

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Cassiano Barbosa Ferreira

**CONTROLES INTERNOS COM FOCO NA GESTÃO DE CRÉDITO: UM ESTUDO  
EM EMPRESA PROCESSADORA DE TABACO**

Porto Alegre

2012

Cassiano Barbosa Ferreira

**CONTROLES INTERNOS COM FOCO NA GESTÃO DE CRÉDITO: ESTUDO EM  
EMPRESA PROCESSADORA DE TABACO**

Trabalho de conclusão apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor orientador: Prof. Me. Roberto Lamb

Porto Alegre

2012

Cassiano Barbosa Ferreira

**CONTROLES INTERNOS COM FOCO NA GESTÃO DE CRÉDITO: ESTUDO EM  
EMPRESA PROCESSADORA DE**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Programa de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como quesito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final:.....

Aprovado em: .....de.....de.....

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. André Luís Martinewski – UFRGS

---

Orientador – Prof. Me. Roberto Lamb – UFRGS

*Todas as minhas cargas não estão confiadas a um só navio,  
nem as dirijo para um só ponto;  
nem o total de meus bens está à mercê dos contratemplos do presente ano.  
Não são, pois, minhas especulações que me fazem ficar triste.*

William Shakespeare, *O Mercador de Veneza*  
(Ato I, Cena I)

## RESUMO

O presente trabalho realizou o entendimento e mapeamento do processo de gestão de crédito de empresas processadoras de tabaco no Sul do Brasil, levando em consideração as características do mercado e as diferentes categorias de análise.

Para a concretização do trabalho foi feita uma pesquisa do tipo consultoria em processos, utilizando uma empresa do ramo de produção e processamento de tabaco em folha, focando no processo de análise e crédito para a cadeia de produtores rurais de pequeno porte da empresa. O estudo embasou-se na experiência do autor e na literatura existente. Para identificar os riscos foi realizada pesquisa em fontes oficiais de empresas multinacionais atuantes no ramo da empresa-objeto. Para identificação dos controles existentes sobre a gestão de crédito foi feito entendimento do processo e desenho de fluxogramas. Foi desenvolvida, também, uma metodologia para análise, e aplicada sobre o contexto atual da empresa. Por fim, foram desenhados fluxogramas e descritas propostas de melhorias ao processo.

**Palavras-chave:** Processos de Crédito. Gestão de riscos corporativos. Gestão de crédito. Risco de crédito. Controles Internos. Controle de Processos. Sistema Integrado de Produção de Tabaco.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de mensuração do risco de crédito .....	10
Figura 2 - O cubo do COSO .....	26
Figura 3 - Exemplo de fluxo de processo de recebimento de pedidos .....	32
Figura 4 - Modelo de fluxograma de processo .....	33
Figura 5 - Distribuição da propriedade do produtor de tabaco.....	40
Figura 6 - Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco .....	42
Figura 7 - Cadeia produtiva de tabaco.....	46
Figura 8 - Empresa de beneficiamento de tabaco e sua rede de fornecedores exclusivos .....	47
Figura 9 - Empresa tabaqueira e sua rede de fornecedores .....	53
Figura 10 - Empresa integradora, produtor de tabaco e intermediários (parte 1).....	54
Figura 11 - Empresa integradora, produtor de tabaco, intermediários (parte 2) .....	54
Figura 12 - Desvio de produção nas relações entre empresas integradoras e produtores de tabaco mistos .....	55
Figura 13 - Tabela de preços referenciais do tabaco (Safra 2011/12).....	65
Figura 14 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 1 .....	66
Figura 15 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 2.....	67
Figura 16 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 3.....	68
Figura 17 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 1).....	70
Figura 18 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 2).....	71
Figura 19 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 3).....	72
Figura 20 - Processo de análise de crédito para novos produtores.....	74
Figura 21 - Frequencia de dívidas por produtor .....	75
Figura 22 - Avaliação quantitativa da dívida .....	76
Figura 23 - Avaliação qualitativa da dívida .....	77
Figura 24 - Matriz de análise quantitativa vs. qualitativa .....	77
Figura 25 - Fluxograma de análise de crédito para produtores recorrentes.....	78
Figura 26 - Fluxo completo de análise de crédito (parte 1 de 3).....	79
Figura 27- Fluxo completo de análise de crédito (parte 2 de 3).....	80
Figura 28 - Fluxo completo de análise de crédito (parte 3 de 3).....	81

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estrutura fundiária da produção de tabaco na Região Sul (safras 2007/08 e 2010/11).....	41
--	----

## LISTA DE SIGLAS

AFUBRA – Associação dos Fumicultores do Brasil

COSO – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*

IAASB – *International Auditing and Assurance Standard Board*

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ISA - *International Standard on Auditing* (Normas internacionais de auditoria)

PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SEC – *Securities and Exchange Commission* (Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos)

SINDITABACO – Sindicato da Indústria do Tabaco

SOX – *Sarbanes-Oxley Act* (Lei Sarbanes-Oxley)

SPOT - Mercado de *commodities* em que os negócios são realizados com pagamento a vista e entrega imediata de mercadorias

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

## SUMÁRIO

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

**LISTA DE TABELAS**

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</b> .....	3
<b>2 JUSTIFICATIVA</b> .....	5
<b>3 OBJETIVOS</b> .....	6
3.1 OBJETIVO GERAL.....	6
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	7
4.1 RISCO .....	7
4.2 RISCO DE CRÉDITO.....	9
4.3 CONTROLES INTERNOS.....	11
4.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS .....	24
4.4.1 O COSO.....	25
4.4.2 A LEI NORTE-AMERICANA SARBANES-OXLEY .....	27
4.4.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS .....	30
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	35
<b>6 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO DE CASO</b> .....	37
<b>7 ESTUDO DE CASO</b> .....	39
7.1 O SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO .....	39
7.1.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE .....	48
7.2 RISCOS INERENTES AO NEGÓCIO .....	58
7.3 ESTUDO DE CASO: COMPANHIA ABC TABACO .....	60
7.4 O PROCESSO DE ANÁLISE DO CRÉDITO .....	63
7.5 AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EMPREGADOS PARA ANÁLISE DO CRÉDITO .....	69
7.6 PROPOSTA DE MELHORIAS .....	69
7.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	82
<b>8 CONCLUSÕES</b> .....	83
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	85

## INTRODUÇÃO

A idéia da gestão de risco emerge apenas quando os indivíduos acreditam ser, até certo ponto, agentes livres. Até este ponto, todos os dados, análises e os cálculos não são nada além de informações e modos diferentes de ver o passado. O que distingue o homem contemporâneo dos seus ancestrais, através das gerações, vai muito além do progresso da ciência, da tecnologia, do capitalismo e da democracia. O passado está repleto de cientistas brilhantes e homens que modificaram a história com suas invenções e feitas. A visão destes homens brilhantes foi indispensável, para não dizer provável, para a evolução do ser humano até os tempos modernos: construída a passos curtos, por fagulhas e estalos de pensamentos que gerações não deram saltos gigantescos em suas épocas. Fagulhas estas que poderiam ter causado impactos nos tempos de hoje, como um efeito borboleta: não ocorreram porque rotinas, costumes e crenças se contrapõem como uma barreira à evolução, muitas vezes despercebida, ocorrendo até hoje.

A barreira existente entre o antepassado e os tempos modernos é a capacidade de dominar o risco: a idéia de que o futuro é mais do que um capricho dos deuses e de que as pessoas não são agentes passivos frente à natureza. Até os ser humano descobrir esta fronteira o futuro era um espelho do passado ou um caminho obscuro, entregue à sorte e ao destino.

A partir do momento que se domina o risco, no sentido de ser livre para escolher entre várias opções e estar consciente das suas conseqüências, começa-se a desenhar possibilidades. Possibilidades estas ponderadas pela avaliação feita sobre o retorno que cada oportunidade trará e, sobretudo, pelos desejos. A partir de então o ser humano está munido de informação suficiente para fazer escolhas: melhor horário de acordar, qual jornal ler, qual ônibus pegar, assinar ou não assinar um contrato, comprar ou vender uma empresa.

Nos tempos modernos a gestão de risco torna-se uma ferramenta essencial para o bom desempenho de uma empresa. Saber gerir e controlar o negócio considerando a cadeia de suprimentos, o processo produtivo, a distribuição, concorrência, fiscalização, estado e meio ambiente é fator primordial, que diferencia as empresas bem sucedidas dos negócios que já nascem falidos.

O presente trabalho analisa a estrutura de controles internos existentes no processo de gestão de crédito de uma empresa produtora e processadora de tabaco no Sul do Brasil. Avalia os riscos envolvidos no processo, o impacto que tais riscos causam à empresa, como são endereçados, quais atitudes controles a empresa emprega a fim de mitigar tais riscos. Adicionalmente, avalia-se a eficiência de tais controles e são propostas melhorias aos

controles empregados, tornando a gestão de risco um processo robusto, palpável e direcionado aos fatores críticos da cadeia de suprimento da empresa.

O trabalho foi embasado em um modelo de consultoria de processos, utilizando-se, para tal, informações colhidas de diversas empresas atuantes no ramo de produção e processamento de tabaco em folha, localizadas no Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul. Dessa forma, alinhado ao conhecimento do autor sobre o assunto, tornou-se fundamental e de grande auxílio a pronta cooperação dos funcionários das diversas áreas e empresas que foram consultados para coleta de dados.

## 1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Conforme estudo<sup>1</sup> realizado pelos Professores Antônio Buainain e Hildo Meirelles de Souza Filho a inadimplência dos produtores, tanto junto aos bancos quanto às empresas (avalistas ou prestamistas diretas), tem se elevado nos últimos anos. Não foi possível obter uma estimativa precisa do nível de inadimplência junto aos principais bancos comerciais com os quais as empresas do ramo de processamento de tabaco operam, mas os dados disponíveis pelo Banco Central apontam para um crescimento desta taxa. Conforme o estudo citado, a inadimplência admissível em anos normais encontra-se em torno de 5% dos produtores. Até 2003, a inadimplência alcançava de 2% a 3% dos produtores, mas atingiu de 7% a 13% nos anos seguintes. Esses percentuais atingem valores mais elevados se considerados os casos em que ocorrem as renegociações de dívida, com ampliação de prazos. Nesses casos, as empresas avalistas quitam a dívida do produtor com os bancos e assumem o crédito. O aumento da inadimplência faz crescer o custo do sistema de integração para as empresas, e em momentos mais críticos, algumas empresas menos capitalizadas podem ter sérios problemas de capital de giro para adquirir o tabaco e fazer o refinanciamento.

Entre as razões apontadas pelo estudo para o aumento da inadimplência, estão:

- a) Desvio da venda para intermediários e outras empresas integradoras;
- b) Anos de clima adverso, onde há aumento natural da necessidade de refinanciamento;
- c) Maior oferta de crédito para o tabaco;
- d) Expansão do crédito para a agricultura familiar.

A expansão dos recursos do Pronaf – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar –, observada em várias regiões do país nos últimos anos, permitiu amplo acesso a empréstimos em condições especiais por parte do pequeno produtor familiar, categoria em que se enquadra a maioria absoluta dos produtores de tabaco.

Alinhado aos fatores acima, outra característica a destacar é a informalidade do setor, onde a relação entre empresa, produtor rural e capacidade de tomada de dívida para financiamento da produção vale-se, principalmente, da figura do Orientador. O Orientador visita os produtores, coleta informações e transmite à empresa matriz a avaliação sobre a capacidade econômica e financeira de sua rede de produtores. É com base na confiança de que

---

<sup>1</sup> Professores da Universidade Estadual de Campinas. Estudo realizado em 2009 sobre a organização e funcionamento do mercado de tabaco no Sul do Brasil.

as informações repassadas pelos Orientadores são fidedignas e precisas que a empresa se vale para firmar os financiamentos para as safras seguintes.

