável      |
| Crie uma lista de contatos diretos com bancos para resolver problemas rapidamente.                                | Viável      |
| Exigir aprovação dupla para pagamentos acima de determinado valor.                                                | Viável      |
| Consulte extratos bancários diariamente e mantenha registros detalhados das transações.                           | Viável      |
| Adoção de perfis de acesso diferenciados no sistema financeiro, restringindo ações conforme a função do usuário   | Viável      |

Fonte: Resultados da pesquisa.

As classificações de viável e inviável expressam, portanto, a visão gerencial atual da empresa, e não uma avaliação técnico-econômica formal. Adicionalmente, ele forneceu declarações sobre a viabilidade de implementação na empresa.

---

“Sim, acredito que as melhorias sugeridas são economicamente viáveis e, mais do  
Revista Científica Agropampa, Dom Pedrito, v. 11, n. 1, p. 69-99, 2026.

Krüger, Anversa e Dambrós (2026)

que isso, são necessárias. [...] Obviamente, queremos que tudo seja feito da forma mais eficiente possível, e estamos dispostos a fazer os investimentos necessários, desde que o custo-benefício seja favorável para a empresa.”

“Sobre o uso de contratos futuros, [...] Ter alguém dedicado a isso exigiria contratar um especialista no mercado de arroz, o que pode ser pesado para a empresa. [...] Quanto ao sistema de conferência dupla para evitar erros em pedidos, acho viável e é algo que pode trazer bons resultados.”

“No estoque a conferência por dois funcionários em todas as entregas seria difícil. [...] Sobre fazer inventário completo mensal, é praticamente inviável devido ao volume processado e às particularidades do arroz.”

“[...] As transportadoras já possuem GPS, mas nem sempre compartilham essas informações. Implementar checklist antes da saída é uma boa ideia e evitar esquecimentos. [...]”

“Uma nova secadeira para amostras não vejo como essencial agora, pois a análise já é feita em até três dias, o que considero aceitável. Fora que exigiria mais pessoal, e não temos essa estrutura no momento.”

“[...] Medir temperatura e umidade diariamente não vejo necessidade. Já avaliamos comprar um equipamento que mede a temperatura do grão no silo, mas não compensa pelo custo-benefício. Rever o layout a cada três meses seria bom, mas falta alguém com perfil e responsabilidade para cuidar disso.”

“Manutenção preventiva nas máquinas deveria ser obrigatória, mas enfrentamos dificuldade porque falta pessoal capacitado e interessado em aprender. Um checklist semanal seria viável, mas diário não acho necessário.”

“Etiquetas de identificação para cada carga são inviáveis pelo volume de expedição, mas checklist antes do envio é válido e fácil de implementar.”

“Backups diários são viáveis, mas muitas vezes deixados de lado por não serem prioridade. [...]” (Gestor da empresa, 2025).

Com base nas respostas fornecidas pelo gestor da Empresa Alfa, é possível perceber que em partes há algumas inviabilidades. Essas inviabilidades foram baseadas apenas na experiência do gestor, ou seja, não são viáveis em sua opinião. Pode ser justificado, conforme relatado pelo gestor, pela falta de capital humano especializado, volatilidade do setor, falta um estudo mais sistemático, cumprimento com fornecedores, limitações operacionais e tecnológicas, custo maior que o benefício decorrente, entre outras questões apuradas pelo gestor.

Diante disso, percebe-se uma abertura para mudança, pautada na experiência prática do dia a dia operacional. No entanto, essa visão prática, embora compreensível no contexto de uma empresa do setor de beneficiamento de arroz, revela limitações importantes do ponto de vista da formalização de controles internos e da gestão de riscos.

De forma geral, o gestor demonstra conhecimento empírico sólido e consciência dos principais desafios do negócio, mas também evidencia certa resistência à mudança quando os processos exigem modificações estruturais mais profundas, podendo levar a conclusões erradas e nocivas para a entidade (Attie, 1998). Há uma tendência em priorizar soluções informais e operacionais em detrimento de processos sistematizados e documentados. Isso pode funcionar no curto prazo, mas representa fragilidades do ponto de vista da governança, da rastreabilidade de decisões e da mitigação de riscos, especialmente em um setor como o agroindustrial, altamente regulado e suscetível a variações de mercado (Casagrande, 2016).

Observa-se que, caso, a Empresa Alfa utiliza-se dos princípios fundamentais dos controles internos, como a fixação de responsabilidade, segregação de funções, pessoal de controle criteriosamente selecionado, rodízio de pessoal e utilização de processamento eletrônico melhor geriria e mitigaria seus riscos, beneficiando a governança (Castro, 2018).

#### 4.4.5. Contribuições e Limitações da Contabilidade na Gestão Empresarial

A contabilidade assume um papel fundamental dentro das organizações, consolidando-se como uma ferramenta indispensável para o planejamento, o controle e a avaliação dos resultados, tornando-se, portanto, um dos pilares para a condução estratégica e sustentável das atividades empresariais. Para finalizar a entrevista, foi questionado o gestor sobre as contribuições e limitações da contabilidade na gestão da empresa Alfa, tendo as seguintes respostas.

“A contabilidade é, sem dúvida, uma ferramenta muito importante para a gestão estratégica da empresa como um todo. Ela nos ajuda a ter uma visão mais ampla das operações e dos resultados, o que é essencial para identificar possíveis riscos e pensar em formas de melhorar os nossos controles.”

“Porém, eu também entendo que a contabilidade em si é um recurso voltado, principalmente à apuração de lucros, impostos e ao fornecimento de informações para os bancos, etc. Mas claro, numa empresa com várias filiais, onde o diretor não está presente no dia a dia, ela acaba sendo fundamental. A contabilidade gerencial permite visualizar a empresa como um todo e auxilia bastante na tomada de decisão. Então, acredito que, se bem utilizada, pode sim contribuir mais para a gestão de riscos e para o fortalecimento da governança.” (Gestor da empresa, 2025).

Com base nas respostas do gestor, é possível observar uma percepção ambígua quanto ao papel da contabilidade na gestão de riscos, controles internos e governança da empresa. Em um primeiro momento, ele reconhece a contabilidade como uma ferramenta importante para a gestão estratégica da organização, o que demonstra uma compreensão da sua relevância além das obrigações fiscais. No entanto, ao aprofundar a questão, o gestor revela uma visão mais tradicional e limitada, ao afirmar que a contabilidade serve principalmente para apuração de tributos e prestação de informações aos bancos. Tendo dificuldade de visualizar a contabilidade de uma forma mais ampla, onde as informações fornecidas pela contabilidade da empresa, podem auxiliar o gestor a avaliar seu negócio, ajudando em decisões futuras, determinando possíveis ações (Gomes, 2013).

Essa contradição evidencia um desafio comum em muitas empresas de médio porte e da cadeia do agronegócio: a subutilização da contabilidade como instrumento de gestão. Kruger *et al.* (2014), identificam em seu estudo que há uma ampla necessidade da presença de uma contabilidade gerencial no meio no agronegócio, servindo como apoio para tomada de decisão estratégica, porém muitos do ramo ainda são resistentes. No mesmo sentido, embora o gestor reconheça a utilidade da contabilidade gerencial em organizações maiores, especialmente com várias filiais e com a diretoria distante das operações, ele não a identifica com a mesma ênfase na realidade da própria empresa.

Isso sugere que a Empresa Alfa ainda não explora plenamente os benefícios que a contabilidade pode oferecer para a identificação de riscos, o aprimoramento dos controles internos e o fortalecimento da governança corporativa.