## **2 JUSTIFICATIVA**

A estruturação deste trabalho tornou-se viável devido à experiência do autor na atuação em projetos de consultoria e auditoria de Demonstrações Financeiras em empresas do setor de produção e processamento de tabaco situadas no Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. Além disso, a consulta à literatura existente e o auxílio dos funcionários das empresas utilizadas como base para estruturação da empresa-modelo do trabalho foi fundamental para dar vida ao estudo.

A importância deste trabalho destaca-se pela proposição de um modelo fundamentado no ambiente de controles internos e processos operacionais para análise do crédito a produtores rurais de tabaco. Visto que a empresa objeto do trabalho utiliza modelos simples de análise de crédito ao final do trabalho foram propostas melhorias, a fim de tornar tal processo mais robusto.

A oportunidade deste trabalho diz respeito à utilização eficiente dos limites de crédito disponíveis pelas instituições financeiras com as quais a empresa modelo opera. Tal fator possui impactos diretos nos fluxos de caixa da empresa, nos níveis de estoque, no prazo de entrega de seus produtos aos clientes finais e no nível de endividamento da empresa, uma vez que esta arca com todos os encargos financeiros no caso de inadimplência da sua cadeia produtora.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem como objetivo geral contribuir para melhoria do processo de análise de crédito e os controles internos empregados na gestão de concessão de crédito ao produtor rural por empresas processadoras de tabaco em folha.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- a) Entender a gestão integrada de produção de tabaco;
- b) Analisar os controles internos empregados para o financiamento da produção de tabaco, averiguando se os riscos estão cobertos por controles internos efetivos;
- c) Avaliar quantitativa e qualitativamente o limite de concentração de crédito por produtor rural constante na cadeia de suprimentos da processadora de tabaco;
- d) Adaptar as recomendações da literatura sobre as melhores práticas para ambiente de controles internos e gerenciamento do risco de crédito à realidade de uma empresa produtora e processadora de tabaco localizada no Vale do Rio Pardo, no Estado do Rio Grande do Sul;
- e) Propor melhorias no modelo de análise de crédito utilizado.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 4.1 RISCO

#### Definição

De fato, o risco está presente em quase todas as atividades humanas. Entretanto, surpreende o fato de não haver unanimidade acerca de uma definição para o termo “risco”. Conforme Damodaran (2009), as primeiras discussões sobre o assunto basearam-se na distinção entre o risco passível de ser quantificado de forma objetiva e o risco subjetivo. Em 1921, Frank Knight resumiu a diferença entre risco e incerteza:

A Incerteza precisa ser considerada com um sentido radicalmente distinto da noção comumente aceita de Risco, da qual nunca foi adequadamente separada... O aspecto essencial está no fato de “Risco” significar, em alguns casos, uma variável passível de ser medida, enquanto em outros o termo não aceita esse atributo; além disso, há enormes e cruciais diferenças nas conseqüências desses fenômenos, dependendo de qual dos dois esteja realmente presente e operante... Está claro que uma incerteza mensurável, ou o risco propriamente dito, na acepção que utilizaremos, é tão diferente de uma incerteza não-mensurável, que não se trata, de forma alguma, de uma incerteza (DAMODARAN, 2009, p. 23).

Em um panorama mais atual, Figueiredo (2001) destaca:

O risco, enquanto variável de retorno, está diretamente ligado ao resultado das empresas, pois isso é sempre objeto de estudo. Por não se poder excluir a variável risco, nem estabelecer um valor ideal para as perdas, determinar um intervalo no qual elas podem ser aceitas, ou o nível de risco ao qual uma instituição pode se expor é um grade passo para a tomada de decisão e um meio para maximizar o resultado (FIGUEIREDO, 2001, p. 2).

O risco está incorporado a tantas disciplinas, da indústria de seguros, à Engenharia, à teoria das carteiras, que não causa surpresa o fato de ele ter diferentes definições em cada uma dessas áreas da atividade humana. Segundo Damodaran (2009), é interessante analisar algumas destas diferenças:

**Risco versus probabilidade** – Enquanto algumas definições para risco concentram-se apenas na probabilidade de um evento ocorrer, as definições mais abrangentes incluem tanto a probabilidade de ocorrência quanto as conseqüências desse evento. Assim, a probabilidade de um grande terremoto pode ser pequena, mas as conseqüências são tão catastróficas que ele seria classificado como evento de alto risco.

**Risco versus ameaça** – Em alguns campos de atuação, estabelece-se um contraste entre risco e ameaça. Ameaça é um evento de baixa probabilidade com consideráveis conseqüências negativas, em que os analistas são incapazes de avaliar a probabilidade de ocorrência. Por outro lado, risco é definido como sendo um evento de maior probabilidade,

acerca do qual há informações suficientes para avaliar tanto a probabilidade quanto as conseqüências.

**Todos os resultados versus resultados negativos** – Algumas definições de risco tendem a se concentrar apenas nos cenários negativos, ao passo que outras são mais abrangentes e contemplam qualquer variabilidade como risco. Na Engenharia, a definição de risco é dada pelo produto entre a probabilidade de um evento indesejável ocorrer e o prejuízo estimado para a ocorrência desse evento.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), no Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, “o termo risco é proveniente da palavra *risicu* ou *riscu*, em latim, que significa ousar (*to dare*, em inglês). Costuma-se entender “risco” como possibilidade de “algo não dar certo”, mas seu conceito atual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto no que diz respeito às “perdas” como aos “ganhos”, com relação ao rumo dos acontecimentos planejados, seja por indivíduos, seja por organizações”.

O IBGC ainda complementa dizendo que a aplicação do conceito de risco no contexto empresarial requer a definição de indicadores de desempenho (geração de fluxo de caixa, valor de mercado, lucro, reclamações de clientes, quebras operacionais, fraudes, entre outros) associados a níveis de volatilidade, ou seja, à variação dos resultados em torno de uma média. Essas possibilidades, tanto de ganho como de perda, que podem ter causas de natureza externa (ambiente competitivo, regulatório, financeiro) ou de natureza interna (diferencial tecnológico, controles, capacitações, conduta) são oriundas do contexto em que cada organização atua.

“Quando investidores compram ações, cirurgiões realizam operações, engenheiros projetam pontes, empresários abrem seus negócios e políticos concorrem a cargos eletivos, o risco é um parceiro inevitável. Contudo, suas ações revelam que o risco não precisa ser hoje tão temido: administrá-lo tornou-se sinônimo de desafio e oportunidade” (BERNSTEIN, 1996, p. vii).

Conforme o COSO (1994), “o risco é representado pela possibilidade de que um evento ocorrerá e afetará negativamente a realização dos objetivos”. Os eventos que causam impacto desfavorável são obstáculos à criação de valor ou desgastam o valor existente. Como exemplo, pode-se citar paradas no maquinário da fábrica, incêndio e perdas de créditos. Os eventos de impacto negativo podem originar-se a partir de condições aparentemente positivas, como nos casos em que a demanda de produto pelo consumidor é superior à capacidade de produção, o que provoca o não atendimento da demanda, o desgaste na fidelidade do cliente e o declínio de pedidos futuros.

## 4.2 RISCO DE CRÉDITO

### Definição de crédito

Existe um grande número de definições para o termo crédito ou operação de crédito. Contudo, é importante conhecer seu sentido etimológico. A palavra crédito vem do latim *creditu*, significando eu acredito ou confio. Conforme CHAIA, “A confiança não representa uma atividade unilateral, significando tanto por parte do vendedor que acredita na capacidade ou desejo do comprador de honrar os compromissos assumidos, como do adquirente em acreditar na qualidade do produto comprado”.

Para SILVA (2000), essa confiança representa um dos elementos necessários, porém, não suficiente, para uma decisão de crédito. Para ele, crédito representa a entrega do bem presente mediante uma promessa de pagamento. Essa definição serve tanto ao chamado crédito comercial ou industrial, no qual o bem entregue é representado por um ativo físico, quanto ao crédito bancário, no qual o bem entregue é representado pelos recursos financeiros disponibilizados.

### Contextualização

Apesar do interesse no ciclo completo de vida das operações de crédito CAOQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1998) observam que os administradores financeiros não se preocupam tanto em criar metodologias ou técnicas mais eficazes para previsão da inadimplência, mas sim procuram desenvolver e consolidar as bases de informação sobre os clientes de forma a torná-la mais confiável. Mesmo com a falta de interesse no desenvolvimento de metodologias, a preocupação com a gestão completa do ciclo de vida do crédito incentivou discussões acadêmicas que deram início a pesquisa de técnicas mais robustas para a previsão da inadimplência esperada e mensuração das possíveis perdas associadas ao risco de crédito.

Para CAOQUETTE, ALTMAN e NARAYANAN (1998), o processo de avaliação da capacidade financeira do cliente pode ser comparado à atividade de um alfaiate, ou seja, feita sob medida para as características do comprador.

Segundo Brito (2007), em suma, o risco de crédito representa a probabilidade de perda do valor da transação atualizada, descontada dos pagamentos efetuados pelo cliente.

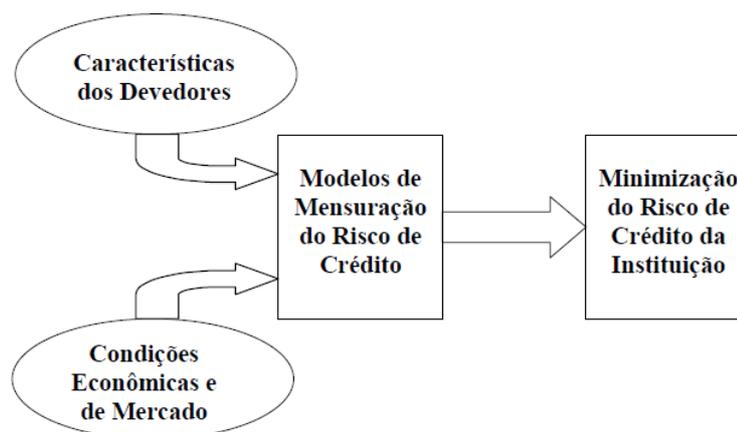
Os riscos envolvidos na decorrência da concessão de crédito podem ser classificados como:

- a) Risco de o crédito concedido não ser pago durante a vigência da transação, em função de deterioração da saúde financeira do devedor, redução da participação do cliente em seus mercados de atuação e fraude ou deterioração da economia;
- b) Risco de liquidação financeira: risco de a instituição não receber o valor do crédito devido pelo cliente por falha no sistema de pagamento do cliente e/ou recebimento da instituição.

Conforme Duarte Jr. (2003), “Os administradores de risco de crédito têm se interessado por novas técnicas e abordagens, dando origem ao nascimento de modelos de risco de crédito. A preocupação com a concentração, um assunto problemático, atua como base para a gestão de portfólios. Ainda, as crises recentes sinalizam que a correlação do risco de crédito ainda está por ser bem compreendida.

#### Modelos de mensuração de risco de crédito

Conforme CHAIA (2003), os modelos de mensuração do risco de crédito utilizam como variáveis as características dos devedores e condições econômicas e de mercado vigentes, conforme a Figura 1 abaixo:



**Figura 1 - Modelo de mensuração do risco de crédito**

Fonte: CHAIA (2003, p. 4).

Características dos devedores representam os parâmetros que instituições financeiras assumem para estabelecer a classificação dos clientes. Estas características normalmente são

definidas pelas áreas de concessão de crédito que utilizam modelos de avaliação da capacidade creditícia dos clientes.

Condições Econômicas e de Mercado representam os parâmetros externos aos clientes que afetam a percepção de instituições bancárias sobre a probabilidade de inadimplência, servindo de base para apuração do risco de crédito. Estes parâmetros estão associados a variáveis macro-econômicas e de mercado ou a dados históricos de inadimplência.

### O Credit Scoring

Outro modelo utilizado na análise de concessão do crédito é o chamado *Credit Scoring*. Segundo SAUNDERS (2000), este tipo de modelo pode ser encontrado em praticamente todas as formas de análise de crédito, desde avaliações para concessão de crédito direto ao consumidor até empréstimos comerciais.

Sua idéia básica é identificar, através de técnicas estatísticas, os principais fatores que determinam a probabilidade de inadimplência. Apesar do *credit scoring* ser um processo matemático, ele não elimina a possibilidade de se recusar um bom pagador ou de se aceitar um mau pagador. Isto ocorre porque nenhum sistema de avaliação consegue capturar todas as informações relevantes que são necessárias para a precisa classificação dos devedores nas categorias e, mesmo que algum sistema conseguisse, o seu custo tornaria esse processo de análise inviável economicamente.

## 4.3 CONTROLES INTERNOS

### Visão Geral

Para que possam crescer e prosperar em um mundo em constante transformação, as organizações precisam aprender a evoluir permanentemente. Para isso, um dos principais desafios é a capacidade de padronização das suas atividades, e a compreensão por parte de todos da importância dos procedimentos e controles internos. Conforme Dias (2010), dessa forma garante-se que todos conheçam os objetivos envolvidos, os riscos inerentes e os controles estabelecidos, possibilitando um funcionamento coeso e produtivo.

Segundo Fayol *apud* Dias (2006), controle consiste em verificar se tudo ocorre de conformidade com o plano adotado, com as instruções emitidas e com os princípios

estabelecidos. Tem por objetivo apontar falhas e erros, para retificá-los e evitar sua reincidência; aplica-se a tudo: coisas, pessoas, processos etc. E complementa:

O Controle Interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotados numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover às diretrizes administrativas estabelecidas. (DIAS, 2010, p. 5).

Conforme Albuquerque (2005), os objetivos do sistema de controles internos são garantir que as definições das políticas empresariais e de negócios de uma entidade reflitam, nas operações do dia-a-dia, a aplicação dos princípios e boas práticas da Governança Corporativa e, para os acionistas e investidores, que o processo de tomada de decisão para aplicação de recursos nos negócios da entidade seja mais confiável.

Conforme Dias (2010), quando é estabelecido um controle para qualquer processo produtivo, a finalidade determinada para sua existência estabelecerá sua função, ou seja, qual o seu objetivo.

- **Preventivo:** atua como uma forma de prevenir a ocorrência dos problemas, exercendo o papel de uma espécie de guia para a execução do processo ou na definição das atribuições e responsabilidades inerentes.
- **Detectivo:** como o nome indica, detecta algum problema no processo, sem impedir que ele ocorra.
- **Corretivo:** serve como base para a correção das causas de problemas no processo, mas após os mesmos já terem ocorrido.

## Definição

A definição de sistema de controles internos requer uma análise prévia do vocábulo controle sob a perspectiva de uma empresa. Segundo Nascimento (2010), “No ambiente organizacional, controlar envolve um contexto composto por consumo de recursos financeiros, físicos, humanos e outros, bem como a utilização destes com o propósito de geração de receitas e a sua posterior conversão naquilo que melhor representa para quotistas ou acionistas o motivo para a continuidade do negócio, que é a maximização da riqueza individual”.

Controlar, portanto, significa manter pleno domínio sobre os detalhes do processo. Nesse sentido, controles internos podem ser entendidos como a estrutura de normas de procedimentos existentes na empresa, que visam a tornar os seus processos administrativos

rastreáveis, de forma que as informações necessárias ao bom andamento desse processo sejam fidedignas, proporcionando ao mesmo tempo tomadas de decisões seguras, a rastreabilidade e a salvaguarda dos ativos da empresa consumidos durante as suas implementações.

O controle interno na empresa tem, dessa forma, mais do que uma função, pois além de ser uma base de sustentação para o processo decisório, visa ao acompanhamento do adequado uso dos recursos colocados à disposição dos funcionários para execução de suas atividades, bem como a detecção de situações nas quais esses ativos não estejam sendo aplicados exclusivamente nas operações da empresa.

Já o termo sistema de controles internos é mais abrangente e, segundo Dias (2010), representa “o conjunto de todos os controles internos que almejam proteger os recursos cujo consumo seja detectável pelos registros contábeis, agregando-se a eles, entretanto, normas específicas que visem a padronizar o comportamento da organização, ou a conduta de seus funcionários, como, por exemplo, os manuais de normas de conduta”. Este último aspecto, não rastreável pelos registros contábeis, tem a sua importância lastreada no fato de que em uma organização não são apenas os seus recursos físicos aqueles cuja utilização pode ter influência negativa em seu resultado.

Conforme a *International Standard on Auditing 315* (ISA 315), emitida pelo IAASB (*International Auditing and Assurance Standard Board*), o propósito dos controles internos são os seguintes:

Internal control is designed, implemented and maintained to address identified business risks that threaten the achievement of any of the entity’s objectives that concern:

- The reliability of the entity’s financial reporting;
- The effectiveness and efficiency of its operations; and
- Its compliance with applicable laws and regulations.

The way in which internal control is designed, implemented and maintained varies with an entity’s size and complexity (IAASB, 2012, p. 21).

Veja o que diz a norma com relação a empresas de pequeno porte (*small entities*), e as limitações dos controles internos:

A52. Smaller entities may use less structured means and simpler processes and procedures to achieve their objectives.

[...]

Limitations of Internal Control

[...]

A53. Internal control, no matter how effective, can provide an entity with only reasonable assurance about achieving the entity’s financial reporting objectives. The likelihood of their achievement is affected by the inherent limitations of internal control. These include the realities that human judgment in decision-making can be faulty and that breakdowns in internal control can occur because of human error. For example, there may be an error in the design of, or in the change to, a control. Equally, the operation of a control may not be effective, such as where information produced for the purposes of internal control (for example, an exception report) is not effectively used because the individual responsible for

reviewing the information does not understand its purpose or fails to take appropriate action (IAASB, 2012, p. 21).

Com base na norma supracitada, pode-se concluir que o ambiente de controles varia de uma organização para outra, não sendo uma estrutura rígida de padrões a serem seguidos. Logo, não é possível, e tão pouco eficiente, aplicar estruturas e métodos de controles internos desenhados para empresas de grande porte em presas de menor porte onde, frequentemente, diversas pessoas realizam uma grande quantidade de atividades. Assim, este painel deve ser adaptado, para atingir o mesmo objetivo, com a mesma eficiência em todos os tipos de empresas.

Relacionando ao objetivo do trabalho/ estudo de caso, veja o que complementa a ISA 315 com relação ao ambiente de controles para empresas de pequeno e médio porte:

Smaller entities often have fewer employees which may limit the extent to which segregation of duties is practicable. However, in a small owner-managed entity, the owner-manager may be able to exercise more effective oversight than in a larger entity. This oversight may compensate for the generally more limited opportunities for segregation of duties (ISA 315).

[...] On the other hand, the owner-manager may be more able to override controls because the system of internal control is less structured. This is taken into account by the auditor when identifying the risks of material misstatement due to fraud (IAASB, 2012, p. 21).

Por se tratar de uma norma internacional de auditoria, a norma volta-se ao papel do auditor durante a sua análise das Demonstrações Financeiras, que deve empregar seus esforços em garantir as demonstrações financeiras estão livres de erros materiais. Já em empresas menores que não possuem a figura do auditor externo, a segurança de que os controles foram desenhados da forma adequada e estão sendo empregados efetivamente baseia-se muito mais no fato de que quem executa uma atividade não deve controlar, isoladamente, os resultados dela decorrente, e quem controlar esses resultados não deve ser o responsável pela atividade que o gera, determinando-se, dessa forma, linhas claras de segregação de funções.

### Importância do sistema de controles internos

A informação é a matéria-prima de todo o processo decisório. Embora as decisões sejam tomadas sempre se procurando atingir um desejado estado futuro, é no passado e no presente que gestores se baseiam para alicerçarem as suas escolhas entre várias alternativas de decisões existentes. Nesse contexto, a contabilidade e outras formas de registros de dados existentes na empresa são instrumentos poderosos de apoio ao processo decisório.

Entretanto, a informação contábil e outras provindas de fontes diversas de registros, por si só, não são suficientes para garantirem que tudo aquilo que tenha acontecido no âmbito interno da organização esteja refletido naquelas fontes, não apenas em função de que nem todos os fatos ocorridos sejam mensuráveis, mas, também, porque existem comportamentos individuais que não são passíveis de quantificação. Eles podem se constituir em atos lesivos aos objetivos da empresa. Nesses casos, decisões podem ser tomadas em situações insatisfatórias, por não se conhecerem todos os elementos que possibilitem uma avaliação inequívoca do cenário em que elas ocorrem.

O fator que pode fazer a diferença entre uma informação segura para a tomada de decisões e outra que não o seja é justamente a robustez do sistema de controles internos. De acordo com Dias (2010), “na medida em que ele seja coeso, e que proteja a gestão através de mecanismos de detecção de erros operacionais não detectáveis pelo banco de dados da empresa, que afetem a qualidade da informação, e que corroborem para preveni-los, torna-se o pilar central da Contabilidade e de outras fontes de informações, por assegurar-lhes que todos os eventos quantificáveis estejam convenientemente registrados”.

Há, porém, os eventos não quantificáveis, que refletem os comportamento de funcionários e que, dependendo de seu curso, podem levar gestores a tomarem decisões inadequadas ou, simplesmente, a gerarem prejuízos para a organização, decorrentes de conflitos de interesses entre os seus funcionários e sua administração. É nesse ponto que a importância do sistema de controles internos se completa, tornando-se um instrumento de gestão imprescindível para áreas, como a de Controladoria, que dependem da informação para a execução de suas atividades, mitigando o risco de desconhecimento do real cenário em que tais atividades são executadas.

### Princípios de controles internos

Nascimento determina princípios de controles internos em seu livro “Controladoria: instrumento de apoio ao processo decisório”, como são os elementos básicos que devem formar o sistema correspondente. Segundo o autor, são aspectos mínimos que devem assegurar à organização a proteção de seus ativos, seja contra desvios ou uso impróprio ou a qualidade da informação provinda do banco de dados da empresa. A seguir resume-se os princípios:

## Ambiente de controle

O ambiente de controle é hierarquicamente o mais importante dos princípios de um sistema de controles internos (Nascimento, 2010). O destaque para esse princípio se dá pelo fato de ele se relacionar direta e unicamente à cúpula da administração da empresa. Representa o conjunto de atitudes e posturas dos membros da alta administração. Não há sistema de controle resistente à vontade da alta administração quando esta, por razões variadas, usa seu poder para burlar os pontos-chaves de controle.

Se uma empresa optar por não registrar todas as suas operações de vendas ou compras, ou quaisquer outras, por iniciativa daqueles que têm o poder hierárquico superior na organização, os registros contábeis não refletirão a realidade operacional e o efeito de tais atitudes não serão detectáveis pelo sistema de controles internos. Mesmo que o sejam, de nada valerá essa detecção, pois ela já é esperada por aqueles que deveriam ter a iniciativa de combater tais procedimentos. Se a alta administração de uma empresa incentiva ou aceita que sua área de vendas realize negócios com a utilização de métodos escusos, como propinas a compradores, da mesma forma o resultado dessa atitude não será detectável pelo sistema de controles internos. O maior problema enfrentado por uma empresa cujo ambiente de controle seja inapropriado é o de que situações não desejadas pela administração fujam ao seu controle e ocorram à revelia de sua vontade (NASCIMENTO, 2010, p. 151).