## 5 DISCUSSÃO

Diante do detalhamento dos Processos Gerais da Empresa Alfa, destaca-se a importância do monitoramento contínuo dos processos produtivos para evitar desperdícios e aumentar a eficiência operacional (Zonatto e Beuren, 2010). Ressalta-se que a adequação das infraestruturas logísticas é essencial para manter a integridade dos produtos e evitar prejuízos decorrentes de falhas no controle de qualidade (Fraporti e Santos, 2018). Além disso, há a necessidade de controles internos eficazes para garantir a rastreabilidade dos produtos e

assegurar conformidade com padrões regulatórios e comerciais (Assi, 2012). Nesse contexto, a implementação de sistemas de gestão integrada pode otimizar o fluxo de processos e reduzir riscos inerentes à produção e comercialização (Silva *et al.*, 2018).

A governança dos processos operacionais também é um fator crítico para o sucesso organizacional. A formalização dos controles internos e a adoção de boas práticas de governança corporativa são fundamentais para aumentar a transparência e a confiabilidade das operações empresariais (Villegas, 2023). Dessa forma, ao considerar a estruturação dos processos da Empresa Alfa, percebe-se a relevância da integração entre práticas de gestão de riscos, controle de qualidade e governança corporativa (Casa Magalhães, 2023). A utilização de metodologias de melhoria contínua e de análise de riscos pode contribuir para o aprimoramento das operações e para o fortalecimento da competitividade da empresa no setor.

Com base no fluxo administrativo descrito, considera-se que a gestão eficiente dos processos administrativos impacta diretamente na competitividade e na sustentabilidade organizacional (Almeida, 2017). Adicionalmente, a integração entre controle interno e processos administrativos, favorece a mitigação de riscos e a otimização da gestão financeira e operacional da empresa (Landriscina, 2020). Dessa forma, entende-se que o fluxo administrativo da Empresa Alfa reflete práticas que, quando alinhadas à literatura, reforçam a necessidade de um planejamento rigoroso e de mecanismos eficientes de controle interno para garantir a perenidade do negócio.

A partir do Quadro 1, pode-se verificar que a empresa está sujeita a diversos riscos em diferentes etapas de suas operações (Crepaldi e Crepaldi, 2023). Esses riscos impactam diretamente a eficiência dos processos, a qualidade do produto e a sustentabilidade financeira da organização. Dessa forma, a análise dos riscos evidenciados no Quadro 1 ressalta a importância da implementação de controles internos preventivos para mitigar possíveis impactos negativos e corroborar a eficiência operacional da organização.

Em síntese da entrevista, a Empresa Alfa opera com um conhecimento profundo de sua rotina, mas carece de uma cultura de formalização de processos e de controles internos robustos, os quais previnam acontecimentos dentro da empresa (Crepaldi e Crepaldi, 2023). O discurso revela uma empresa que reconhece a importância da gestão de riscos e dos controles, mas que ainda prioriza a agilidade operacional e a adaptação constante ao invés da padronização e do planejamento de longo prazo, essa identificação possibilita à organização a adoção de medidas corretivas em tempo hábil (Almeida, 2017). Essa postura, embora comum em muitas empresas familiares e de médio porte do agronegócio, limitando a capacidade de crescimento sustentável e de conformidade com normas cada vez mais exigentes do setor, consequentemente diminuindo a linha de defesa da organização (Fraporti e Santos, 2018).

A fala do gestor aponta para uma valorização da contabilidade sob a ótica operacional e obrigacional, mas também revela um espaço significativo para amadurecimento na forma como essas informações podem ser integradas à tomada de decisão e ao planejamento estratégico da empresa. A ampliação desse olhar poderia trazer ganhos importantes para a eficiência, segurança e sustentabilidade das operações da Empresa Alfa.