A postura da alta administração é um exemplo que tem grande probabilidade de ser seguido por parcela de seus colaboradores, o que implica desvios ou mal uso de ativos da empresa. Se a postura da alta administração for, por exemplo, vender aos seus clientes com o auxílio de métodos escusos, não será possível evitar que a sua área de compras seja regida pelos mesmos instrumentos pelos quais o são a área de vendas.

O ambiente de controle é um princípio que se sobrepõe aos demais, limitando-se, dessa forma, a atuação da área de controladoria para o cumprimento de sua função, que está fundamentalmente relacionada à credibilidade das informações obtidas a partir do banco de dados da empresa.

## Segregação de funções

A segregação de funções, como todos os outros princípios de controle, tem função essencial para o incentivo às boas práticas de gestão administrativa, nesse caso, especificamente, a de evitar que um profissional da empresa, uma de suas áreas ou ambos estejam incumbidos da realização de tarefas cujos inícios e finais independam do monitoramento ou validação de forma independente por outra pessoa ou área. A regra básica é: quem executa uma atividade não deve controlar, isoladamente, os resultados dela

decorrente e quem controlar esses resultados não deve ser o responsável pela atividade que o gera. Isso não significa que os profissionais não tenham a responsabilidade de acompanhar e controlar os resultados de suas próprias atividades, mas sim que, de forma sistêmica, isso também seja acompanhado por uma fonte independente dentro da empresa.

Uma das áreas que idealmente deveria ser constituída sob a perspectiva desse princípio é a de controladoria que, devido a uma das características básicas de sua missão ser a de controlar o resultado da empresa e, por conseguinte, o de suas áreas, não deveria ser a responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema de controles internos, embora isso seja contrariado em muitas empresas que a adotem.

A observância do princípio de segregação de funções tem como objetivo evitar que o ciclo operacional em torno de um evento seja iniciado e terminado por uma mesma pessoa ou em uma mesma área. Isso deve ocorrer, primeiro, com o propósito de que erros ou fraudes operacionais sejam mais facilmente detectados e prevenidos e, segundo, porque a pessoa ou área que executa uma atividade está de tal forma com ela envolvida que se torna difícil para o gestor dessa atividade analisar o seu ciclo como um todo, com completa visibilidade e senso crítico necessários para se perceberem detalhes que possam estar ocorrendo em desacordo com o objetivo final com ela pretendido.

A segregação de funções tem como benefício, adicionalmente, a prevenção de fraudes e de uso não autorizado de ativos por promover a interdependência entre áreas e pessoas, de forma que tais possibilidades são dificultadas ou detectadas com maior facilidade.

Sob a perspectiva operacional, a segregação de funções também oportuniza aos funcionários envolvidos nas tarefas de execução e controle avaliarem criticamente os processos críticos da empresa, contribuindo para a sua proteção e melhoria.

### Rodízio de funções

A observância dos princípios de controle pela administração da empresa sempre proporcionará a ela vantagens operacionais e outras relacionadas à segurança no uso apropriado de seus ativos. Embora possa, em um primeiro momento, ser considerada um obstáculo para a fluência dos processos administrativos, essa percepção logo se ajusta nas empresas que os observam plenamente. Esse é o caso do princípio do rodízio de funções.

Ao promover o rodízio entre funcionários, as atividades passam a ser desenvolvidas sob uma nova visão, a de quem assume a função, o que pode contribuir sobremaneira para que processos sejam aperfeiçoados, por meio da eliminação de procedimentos desconexos ou

desnecessários e que são muitas vezes adotados pelo funcionário que deixa o posto. Essa peculiaridade pode ocorrer em virtude de os profissionais possuírem experiências em empregos anteriores que não sejam aplicáveis em sua totalidade na empresa, ou mesmo pelo seu isolamento e suas características individuais.

O rodízio de funções permite ainda o desenvolvimento profissional dos funcionários, ampliando-lhes suas visões sistêmicas, o que corrobora o aumento da produtividade, melhora da conectividade entre áreas, diminuição de erros e melhor fluência dos processos críticos operacionais, além de ser um elemento novo e motivador para aqueles que participam de tal política. Além disso, ao permanecer por longo período em uma função, são comuns as situações nas quais existem assuntos para os quais as soluções tenham sido sucessivamente postergadas. O ganho nesse caso é o de que o funcionário que assume a posição “coloca a casa em ordem”, ou, se isso estiver fora de seu alcance, expõe a situação para aqueles que têm o poder e as condições de resolvê-la.

Sob a perspectiva da proteção aos ativos da empresa, o rodízio entre funcionários para o exercício de uma função facilita o monitoramento dos ativos da empresa, pois aquele que assumir o posto tende a criticar todo o contexto operacional relacionado à atividade que passará a executar, no sentido de isentar-se dos eventos passados ocorridos nesse contexto cuja responsabilidade lhe possa eventualmente ser atribuída no futuro. O receito de ser associado à conivência com fraudes ou inadequado uso de ativos e a tendência natural de “querer mostrar serviço” são fatores que atuam em prol da segurança dos ativos nos casos de rodízios de funcionários. A menos que a conivência seja deliberada e planejada. Nesse caso, naturalmente, a detecção de fraudes se torna difícil.

#### Delimitação de autoridade e responsabilidades

A delimitação de responsabilidades não significa diminuir o escopo das funções organizacionais. Ao fazê-lo, a administração evita a existência de áreas cinzentas sobre a responsabilidade de cada funcionário para a execução de determinada atividade e para o cumprimento de todos os requisitos estabelecidos pela administração para a sua consecução. Esse fator dificulta a adoção de justificativas por parte dos funcionários em função da alegação de desconhecimento de determinada rotina de controle.

A delimitação de responsabilidades facilita o treinamento dos funcionários e a rastreabilidade dos eventos e a responsabilização daqueles que verdadeiramente devem adotar os procedimentos de controle estabelecidos para apoiá-los.

Já a questão relacionada à autoridade diz respeito às normas da empresa que clarificam o exercício do poder na organização. Assim, esse princípio se traduz na correta designação pela administração da empresa daqueles funcionários a quem ela autoriza representá-la, isto é, os profissionais com poderes para aprovações de gastos, de compras, de alterações de tabelas de preços de vendas, de uso de ativos, pela assinatura de cheques e outros atos necessários para o desenvolvimento operacional.

#### Relação custo x benefício do controle interno

O controle interno não deve ser um fim em si mesmo. Há de se tomar cuidado para que não haja um número excessivo de controles internos cujos objetivos não sejam criteriosamente avaliados, sob pena de tais controles se reverterem contra a agilidade da qual necessitam as áreas para o desenvolvimento de suas atividades.

Uma das funções básicas de um sistema de controles internos é a de proteção de ativos, quer seja por meio de prevenirem-se ou detectarem-se fraudes, erros operacionais ou através da prevenção ou detecção do uso indevido ou inadequado dos recursos da empresa. Para atingir esse objetivo, entretanto, as empresas incorrem em custos operacionais ou financeiros sempre que implementam um controle adicional. Dessa forma, sempre que averiguada a necessidade de implementação de um controle, aqueles que forem envolvidos nessa tarefa devem fazê-lo com bom senso, avaliando os benefícios que a sua adoção proporcionará para a empresa, ou seja, a análise custo x benefício é um princípio que não deve estar desatrelado da decisão sobre adotar-se ou não determinado controle.

A afirmação de que quanto mais controles existirem na empresa, melhor para todo o seu funcionamento deve ser avaliada com cautela. Conforme Nascimento (2010), “o erro nesse conceito pode levar a organização a um excesso de procedimentos que tendem a prejudicar o ritmo das operações da empresa, provocando um efeito contrário daquele que se espera, pois isso pode causar, além da insatisfação dos funcionários que são obrigados a segui-los, custos desnecessários para a organização”.

O excesso de controles internos pode também levar ao descrédito e desprezo de funcionários pelo sistema, pois, quando há exageros, há também a dificuldade de se manter ou mesmo acompanhar o seu funcionamento coeso. Não se mede a eficácia de um sistema de controles internos pela quantidade de elementos que o compõem, mas sim pela sua qualidade, integração, coesão e robustez

## Automação de rotinas sempre que possível

Automatizar uma tarefa, ou ciclo completo de eventos que a envolve, significa diminuir os efeitos da ação humana no sistema de controles internos. Apesar de a automação de controles poder levar à resistência de funcionários quanto ao sistema de informações e, invariavelmente, a críticas destes a tal sistema, isto facilita a diminuição de erros ou a prevenção de fraudes que não sejam suscetíveis de identificação.

Outro aspecto a ser destacado como benefício da automação é a padronização de procedimentos. Além dos elementos já destacados, há o benefício de possibilitar que novos funcionários sejam introduzidos na organização sem que isso implique a perda de qualidade do sistema de controles. Obviamente, pressupõe-se a necessidade de um preexistente programa de treinamento que facilite a compreensão do funcionamento do sistema por todos aqueles que irão manuseá-lo.

Por fim, destaque-se outro ponto positivo acerca desse princípio, o de que a automação permite a apuração mais rápida do resultado de cada evento organizacional, agilidade na execução de tarefas e o compartilhamento das informações inerentes por todos aqueles a quem isso for do interesse.

## Formalização de instruções

O princípio da formalidade dos controles internos diz respeito a evitarem-se que as instruções ou outros detalhes envolvendo os relacionamentos entre os profissionais componentes da empresa sejam inadequadamente entendidos, evitando-se, também, que a informalidade sejam um escudo para acobertar erros de funcionários ou fraudes contra o patrimônio da empresa.

Em algumas organizações, a formalização de instruções é tida como um agente que retarda o andamento do negócio e, por essa razão, não é bem vista. Porém, em empresas de maior porte, onde são mais acentuadas as distâncias entre aqueles que instruem e os que operacionalizam as instruções.

Formalizar uma instrução significa protegê-lo no tempo. Uma empresa é criada sob o pressuposto da continuidade, de forma que a proteção ao histórico de como os eventos ocorreram no passado pode ser o diferencial que permitirá o esclarecimento de alguma situação indesejável que esteja sob investigação no presente.

## Qualificação adequada de funcionários

Em muitas situações. Erros que repercutem por toda a empresa, e em seu resultado, ocorrem devido ao despreparo de um funcionário para ocupar determinada função, ou realizar uma tarefa.

O princípio de controle relacionado à qualificação adequada de funcionários diz respeito a ter a pessoa realizando funções na medida exata em que o seu conhecimento o permita. Funcionários desqualificados para a execução de atividades são propensos a erros, cujos reflexos podem fragilizar o sistema de controles internos, tornando-o inócuo, inclusive para a prevenção ou detecção de fraudes, se essa fragilidade for percebida por quem estiver disposto a praticá-las.

A desqualificação de funcionários para o exercício de uma função pode ocorrer por leitura inadequada de sua capacidade no momento de sua contratação, ou mesmo por descuido por parte de quem o nomeou a exercê-la. É contributivo para a empresa evitar que isso ocorra, o que pode ser conduzido por meio da adoção de um sistema de avaliação de desempenho e de um programa de treinamento apropriado.

## Hierarquia entre os princípios de controles internos

Conforme Nascimento (2010), os princípios de controles internos não estão dispostos de forma desordenada. Há uma sequência de importância entre eles. Essa hierarquia pode ser definida segundo as suas naturezas, quais sejam:

Ambiente de controle;

Princípios relacionados aos recursos humanos;

Princípios de natureza estritamente operacionais.