Dessa forma, este estudo permitiu compreender a realidade da empresa no que diz respeito à percepção sobre riscos, seus controles internos e à contribuição da contabilidade na gestão. Por meio da pesquisa de campo e da entrevista foi possível identificar práticas adotadas, limitações existentes e oportunidades de melhoria e sua viabilidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crescente exigência por eficiência, conformidade e sustentabilidade no setor do agronegócio tem impulsionado a necessidade de estruturas organizacionais mais robustas e

integradas. Nesse contexto, o presente estudo foi desenvolvido com o intuito de compreender como os controles internos e a gestão de riscos podem fortalecer a governança em uma empresa de beneficiamento de arroz. Utilizando a Empresa Alfa como unidade de análise, buscou-se analisar como a gestão de riscos e os controles internos auxiliam a governança de uma empresa de beneficiamento de arroz.

Os achados demonstram que, embora a Empresa Alfa tenha controles em funcionamento, sua formalização e o alinhamento com boas práticas de governança ainda podem ser aprimorados. Logo, conclui-se que a articulação entre os três pilares - gestão de riscos, controles internos e governança - contribui para a construção de uma estrutura organizacional mais resiliente, transparente e orientada para resultados.

As contribuições desta pesquisa são múltiplas. No âmbito acadêmico, o trabalho amplia a compreensão sobre a aplicação prática dos conceitos de controles internos e gestão de riscos em uma empresa do setor agroindustrial, especialmente no beneficiamento de arroz - segmento ainda pouco explorado em estudos integradores sobre o trinômio proposto.

No âmbito profissional, fornece um modelo de formalização de controles internos, com o objetivo de otimizar a gestão, reduzir riscos e melhorar a qualidade da tomada de decisões estratégicas. Esse modelo servirá como um guia para as organizações no fortalecimento de seus processos internos, promovendo a transparência e a eficiência. Ao adotar essas práticas, as empresas estarão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado, prezando não apenas pela conformidade com as normas vigentes, mas também pela sustentabilidade e pela competitividade a longo prazo (Vieira e Barreto, 2019).

No âmbito social, colabora para o fortalecimento de práticas empresariais e um ambiente de negócios mais éticos e responsáveis, beneficiando e promovendo maior segurança nas relações entre empresa, colaboradores, fornecedores e sociedade. A contribuição prática reside na pesquisa aplicada, que irá auxiliar a empresa pesquisada na melhoria de seus controles internos, o que possibilita uma gestão mais eficiente e transparente, resultando em decisões mais informadas e sustentáveis (Vieira e Barreto, 2019). E, a contribuição teórica pode ser considerada a ampliação do conhecimento sobre a importância dos controles internos no setor de beneficiamento de arroz, fornecendo uma base para futuras pesquisas e práticas na área de gestão de riscos e governança corporativa.

Quanto às limitações da pesquisa, essa pesquisa se limita às empresas beneficiadoras de arroz que ainda não possuem controles internos formalizados e devidamente estruturados, o que pode resultar em uma generalização dos resultados obtidos. Como a análise é restrita a um grupo específico de empresas, os achados podem não ser totalmente aplicáveis a organizações de outros setores ou de diferentes portes, ou ainda que possuam sistemas de controle interno mais desenvolvidos e estruturados. Além disso, a diversidade de contextos e a variação nas práticas gerenciais entre as empresas envolvidas podem influenciar os resultados de forma a dificultar a extrapolação dos mesmos para outras realidades empresariais. A pesquisa, sendo focada em um único setor, não leva em conta variáveis que poderiam ser relevantes em outros ambientes, como os fatores econômicos, culturais e regulatórios que afetam diferentes tipos de organizações.

Para estudos futuros, sugere-se ampliar a pesquisa contemplando outras empresas do setor agroindustrial, inclusive com diferentes portes e estruturas de gestão, bem como realizar análises comparativas entre empresas com níveis distintos de maturidade em governança e controle. Também é recomendável explorar o impacto da cultura organizacional na efetividade dos controles e na adoção de práticas de gestão de riscos.