### Ambiente de controle

Ambiente de controle tende a ser o mais importante dos princípios, pois envolve o comportamento e as atitudes provindas da alta administração da empresa. De nada adiantaria ter um sistema de controles internos funcionando sincronizadamente se a própria alta administração estiver predisposta a cometer atos impróprios e contrários aos interesses dos proprietários, ou mesmo da legislação vigente. Isso porque ela é o exemplo a ser seguido por toda a administração.

Se o ambiente de controle propiciar situações nas quais os registros contábeis não reflitam com propriedade o que de fato ocorreu na empresa, então de pouco valerá o sistema de controles internos. Ele somente detectará eventos de importância menor, posto que, nesse caso, a alta administração usaria esse sistema a seu favor, isto é, apenas para facilitar os seus, e unicamente os seus, propósitos.

Por exemplo, se for parte da cultura da empresa a venda de produtos sem comprovante fiscal, ou com valores diferentes daqueles negociados, não seria surpresa que, sem o conhecimento da administração, outras operações de natureza semelhante fossem realizadas por funcionários de outros escalões. Em outras palavras, não há sistema de controles internos que resista à ações da alta administração, quando esta for contrária aos objetivos empresariais esperados.

#### Princípios relacionados aos recursos humanos

Considera-se o segundo princípio mais importante de controle aquele que diz respeito ao propósito de uniformizar as posturas de funcionários quando do exercício de suas funções na empresa. Há situações nas quais o desvio de conduta, causado normalmente por conflitos de interesses, não é detectável pelo sistema de registro contábil da organização, por envolver aspectos de natureza não mensurável, mas que se traduzem em perdas para a organização.

Os princípios relacionados especificamente aos recursos humanos devem nortear a adoção de controles internos que dificultem ações deliberadas de funcionários lesivas direta ou indiretamente ao patrimônio da empresa, mas que são de difícil diagnóstico por parte dos registros contábeis ou outros existentes na empresa.

Os controles internos da organização devem prever mecanismos que coíbam ações que causem prejuízos para a empresa, seja na forma de má utilização destes ou simplesmente com as subtrações de ativos de seu patrimônio, isto é, através dos desvios desses recursos para finalidades estranhas aos objetivos da empresa.

São fartas as ilustrações de comportamentos individuais lesivos ao patrimônio e interesses da empresa e que podem servir de base para orientação do sistema de controles internos. O funcionário que se apropria temporariamente de um veículo da empresa para o seu uso particular, o uso de recursos da informática da empresa, o favorecimento a um ciclo de amigos, através de promoções e aumentos salariais imerecidos, o favorecimento a fornecedores ou clientes, abonos injustificados de faltas e atrasos são alguns dos exemplos nos quais os comportamentos individuais e os conflitos de interesses não são facilmente

identificáveis pela administração da empresa, a menos que ocorra delação por parte de algum de seus funcionários ou que ela se prepara para isso por meio de controles específicos.

Os princípios relacionados aos recursos humanos devem ser estabelecidos de forma diferente do controle interno tradicional. Para esses casos, a melhor contribuição que a administração da empresa pode prestar para o seu sistema de controles internos é a adoção de um detalhado manual de conduta a ser seguido pelos funcionários e, portanto, formalmente divulgado a eles.

#### Princípios de natureza estritamente operacionais

Os princípios de controles estritamente operacionais devem ter o propósito de assegurar que as informações dos eventos operacionais fluam de forma apropriada na empresa. Também têm como objetivo a prevenção de erros ou fraudes ou, na hipótese de estes existirem, na sua identificação.

A característica básica desses princípios é de que eles permitem rastreabilidade dos eventos, passo a passo, facilitando a manutenção da coesão entre as atividades desenvolvidas pelas áreas, a identificação da necessidade de treinamento de funcionários aos quais erros ocorridos sem a imputáveis ou, em um caso extremo, a identificação aos quais erros ocorridos sejam imputáveis ou, preferivelmente, por meio da aplicação de testes de aderência dos funcionários aos controles internos inerentes.

Há na literatura autores que defendem que os controles internos de uma empresa devem ser aceitos por seus funcionários, no sentido em que eles sejam por eles seguidos e sejam eficazes. Porém, é necessária cautela com essas opiniões. Controles internos são implementados visando a criarem-se padrões de comportamentos individuais perante uma determinada situação. Dessa forma, é óbvio que pode não ser prazeroso segui-los para aqueles que são afetados por eles. Então a administração da empresa não devem procurar agradar, ou obter a anuência de funcionários, quando decide fortalecer o seu sistema de controles internos.

O propósito significado da palavra controle, que significa exercer domínio sobre algo, ou sobre ações de alguém, pode não ser apazível aos funcionários da empresa. Por essa razão, a decisão de se implementarem controles não deve ser necessariamente democrática. Ao contrário, representa o desejo da administração em ter completo domínio sobre todos os seus recursos, sobre as atividades desenvolvidas pelas pessoas e, por fim, sobre os seus resultados (NASCIMENTO, 2010, p. 159).

## O modelo de gestão da empresa e seu sistema de controles internos

Existem dificuldades de diferentes naturezas que podem ser impeditivas ou dificultadoras para a implementação de um sistema de controles internos. O modelo de gestão da empresa talvez seja uma das principais, bem como pode-se tornar um facilitador para a implementação de um robusto sistema de controles internos.

Conforme Nascimento (2010), “O modelo de gestão corresponde à forma segundo a qual a empresa é administrada, sendo um importante elemento que facilita a disseminação de boas ou más práticas culturais”.

O modelo, sob a influência da forma como pensam os proprietários da empresa, que é refletida no comportamento de seus principais líderes, tem características determinantes para os níveis de formalidade, ou informalidade, centralização, descentralização, delegação de poder e responsabilidade.

Modelos de gestão que refletem a crença de proprietários e líderes principais, segundo a qual uma empresa deve privilegiar a confiança nos funcionários em detrimento da sua competência, tentem a levar a organização a um grau de informalidade que é incompatível com um sistema de controles internos voltado para a prevenção de erros, intencionais ou não, de fraudes e para a detecção de ambos. Modelos desse tipo são mais comuns em empresas familiares, as quais são dirigidas pessoalmente por seus donos (NASCIMENTO, 2010, p. 168).

De forma oposta, quanto mais o modelo de gestão clarificar os papéis dos gestores, o que se espera deles, sua autoridade, definir sistemas de recompensas e punições, adotar um estilo formalizado de instrução aos funcionários da empresa e estiver explícito que um dos principais recursos consumidos pela organização é a informação, mais robusto será o sistema de controles internos, bem como mais coesos serão todos aqueles controles inerentes a cada ciclo operacional.

## 4.4 GERENCIAMENTO DE RISCOS CORPORATIVOS

A premissa inerente ao gerenciamento de riscos corporativos é que toda organização existe para gerar valor às partes interessadas (COSO, 1994). Todas as organizações enfrentam incertezas, e o desafio de seus administradores é determinar até que ponto aceitar essa incerteza, assim como definir como essa incerteza pode interferir no esforço para gerar valor às partes interessadas. Incertezas representam riscos e oportunidades, com potencial para destruir ou agregar valor. O gerenciamento de riscos corporativos possibilita aos

administradores tratar com eficácia as incertezas, bem como os riscos e as oportunidades a elas associadas, a fim de melhorar a capacidade de gerar valor.

#### 4.4.1 O COSO

O Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission (COSO) é uma entidade privada sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa. Neste contexto, o COSO dissemina informações e modelos construídos através de pesquisas análises e melhores práticas de mercado. O COSO existe desde 1985 e é reconhecido mundialmente por fornecer direções a respeito de aspectos críticos para as organizações tais como ética de negócios, controles internos, gerenciamento de riscos corporativos, fraudes e demonstrações financeiras.

O primeiro objetivo de estudos do COSO foram os controles internos. Tal estudo resultou, em 1992, na publicação do relatório “Controles Internos – Estrutura Integrada”, que tem como fim auxiliar organizações a avaliar e melhorar seus sistemas de controles internos.

O COSO (1994) propõe a seguinte definição para controle interno:

Controle interno é amplamente definido como um processo efetuado pelo conselho de administração de uma entidade, sua administração e outro pessoal, destinado a fornecer uma garantia razoável quanto ao alcance dos objetivos nas seguintes categorias: eficácia e eficiência das operações, confiabilidade dos relatórios financeiros e cumprimento das leis e regulamentos aplicáveis (COSO, 1994, p. 9).

O ambiente de controles internos influencia decisivamente a forma como a organização tratará este assunto. De acordo com o COSO (1994).

O ambiente de controle dá o tom de uma organização, influenciando a consciência de controle do seu pessoal. É a base para todos os outros componentes do controle interno, fornecendo disciplina e estrutura. Fatores de ambiente de controle incluem a integridade, valores éticos e competência das pessoas da entidade; filosofia de gestão e estilo de operação, a maneira que a gestão atribui autoridade e responsabilidade, e organiza e desenvolve o seu pessoal, e a atenção e orientação dada pelo conselho de administração (COSO, 1994, p. 10).

Segundo o COSO, o controle interno é um processo constituído de cinco elementos, que estão inter-relacionados e presentes em todo o controle interno, sendo eles: (i) Ambiente de controle, (ii) avaliação e gerenciamento dos riscos, (iii) atividade de controle, (iv) informação e comunicação, e (v) monitoramento.



**Figura 2 - O cubo do COSO**

Fonte: COSO: Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada (2007, p. 7).

**Ambiente interno** – O ambiente interno abrange a cultura de uma organização, a influência sobre a consciência de risco de seu pessoal, sendo a base para todos os outros componentes do gerenciamento de riscos corporativos, possibilita disciplina e a estrutura. Os fatores do ambiente interno compreendem a filosofia administrativa de uma organização no que diz respeito aos riscos; o seu apetite a risco; a supervisão do conselho de administração; a integridade, os valores éticos e a competência do pessoal da organização; e a forma pela qual a administração atribui alçadas e responsabilidades, bem como organiza e desenvolve o seu pessoal.

**Fixação de objetivos** – Os objetivos devem existir antes que a administração possa identificar os eventos em potencial que poderão afetar a sua realização. O gerenciamento de riscos corporativos assegura que a administração disponha de um processo implementado para estabelecer os objetivos que propiciem suporte e estejam alinhados com a missão da organização e sejam compatíveis com o seu apetite a riscos.

**Identificação de eventos** – Os eventos internos e externos que influenciam o cumprimento dos objetivos de uma organização devem ser identificados e classificados entre riscos e oportunidades. Essas oportunidades são canalizadas para os processos de estabelecimento de estratégias da administração ou de seus objetivos.

**Avaliação de Riscos** – Os riscos são analisados, considerando-se a sua probabilidade e o impacto como base para determinar o modo pelo qual deverão ser administrados. Esses riscos são avaliados quanto à sua condição de inerentes e residuais.

Resposta a Risco – a administração escolhe as respostas aos riscos - evitando, aceitando, reduzindo ou compartilhando – desenvolvendo uma série de medidas para alinhar os riscos com a tolerância e com o apetite a risco.

Atividades de Controle – políticas e procedimentos são estabelecidos e implementados para assegurar que as respostas aos riscos sejam executadas com eficácia.

Informações e Comunicações – as informações relevantes são identificadas, colhidas e comunicadas de forma e no prazo que permitam que cumpram suas responsabilidades. A comunicação eficaz também ocorre em um sentido mais amplo, fluindo em todos níveis da organização.

Monitoramento – a integridade da gestão de riscos corporativos é monitorada e são feitas as modificações necessárias. O monitoramento é realizado através de atividades gerenciais contínuas ou avaliações independentes ou de ambas as formas.