Conclui-se que a formalização e o aperfeiçoamento dos controles internos, aliados a uma abordagem estruturada de gestão de riscos, contribuem de forma decisiva para o



fortalecimento da governança, tornando as organizações mais resilientes, transparentes e sustentáveis no longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. **NBR ISO 31000: Gestão de riscos - Diretrizes**. 2018. Disponível em: [https://dintegcgc.in.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos\\_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf](https://dintegcgc.in.saude.gov.br/attachments/download/23/2018%20-%20Diretrizes%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Riscos_ABNT%20NBR%20ISO%2031000.pdf). Acesso em: 18 nov. 2024.
- ALMEIDA, M. C. **Auditoria - Abordagem Moderna e Completa**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-book. p. 52. ISBN 9788597013801.
- ASSI, M. **Gestão de riscos com controles internos: ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. 1. ed. São Paulo: Saint Paul, 2012.
- ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- BAGGIO, M. **Seis motivos para adotar práticas de governança em companhias de capital fechado: preservação do valor da empresa e administração efetiva de conflitos são alguns dos benefícios**. São Paulo: IBGC, 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de gestão de riscos / Tribunal de Contas da União**. – Brasília: TCU, Secretaria Geral de Controle Externo (Segecex), 2018. Disponível em: [https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial\\_basico\\_gestao\\_riscos.pdf](https://portal.tcu.gov.br/data/files/21/96/61/6E/05A1F6107AD96FE6F18818A8/Referencial_basico_gestao_riscos.pdf) Acesso em: 18 nov. 2024.
- CARDOSO, W. F. **A importância da gestão de riscos para a administração pública e privada na atualidade**. 2021. 39 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2021.
- CASA MAGALHÃES. Gestão de estoque: o que é, como fazer e principais métodos. **Casa Magalhães**, 25 abr. 2023. Disponível em: <https://casamagalhaes.com.br/blog/gestao-de-empresas/gestao-de-estoque/>. Acesso em: 05 fev. 2025.
- CASAGRANDE, M. M. **Gestão do risco: Análise dos fatores de risco em uma empresa de beneficiamento de arroz**. 2016. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/4828/1/Mateus%20Machado%20Casagrande.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2024
- CASTRO, D. P. de. **Auditoria, Contabilidade e Controle Interno no Setor Público**. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2018.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **PIB do agronegócio brasileiro**. Piracicaba: CEPEA, 2025. Disponível em: 

---

*Revista Científica Agropampa, Dom Pedrito, v. 11, n. 1, p. 69-99, 2026.*

<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em: 3 nov. 2025

COIMBRA, F. C. **Estrutura de governança corporativa e gestão de riscos: um estudo de casos no setor financeiro**. 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-132703/>. Acesso em: 18 nov. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Norma Brasileira De Contabilidade - NBC TA 315 (R2) – Identificação E Avaliação Dos Riscos De Distorção Relevante**. Disponível em: [https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA315\(R2\).pdf](https://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTA315(R2).pdf). Acesso em: 18 nov. 2024.

COSO. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary**. 2004. Disponível em: <https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIIERMExecutiveSummaryPortuguese.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2024.

COSO. **Enterprise Risk Management - Integrated Framework: Executive Summary**. 2013. Disponível em: [https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](https://auditoria.mpu.mp.br/pgmq/COSOIICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf). Acesso em: 18 nov. 2024.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

DANTAS, L. C; OLIVEIRA, P. E. A; OLIVEIRA, A. C. S. Inovação e desenvolvimento de produtos nos micro e pequenos empreendimentos do setor moveleiro de Campina Grande-PB. In: XXXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, João Pessoa-PB, 2016. **Anais**. ENEGEP, João Pessoa, 2016.

DIAS, J. G. C.; LUCENA, F. O.; SOUSA NETO, F. C. de. A importância do pequeno produtor rural para o desenvolvimento regional e as barreiras ao crédito agrícola no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Meio Ambiente (RIMA)**, Campina Grande, v. 1, n. 1, p. 1-20, 2023. Disponível em: <https://caroa.org.br/revista/index.php/rima/article/download/218/217/902>. Acesso em: 3 nov. 2025.

FATORI, H. **A importância dos controles internos na redução de riscos**. Evoinc, 6 maio 2024. Disponível em: <https://evoinc.com.br/rascunho-auimportancia-dos-controles-internostomatico>. Acesso em: 8 nov. 2024.

FRAPORTI, S.; SANTOS, J. B. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. Capa. ISBN 9788595023352. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595023352/>. Acesso em: 06 mar. 2025.

FREITAS, M. Tudo Sobre o COSO: Controles Internos (COSO ICF) e Gestão de Riscos (COSO ERM)! **Youtube**, 22 nov. 2021. Disponível em:

<https://www.youtube.com/watch?v=bnov9nv9zGU> Acesso em: 18 nov. 2024

GOMES, M. L. R. A Contabilidade como Ferramenta de Gestão Empresarial. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, 2013. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/contabilidade-como-ferramenta-de-gestao-empresarial-0> Acesso em: 08 maio. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8490890/mod\\_resource/content/1/INSTITUTO%20BRASILEIRO%20DE%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA.%20C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.%206.ed.%20S%C3%A3o%20Paulo%20Instituto%20Brasileiro%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%2C%202023%2C%20p.%2015-57.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/8490890/mod_resource/content/1/INSTITUTO%20BRASILEIRO%20DE%20GOVERNAN%C3%87A%20CORPORATIVA.%20C%C3%B3digo%20das%20Melhores%20Pr%C3%A1ticas%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa.%206.ed.%20S%C3%A3o%20Paulo%20Instituto%20Brasileiro%20de%20Governan%C3%A7a%20Corporativa%2C%202023%2C%20p.%2015-57.pdf). Acesso em: 22 out. 2024.

KRUGER, S. D.; GLUSTAK, E.; MAZZIONI, S.; ZANIN, A. A Contabilidade como instrumento de gestão dos estabelecimentos rurais. **REUNIR Revista De Administração Contabilidade E Sustentabilidade**, v. 4, n. 2, p. 134-153, 2014. <https://doi.org/10.18696/reunir.v4i2.246>.

LANDRISCINA, G. **Conheça os Quatro Princípios da Governança Corporativa**. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), 2020. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/principios-de-governanca-corporativa>. Acesso em: 22 out. 2024.

LIMA, S. G. A. **Gestão de risco nas empresas exportadoras do Vale do São Francisco**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10723>. Acesso em: 26 jan. 2025.

LOUREIRO, D. P. B. **A importância dos controles internos nas organizações**. 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/27239/000763044.pdf?1>. Acesso em: 18 nov. 2024.

MACHADO, C. M. **A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das normas de contabilidade e auditoria**. Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2015. Disponível em: [https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro\\_governanca\\_corporativa2.pdf](https://www.crcrs.org.br/arquivos/livros/livro_governanca_corporativa2.pdf). Acesso em: 08 nov. 2024.

MATTOS, J. A. R. de. **Auditoria, controle interno e gestão de risco do sistema de contas a pagar de uma organização sem finalidade de lucros**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/30826/000773739.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 05 fev. 2025.

NAKAO, S. H. **Contabilidade Financeira no Agronegócio**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017. E-  
Revista Científica Agropampa, Dom Pedrito, v. 11, n. 1, p. 69-99, 2026.

book. ISBN 9788597012156. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597012156/>. Acesso em: 24 jan. 2025.

RIBEIRO, O. M.; COELHO, J. M. R. **Auditoria**. (Série em foco). Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2023.

RODRIGUES, R. Estrutura de poder e gestão de riscos aplicados na administração de empresas do setor de agronegócios. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe)**, [S. l.], v 20, nº 3, 2019. Disponível em:

<https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/7337/pdf>. Acesso em: 26 jan. 2025.

SANTOS, L. F. M. de P. et al. Aplicação da análise preliminar de risco em uma beneficiadora de arroz. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (CONBREPRO), 9., 2019, Ponta Grossa. **Anais [...]**. Ponta Grossa: ConBRepro, 2019.