Conforme o COSO (1994), gerenciamento de riscos corporativos é “o processo conduzido em uma organização pelo Conselho de Administração, pela diretoria executiva e pelos demais funcionários, aplicado no estabelecimento de estratégias formuladas para identificar, em toda a organização, eventos em potencial, capazes de afetar a referida organização, e administrar os riscos para mantê-los compatíveis com o seu apetite a risco e possibilitar garantia razoável de cumprimento dos objetivos da entidade”.

#### 4.4.2 A LEI NORTE-AMERICANA SARBANES-OXLEY

Apesar de se tratar de uma lei voltada a aprimorar o ambiente interno de companhias abertas registradas na bolsa de valores americana, a lei norte-americana “Sarbanes-Oxley” (SOX) é um ótimo exemplo que pode ser dado quando o assunto é a evolução do mercado sobre a necessidade de se empregar ferramentas e controles efetivos que suportem as atividades e os registros financeiros das companhias. Com algumas adaptações, a essência da SOX pode (e deveria) ser implementada em vários tipos de organizações, respeitando-se, de fato, o porte e as limitações econômicas e de pessoal de cada empresa.

Em 30 de julho de 2002, o presidente dos Estados Unidos sancionou em lei o Sarbanes-Oxley Act, que ficou conhecido como SOX ou Sarbox. Algumas das determinações do Ato são de aplicação imediata pelas companhias abertas com registro na Securities and Exchange Commission (SEC).

O Ato aplica-se a todas as companhias registradas na SEC, o que expande sua aplicação a empresas que não são de origem norte-americana.

Segundo Dias (2010), “A Sarbanes-Oxley visa a desencorajar alegações como as de que os executivos não tinham conhecimento de práticas indevidas (reconhecimento incorreto de receitas, por exemplo)”.

Conforme Borgerth (2008), “O grande objetivo da Lei Sarbanes-Oxley é restaurar o equilíbrio dos mercados por meio de mecanismos que assegurem a responsabilidade da alta administração de uma empresa sobre a confiabilidade da informação por ela fornecida”.

Abaixo foi elencado alguns tópicos relacionados a lei Sarbanes-Oxley:

Boas práticas de governança e ética corporativa, tais como:

- Código de ética corporativo
- Restrição a empréstimos e concessão de crédito para diretores
- Código de ética para executivos financeiros e insiders.
- Restrição à contratação de serviços dos auditores externos.
- Quarentena para contratação de funcionários que já atuaram como auditores externos (nível executivo para a área financeira).
- Comitê de auditoria
- Combate a fraudes financeiras
- Estruturação e monitoramento dos controles internos
- Governança em tecnologia da informação
- Gestão e gerenciamento de riscos

Mais notadamente, a SOX é contundente quanto ao papel crítico dos controles internos, definindo-o como um processo desempenhado pela alta gestão, diretores, gerentes e demais funcionários, visando alcançar o sucesso no negócio, em três categorias:

- Eficiência e eficácia das operações
- Confiança nos reportes financeiros
- Submissão às leis e regulamentos aplicáveis

Seção 404

A maior parte da discussão em torno da SOX está focada nas Seções 302 e 404. Este trabalho foca somente na Seção 404, que fala sobre a avaliação dos controles internos.

A seção 404 determina uma avaliação anual dos controles e procedimentos internos, para elaboração dos reportes financeiros. Adicionalmente, os auditores independentes devem emitir um relatório separado, atestando a aderência da administração em prover eficientes controles internos e procedimentos, para os reportes financeiros.

A Lei determina os seguintes passos para desenvolvimento do programa de controle interno:

1. Comprometimento e organização. Entender como a Sarbanes-Oxley aplica-se à empresa ajudará no desenvolvimento do programa de controle interno.
2. Escolher uma estrutura adequada de controle interno. Para alcançar os objetivos de controle da Lei, muitas companhias devem desenvolver sua estrutura de controle interno seguindo as recomendações do Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). As definições e pontos importantes sobre o COSO foram explanadas anteriormente.
3. Estabelecer um programa de controle interno.
  - a. Planejar o projeto: formação de uma equipe para estabelecer, ou reforçar, o programa de controle interno.
  - b. Avaliar o ambiente de trabalho: formando a base do controle interno, o ambiente de controle inclui alguns elementos como integridade, valores éticos e competência, filosofia de gerenciamento, estilo de operação, delegação de responsabilidade e autoridade e o direcionamento provido pelo board de diretores. Uma avaliação da cultura da organização pode auxiliar o entendimento e a documentação do ambiente de controle.
  - c. Definição de escopo: o direcionador para definição do escopo é a identificação dos riscos de reporte financeiro e *disclosure*.
  - d. Realização de testes iniciais e de continuidade: a eficiência da operação das atividades de controle deve ser avaliada por várias partes, incluindo os indivíduos responsáveis pelos controles e pelo time de gerenciamento do programa de controle interno.
  - e. Monitoração: a Auditoria Interna deve monitorar a eficiência em todo o programa de controle interno e infraestrutura.

Por fim, cabe ressaltar que em decorrência das determinações dessa lei norte-americana, passou-se a ter um renovado foco sobre os controles internos e controles de processos, assuntos que serão objeto das próximas seções.

#### 4.4.3 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS OPERACIONAIS

As organizações são compostas pela interação entre os diversos processos, departamentos e setores operacionais que as compõem. Estes setores existem apenas para segregar e aglutinar atividades homogêneas, mas devem ser considerados como um conjunto quando se analisa uma empresa sob o ponto de vista de uma organização que possui um objetivo final, seja entrega de produtos, seja prestação de serviços, seja indústria. É através dos processos que as empresas irão alcançar seus objetivos, desenvolvendo seus produtos e/ou entregando seus serviços. Os processos possuem alto reflexo sobre o desempenho das empresas e, por isto, seu conhecimento e compreensão são muito importantes.

De acordo com Baraldi (2005):

Os processos reúnem atividades efetuadas por pessoas, com suas qualidades, limitações ou de formações, que, com o uso de ferramentas (metodologias e tecnologias), cria informações e comunicações que visam atingir os objetivos estratégicos da empresa, das áreas, das equipes e das pessoas (BARALDI, 2005, p. 177).

Oliveira (2009) afirma que o processo é:

Um conjunto estruturado de atividades seqüenciais que apresentam relações lógicas entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa (OLIVEIRA, 2009, p. 09).

Sordi (2008, p. 18) afirma que “processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final”.

Chase, Aquilano e Jacobs (2001, p. 92), afirmam que “um processo é qualquer parte de uma organização que recebe entradas e os transforma em saídas que, espera-se, sejam de maior valor para organização do que as entradas”.

Cruz (2009) afirma que as organizações são compostas por pessoas, processos e a tecnologia de informação, onde há um relacionamento cíclico entre estes três elementos, sendo a eles responsáveis pela eficiência da empresa. O autor apresenta uma definição clássica de processo, de acordo com a qual:

Processo de Negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes (CRUZ, 2009 p.63).

Dada a importância do processo nas organizações, fica clara a necessidade de seu conhecimento aprofundado. De acordo com Chase, Aquilano e Jacobs (2001):

Entender como os processos funcionam é essencial para garantir a competitividade de uma organização. Um processo que não se encaixa com as necessidades da firma irá lhe punir todo o minuto que a empresa opera (CHASE; AQUILANO; JACOBS, 2001 p. 92).

De acordo com Sordi (2009) os principais resultados obtidos com o conhecimento e documentação dos processos são o nivelamento do conhecimento dos colaboradores e a disponibilização de ferramentas para que a própria organização conheça e avalie os seus processos de negócios atuais.

Bragg (2009) entende que o mapeamento dos processos é ainda mais importante, considerando-o como uma ferramenta indispensável para o aumento da eficiência de processos. O autor afirma que:

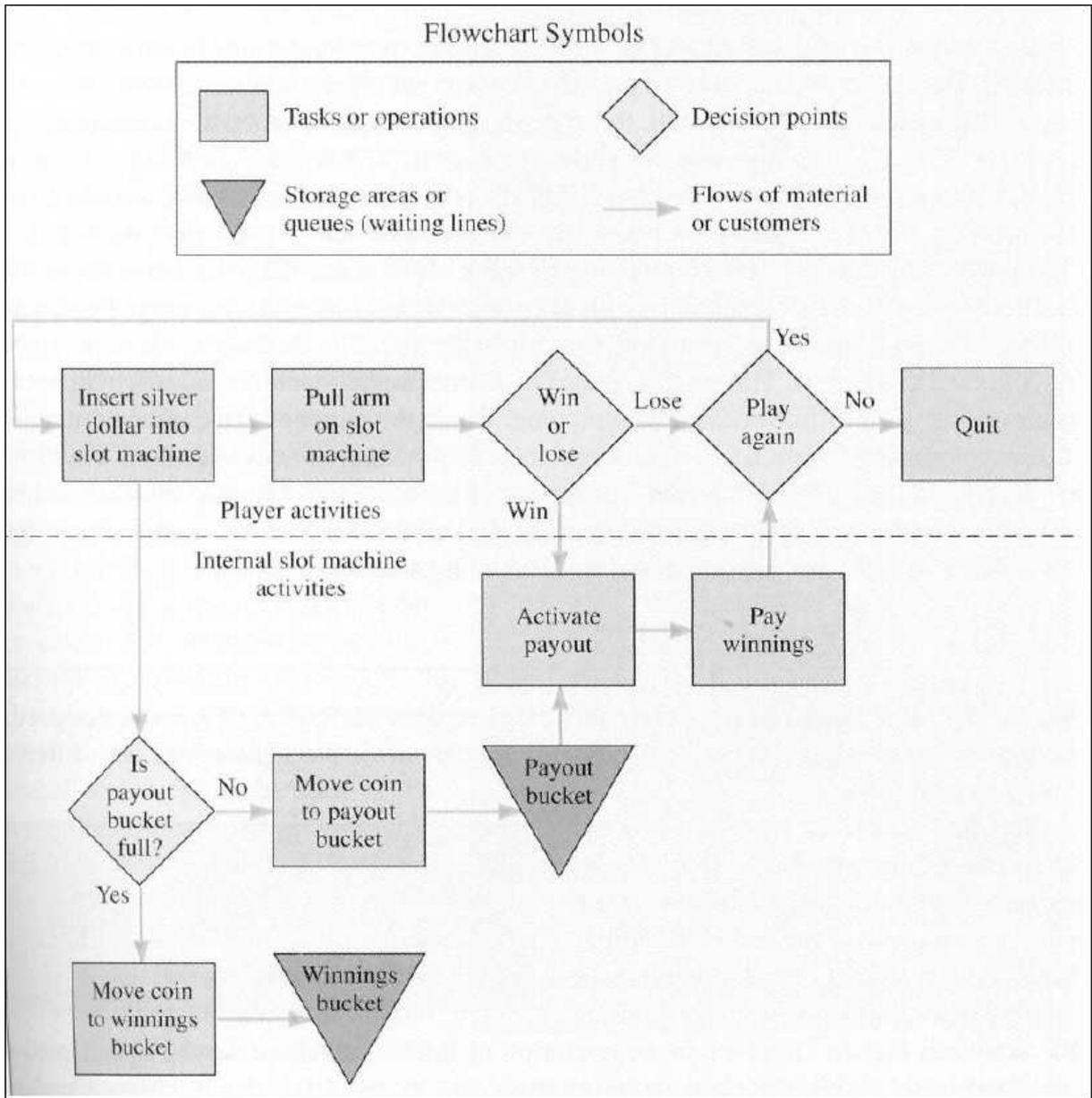
É necessário documentar cuidadosamente o fluxo de um processo antes que ele possa ser aprimorado. Depois que o aprimoramento tenha ocorrido, o novo processo deve ser cuidadosamente documentado para que as pessoas que realizam as funções possam entender como fazê-lo (BRAGG, 2009, p. 317).