Disponível em:

[https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019\\_150948\\_5d8e4f4067fca.pdf](https://aprepro.org.br/conbrepro/2019/anais/arquivos/09272019_150948_5d8e4f4067fca.pdf). Acesso em: 26 jan. 2025.

SANTOS, P. V. S.; ARAÚJO, M. A. A importância da inovação aplicada ao agronegócio: uma revisão. **Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção**, v. 5, n. 7, p. 31-47, 2017. Disponível em:

<https://revistas.ufpr.br/relainep/article/download/55158/33886>. Acesso em: 18 nov. 2024.

SANTOS, R. A. **Compliance como ferramenta de mitigação e prevenção da fraude organizacional**, Enap, 2011. Disponível em:

[https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/compliance\\_ferramenta\\_mitigacao.pdf](https://www.editoraroncarati.com.br/v2/phocadownload/compliance_ferramenta_mitigacao.pdf). Acesso em: 18 nov. 2024.

SILVA, G. R. R. da; RAMOS, S. C.; ABIB, G.; ROGLIO, K. D. D. Percepção de riscos na internacionalização do setor alimentício. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 1-13, maio/ago. 2018. Disponível em:

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6742371>. Acesso em: 06 fev 2025

VIEIRA, B. J.; BARRETO, S.T.R. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Sociedade Brasileira de Administração Pública, Enap, 2019.

VILLEGAS, F. Volatilidade do mercado: o que é e quais seus efeitos? **Blog Genial Investimentos**, 24 jul. 2023. Disponível em: <https://blog.genialinvestimentos.com.br/o-que-e-volatilidade/>. Acesso em: 05 fev. 2025.

ZONATTO, V. C. S.; BEUREN, I. M. Categorias de riscos evidenciadas nos relatórios de administração de empresas brasileiras com ADRs. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**. São Paulo, v. 1, p. 1-15, 2010.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### Dados sociodemográficos

Gênero: Masculino

Idade: 56 anos

Nível de escolaridade: Nível técnico

Há quanto tempo você trabalha na organização atual: 27 anos

#### 1. Importância e Benefícios das Melhorias Sugeridas

1.1 Quais são, na sua opinião, os principais riscos enfrentados pela empresa atualmente?

1.2 Você acredita que os riscos são adequadamente monitorados e mitigados?

1.3 Como você avalia a formalização/utilização dos controles internos na sua empresa?

1.4 Quais benefícios você acredita que a formalização dos controles internos pode trazer no curto e longo prazo?

#### 2. Viabilidade das Melhorias Sugeridas

2.1 Viabilidade Econômica: Diante das melhorias sugeridas, você acredita que são economicamente viáveis? A empresa está disposta a fazer esses investimentos? Como avalia o custo-benefício?

2.2 Viabilidade na Prática (por Setor): Para cada setor da empresa, avalie a viabilidade das melhorias sugeridas:

##### Comercial

2.3.1 Você considera ser viável haver um monitoramento contínuo de mercado, utilizando contratos futuros a fim de evitar ser prejudicado pela flutuação de preço?

2.3.2 Na sua opinião, é possível estabelecer um valor máximo para determinados contratos? E quando passar desse valor o outro sócio deve ser consultado?

2.3.3 Para a sua empresa, você acredita que é viável ter um sistema de conferência dupla a fim de evitar pedidos faturados e carregados incorretos?

2.3.4 É viável fazer um acompanhamento mensal acerca da concorrência, a fim de ajustar estratégias, de venda e preço?

2.3.5 Na sua percepção, é possível implementar alertas automáticos no sistema da empresa para avisar quando o estoque de determinado produto estiver abaixo de uma quantidade definida?

##### Estoque

2.4.1 Você considera que é viável que toda entrega de produtos seja conferida e registrada por dois funcionários diferentes?

2.4.2 Na sua opinião, para a empresa é possível realizar conferências semanais e um inventário completo mensal do estoque?

##### Logística

2.5.1 É viável criar um painel de controles com prazos médios e responsável por cada transporte, incluindo a transportadora responsável e o motorista?

2.5.2 Na sua percepção, para a empresa é viável incluir fotos do produto antes e depois do transporte para controle de qualidade?

2.5.3 Na sua opinião, é possível implementar rastreamento por GPS e conferir cargas com checklist antes da saída?

2.5.4 Você considera pertinente utilizar etiquetas de “frágil” para evitar avarias nos produtos?

2.5.5 Você entende que é possível fixar uma responsabilidade por produtos avariados na terceira contratada pelo transporte?

**Qualidade**

2.6.1 É viável usar um checklist de qualidade antes de fechar a compra?

2.6.2 Na sua opinião é viável a aquisição, no curto prazo, de uma nova secadeira individual de amostrar a fim de diminuir a demora na análise?

**Armazenamento**

2.7.1 É viável fazer a aplicação de defensivos e higienização semanal no local para evitar infestação de pragas?

2.7.2 Você considera possível medir temperatura e umidade do ambiente duas vezes ao dia e registrar em planilha para diminuir a deterioração do produto armazenado?

2.7.3 Na sua opinião é viável revistar o layout do armazém a cada três meses para otimizar o espaço?

**Produção**

2.8.1 Você acredita que é possível definir parâmetros de temperatura e tempo padrão para a secagem e registrar cada lote tratado na empresa?

2.8.2 É viável fazer manutenção preventiva nas máquinas mensalmente e registrar ocorrências?

2.8.3 Na sua percepção, é possível criar um relatório diário de defeitos e ajustar as máquinas conforme necessário?

2.8.4 É viável ter peças de reposição essenciais disponíveis para evitar paralisação?

**Expedição**

2.9.1 É viável criar etiquetas de identificação para cada carga e conferir com checklists antes do envio?

2.9.2 Você considera ser possível implementar um sistema de conferência dupla antes do carregamento dos veículos?

2.9.3 É viável adotar um controle digital de expedição onde os pedidos só são finalizados quando todos os itens são confirmados?

**Financeiro**

2.10.1 É viável realizar backups diários e testar o sistema periodicamente?

2.10.2 É possível implementar um sistema de revisão de notas fiscais por dois responsáveis antes do envio à contabilidade?

2.10.3 Na sua percepção é vantajoso criar um padrão para arquivamento de documentos financeiros e revisar mensalmente?

2.10.4 É viável automatizar lembretes de cobrança para clientes com pagamentos vencidos e definir limites de crédito?

2.10.5 Você considera ser viável estabelecer alertas automáticos para vencimentos e definir responsáveis pelo acompanhamento?

2.10.6 Na sua opinião, vale a pena exigir aprovação dupla para pagamentos acima de determinado valor (por exemplo R\$ ...)?

2.10.7 É viável a adoção de perfis de acesso diferenciados no sistema financeiro, restringindo ações conforme a função do usuário?

**3. Sugestões de Melhorias Adicionais**

3.1 Além das sugestões apresentadas, você acredita que há outros pontos que precisam ser ajustados nos riscos e/ou controles internos? (Responda considerando cada setor, se necessário).

**4. Percepção sobre Gestão de Risco e Controles Internos**

4.1 Como você, gestor, percebe a gestão de risco e os controles internos da Empresa Alfa?

4.2 Você acredita que os controles internos estão alinhados com a estratégia e os objetivos da empresa?

4.3 Existe transparência e responsabilização nas decisões estratégicas da organização?

### **5. Avaliação do Olhar Contábil sobre Riscos e Controles**

5.1 Como você avalia essa abordagem contábil na identificação de riscos e na estruturação dos controles internos e gestão de riscos?

5.2 Na sua opinião, como a contabilidade pode contribuir de outras formas para aprimorar a gestão de risco, os controles internos e a governança da empresa?