Existe diversas forma de analisar e descrever um processo. Sordi apresenta o fluxo de trabalho, o evento de negócio, a regra e os estados. O autor afirma que “O fluxo de trabalho do processo descreve a sequencia de execução das diversas atividades que o compõem, indicando a atividade ou as atividades possíveis de execução após a conclusão de cada uma de suas atividades” (SORDI, 2009, p. 62).

Chase, Aquilano e Jacobs (2001) abordam os fluxogramas dos processos, afirmando que:

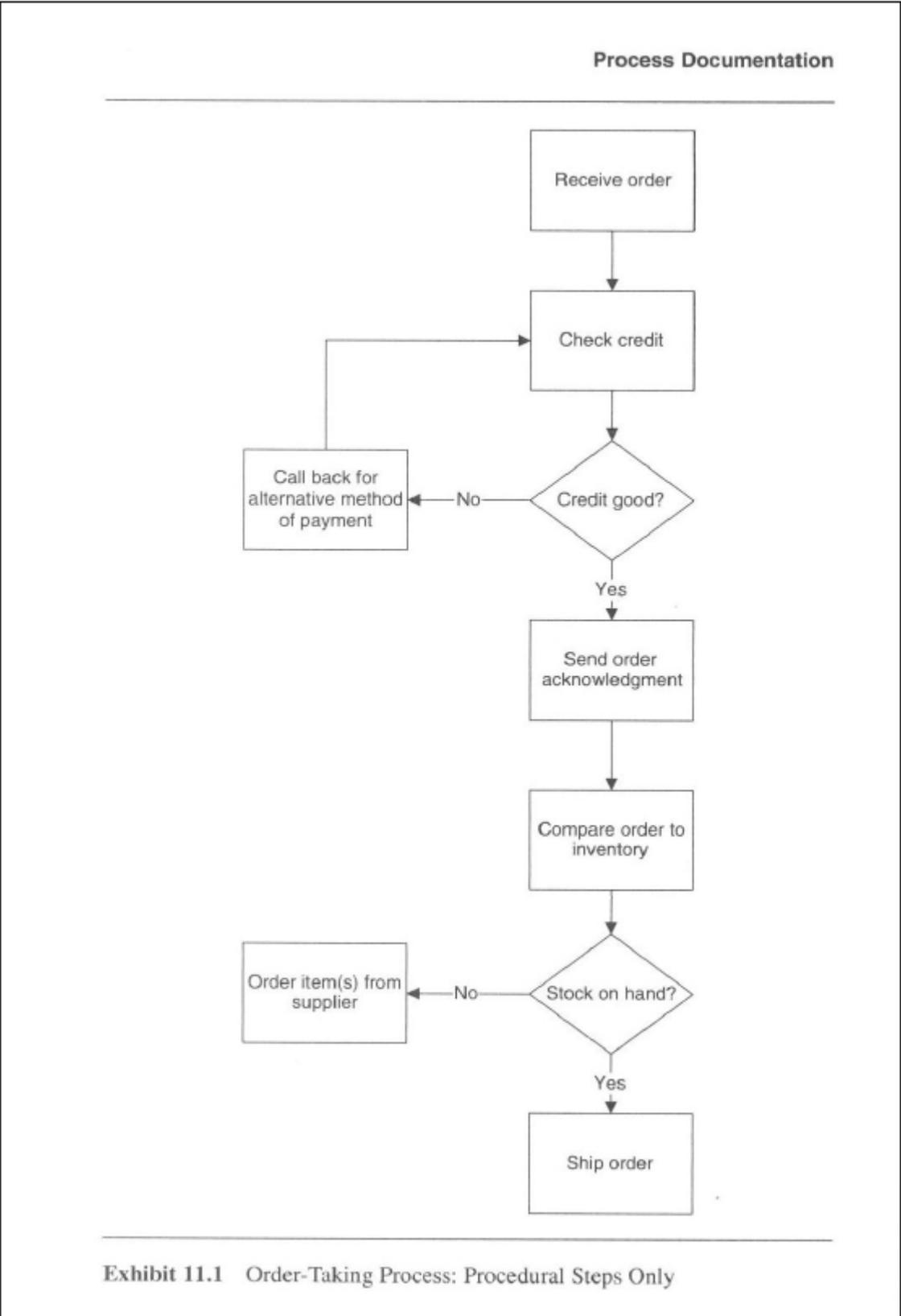
Uma boa forma de começar a analisar um processo é com um diagrama mostrando os elementos básicos do processo – tipicamente tarefas, direções e áreas de armazenamento. Tarefas são mostradas como retângulos, direções como setas e as áreas de armazenamento ou outros itens são triângulos invertidos [...]. Pontos de decisão são ilustrados como um losango com as direções diferentes (CHASE; AQUILANO; JACOBS, 2001, p. 94).

A ilustração a seguir mostra um exemplo do fluxo de processo e símbolos utilizados pelos autores:



**Figura 3 - Exemplo de fluxo de processo de recebimento de pedidos**  
 Fonte: CHASE; AQUILANO; e JACOBS (2001, p. 95).

Na figura a seguir, Bragg exemplifica o mapeamento de um processo de recebimento de pedidos, onde um quadrado mostra um processo um losango mostra um ponto de decisão:



**Figura 4 - Modelo de fluxograma de processo**  
Fonte: BRAGG (2009, p. 318).

Para auxiliar no mapeamento e documentação dos fluxos de trabalhos, mais conhecidos como fluxogramas, foram desenvolvidos diversos softwares com as mais variadas funcionalidades. De acordo com Cruz (2009):

Existem variados tipos de sistemas que apóiam processos de negócios. Alguns apenas permitem que se desenhem neles os famosos fluxogramas, outros possibilitam também que se modelem e simulem os processos, e de outros mais avançados ainda permitem que façamos tudo isso e que se publique na web toda a documentação referente aos processos de negócios (CRUZ, 2009, p. 215).

Cruz (2009) apresenta alguns sistemas para desenho de fluxogramas de processo de negócios, tais como o Corporate Modeler, Business Process Improvement, ISSO & TQM, EIA/Workflow, SmartDraw, iGrafx, Process 2000, ProcessModel, WorkDraw.

Sord (2009) apresenta a ferramenta BPMN (Business Process Modeling Notation) que possibilita a realização da especificação dos processos de negócios por meio de fluxogramas. A ferramenta é gratuita e foi disponibilizada ao público em geral em 2003.

Há, também, no mercado um sistema da Microsoft chamado Visio, que é um aplicativo para criação de diagramas para o ambiente Windows. O ponto forte do Visio são os diagramas técnicos e profissionais, com imagens vetoriais, que podem ser ampliados e manipulados com facilidade.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos propostos no trabalho, foi utilizado o método de pesquisa no modelo de consultoria de processos, com proposição de planos.

Conforme Roesch (1999), o método de pesquisa no modelo de consultoria de processos enfatiza tanto o diagnóstico como a implementação de planos ou sugestões. Requer, muito mais do que os métodos de pesquisa por Proposição de Planos ou Sistemas e Pesquisa-Diagnóstico, a possibilidade de que o consultor/graduando mergulhe na situação problemática. Sendo assim, evidentemente é preciso que este tenha o poder de implementar mudanças na organização, o que nem sempre é viável. Observa-se que o nível de acesso é inversamente proporcional ao sigilo. Assim, o consultor tem em geral muito mais acesso a informações do que o pesquisador.

Ainda conforme Roesch (1999), a consultoria de processos é muito semelhante à Pesquisa-ação, que é parte da tipologia de Patton. A tipologia de Patton, conforme Roesch (1999) aborda os seguintes tópicos para o método Pesquisa ação: (a) propósito na resolução de problemas em um programa, organização ou comunidade; (b) o foco da pesquisa é em problemas organizacionais e comunitários; (c) os resultados esperados são através de ações imediatas, a fim de resolver o problema tão rápido quanto possível; (d) o nível de generalização esperado é do tipo “aqui e agora”; (e) a hipótese-chave baseia-se em que pessoas em uma situação podem solucionar problemas através do estudo destes; (f) o modo de publicação ocorre através de interações interpessoais entre os participantes da pesquisa, sendo informal e sem publicação; e (g) os parâmetros para julgamento fundamentam-se em impressões sobre o processo entre os participantes da pesquisa; com vista a possibilidade de solução gerada.

A pesquisa adotou como referência a proposição de plano único, de escolha intencional, face à experiência do autor, utilizando uma organização do setor de produção e processamento de tabaco em folha e um processo específico dentro da instituição: o processo de controles internos aplicados à gestão de crédito para a cadeia de produtores rurais.

As técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho foram: entrevistas não estruturadas, observação participante de forma aberta e pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas com funcionários do nível gerencial da empresa. Durante as entrevistas os entrevistados descreveram o processo de gestão de crédito, o entrevistador desenhou fluxos e repassou o entendimento com os entrevistados, fez perguntas ocasionais para manter o foco da entrevista e garantir que todos os aspectos importantes para as análises fossem abordados.

Veja o que diz Roesch com relação à observação participante de forma aberta:

A observação participante de forma aberta ocorre quando o pesquisador tem permissão para realizar sua pesquisa na empresa e todos sabem a respeito de seu trabalho. Seu principal problema é conseguir aceitação e confiança do pessoal. Para tanto, o êxito de sua pesquisa vai depender de sua capacidade de conseguir passar da figura de um estranho para a de um amigo. Certamente, não poderá ficar só observando, terá muitas vezes que trabalhar junto com os demais empregados, ou pelo menos oferecer ajuda sempre que puder. A observação participante de forma aberta caracteriza-se muito mais como um envolvimento interrompido, uma vez que combina observação com entrevistas (ROESCH, 1991, p. 161).

Os principais documentos analisados foram: planilhas de acompanhamento de produtores, fichas cadastrais, relatórios extraídos do sistema operacional da empresa, demonstrações financeiras dos anos de 2009, 2010 e 2011. Depois de finalizadas as entrevistas e obtidos todos os documentos, foram desenhados os fluxos relacionados ao processo de análise do crédito à cadeia de suprimentos da empresa.

## 6 METODOLOGIA APLICADA AO ESTUDO DE CASO

A metodologia para estruturação e análise do estudo de caso é baseada na bibliografia existente, na consulta em informações oficiais de desempenho de grandes empresas atuantes no mercado de tabaco e na experiência do autor.

Para fins do estudo do caso proposto neste trabalho foi descrita uma empresa processadora de tabaco nos moldes das empresas existentes no Sul do Brasil. Tanto as informações financeiras quanto os demais números apresentados sobre empresa são fictícias, mas estimados com base no conhecimento do autor e na bibliografia existente, não fugindo à realidade das empresas atuantes no Sul do Brasil.

As etapas da metodologia aplicada no presente trabalho são as seguintes:

- 1) **Contextualizar o sistema integrado de produção de tabaco, inerente ao negócio da empresa.** Nesta etapa foi traçado um perfil socioeconômico dos produtores. Além disso, foi apresentada a distribuição das principais culturas, a evolução da área plantada e o contexto do sistema integrado de produção de tabaco.
- 2) **Levantar os riscos inerentes ao mercado de processamento de tabaco em folha.** Nesta etapa foram descritos os principais riscos inerentes ao mercado de tabaco brasileiro e internacional, que de certa forma afetam direta e indiretamente a empresa objeto do trabalho. Para atingir este objetivo foram utilizadas informações disponibilizadas por empresas do ramo fumageiro na SEC *Securities Exchange Commission* norte-americana, além de informações disponibilizadas por grandes empresas do ramo.
- 3) **Contextualizar a empresa modelo para estudo de caso.** Nesta etapa foi apresentada a estrutura interna da empresa objeto do trabalho: a Companhia ABC Tabaco.
- 4) **Entender e desenhar o fluxo do processo de gestão de crédito da empresa.** Etapa composta pela descrição do processo de gestão de crédito aplicado pela empresa. Foi apresentado o processo por meio de fluxograma elaborado pelo autor,

com auxílio da Administração da empresa, e foram identificados os controles existentes.

- 5) **Avaliar e concluir sobre os controles de gestão de crédito aplicados pela empresa.** Nesta etapa foi realizada uma discussão sobre a eficiência dos controles aplicados à gestão de crédito da empresa.
  
- 6) **Propor sugestões e melhorias.** Nesta etapa foram propostas melhorias por meio da aplicação de controles em etapas específicas do processo, a fim de tornar a gestão de crédito da empresa mais robusta e fundamentada. Tais controles foram desenhados com base na experiência do autor sobre o assunto: visam apenas suscitar o desenvolvimento de um modelo aprimorado de gestão, sendo passíveis de aprimoramento.

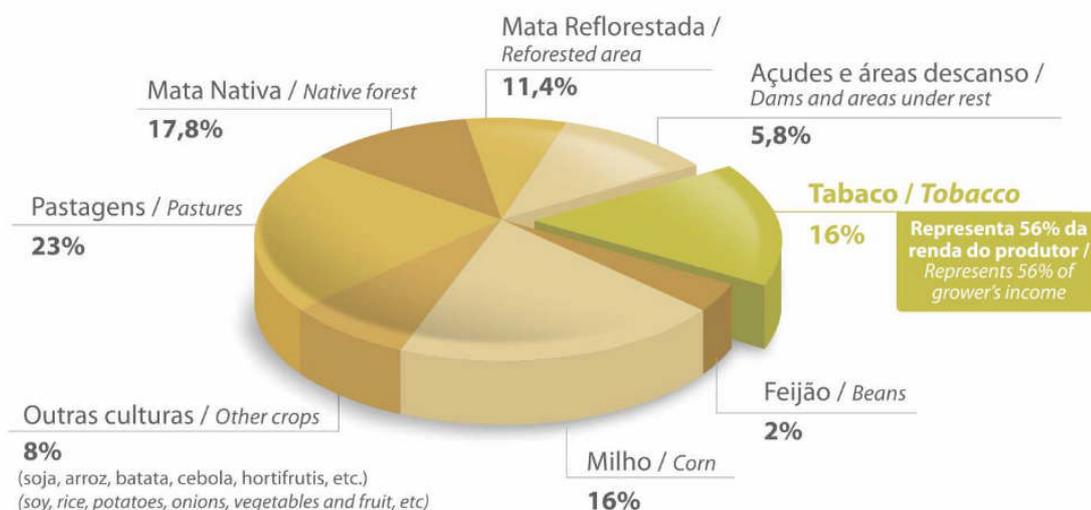
## 7 ESTUDO DE CASO

### 7.1 O SISTEMA INTEGRADO DE PRODUÇÃO

Este tópico traça um perfil socioeconômico dos produtores. É apresentada a distribuição das principais culturas, a evolução da área plantada e o sistema integrado de produção de tabaco. As informações e os dados apresentados foram extraídos do estudo realizado pela Unicamp, liderado pelos Professores Antônio Buainain e Hildo Meirelles de Souza Filho, sobre a organização e funcionamento do mercado de tabaco no sul do Brasil; além de informações oficiais publicadas nos sites da Afubra (Associação dos Fumicultores do Brasil) e SindiTabaco (Sindicato da Indústria do Tabaco).

A produção de tabaco na região sul está fortemente marcada pela presença de agricultores familiares. De acordo com dados da Afubra, havia em torno de 186.810 famílias produzindo tabaco em mais de 700 municípios brasileiros na safra 2010/11. Em média cada família é composta por 4,6 pessoas que trabalham preponderantemente na cultura do tabaco. A mão-de-obra contratada utilizada na produção de tabaco representa apenas 8% do total da mão-de-obra utilizada, indicando a produção de caráter predominantemente familiar. Ainda segundo a Afubra, o cultivo do tabaco é responsável pela geração de mais de 2,5 milhões de empregos, sendo 1 milhão de empregos diretos na lavoura, 30 mil de empregos diretos na indústria e mais de 1,4 milhão de empregos indiretos, cuja contratação mais intensiva ocorre durante a fase de colheita.

A área média das propriedades é pequena, e tem se mantido nas últimas safras. Na safra 2007/08, a área média era de 16,6 hectares, passando para 16,4 hectares em 2010/11. Já a proporção de terras utilizadas para o cultivo de tabaco pouco tem aumentado, passando de 14,8% para 16,3% entre as safras 2007/08 e 2010/11.

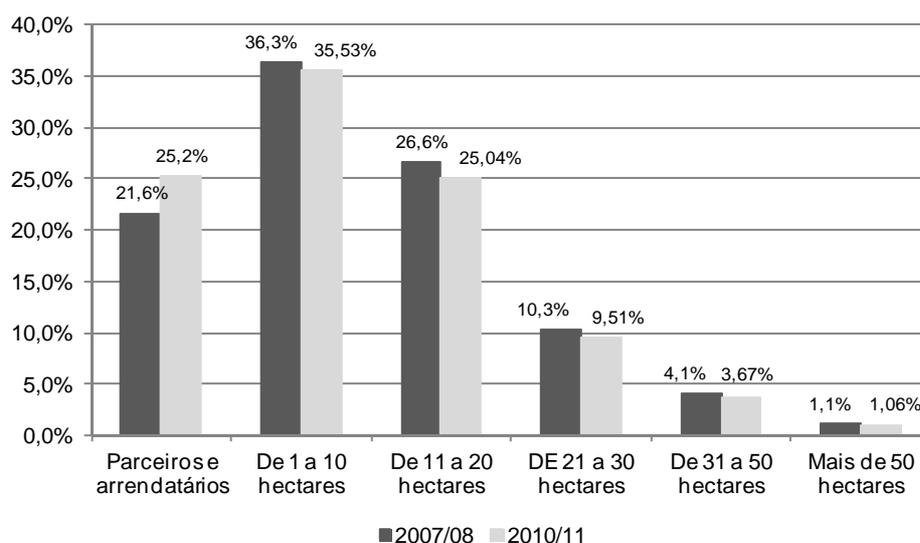


**Figura 5 - Distribuição da propriedade do produtor de tabaco**

Fonte: site Afubra, acesso em 08/05/2012

Conforme informações contidas no site da Afura (acesso em 08/05/2012), A renda do tabaco corresponde a 56% do valor produzido na propriedade. As novidades tecnológicas utilizadas no tabaco são também aplicadas na diversificação e no planejamento da pequena propriedade rural. O fumicultor tem no tabaco a sua principal fonte de renda. As demais culturas/atividades são desenvolvidas, basicamente, para subsistência, comercializando apenas os eventuais excedentes (40% do total) que lhe garantem uma receita adicional equivalente a 32% da obtida com o tabaco.

Observou-se ainda que apenas 25,2% das terras foram cultivadas sob regime de parceria ou arrendamento na safra 2010/11, embora esse percentual tenha sido maior no passado.



**Tabela 1 - Estrutura fundiária da produção de tabaco na Região Sul (safras 2007/08 e 2010/11)**

Fonte: site Afubra, acesso em 08/05/2012

Ainda conforme Afubra, o sistema integrado de produção, aliado a avanços tecnológicos são fatores que contribuíram para a expansão do setor. Trata-se sobre o sistema integrado de produção mais adiante.

#### Virtudes e ameaças ao sistema integrado de produção

O Sistema Integrado de Produção de Tabaco no Sul do Brasil justifica-se pelas necessidades e pelos principais objetivos das empresas tabaqueiras e também dos produtores. As empresas tabaqueiras procuram atender a uma demanda crescentemente qualificada, operando como intermediárias entre os produtores de tabaco e as cigareiras. Seu desafio está em atender às demandas dos seus clientes e criar mercados para a produção que foge às características desejáveis. Dessa forma, do ponto de vista das empresas processadoras, o Sistema Integrado de Produção deve ser visto como uma cadeia de suprimento necessária para viabilizar o atendimento da demanda de seus clientes com maior eficiência econômica do que seria possível no mercado *spot*. No contexto do Brasil, onde a oferta do tabaco é totalmente oriunda de pequenos agricultores familiares, o planejamento da produção de acordo com as quantidades, classes e características desejadas é crucial para sua competitividade.

Do ponto de vista dos produtores, o Sistema Integrado de Produção permite o acesso ao mercado internacional, ao crédito, e à tecnologia, além de reduzir os riscos associados ao mercado e às condições climáticas. Dificilmente a consolidação da produção de tabaco em

propriedades familiares no Sul do Brasil seria possível sem garantia de aquisição do produto, preço estabelecido e acesso a insumos e financiamento.

Conforme Buainain (2009), o Sistema Integrado de Produção de Tabaco parece estar na base da competitividade brasileira, com benefícios para todos os atores integrantes da cadeia. Essa constatação não implica concessão de endosso de todas as decisões que são tomadas no âmbito dos fóruns de decisão da cadeia, mas apenas endosso ao sistema em si, que a princípio não é nocivo aos interesses gerais.

#### **Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco (SIPT) para:**

<b>Produtores</b>	<b>Empresas</b>	<b>Clientes</b>
Garantia de venda da produção	Planejamento de safra	Fornecimento regular
Assistência técnica	Qualidade do produto	Qualidade garantida
Assistência financeira	Integridade do produto	Garantias ISO
Transporte do tabaco	Garantia de fornecimento	Rastreabilidade

**Figura 6 - Vantagens do Sistema Integrado de Produção de Tabaco**

Fonte: site SindiTabaco, acesso em 08/05/2012.

#### Determinantes não monetários para decisão de produzir tabaco

O cultivo de tabaco consolidou-se, na Região Sul, com uma das alternativas mais sustentáveis em termos de geração de renda e ocupação para pequenas propriedades e minifúndios espalhados no Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Por várias décadas, os agricultores das regiões tradicionalmente produtoras de tabaco tentaram diversificar suas atividades por meio da introdução de novos cultivos, mas na maioria dos casos o tabaco mostrou-se mais rentável para as condições locais. Ou seja, a decisão de cultivar tabaco é fundamentalmente econômica, ainda que, conforme Payés (1993), diversos elementos não monetários sejam considerados pelos agricultores. Veja que não se trata de de uma questão exclusivamente acadêmica, em avaliar os determinantes da produção e a importância de variáveis não monetárias, já que estas podem atribuir maior ou menor estabilidade ao cultivo. No caso do tabaco, determinantes não monetários operam como fator de estabilização. Os principais fatores mencionados por Payés (1993) são:

Menor incerteza: o agricultor tem garantia de compra de toda a sua produção final pelas empresas tabaqueiras a que ele está integrado. Além de menor risco de mercado, a

produção de tabaco é menos afetada por variações climáticas, devido ao seu ciclo durar apenas dois meses;

Inovações tecnológicas disponíveis: para produção de tabaco existe uma gama de máquinas e equipamentos que estão disponíveis para os agricultores familiares. São inovações que tem permitido maior produtividade ou maior conforto para o produtor. Por exemplo, estufas elétricas possuem dispositivos que permitem secar e curar as folhas de tabaco colhidas ainda úmidas, sem afetar a qualidade;

Seguro da Afubra: a existência de um seguro a baixo custo e que pode ser pago com parte da própria produção de tabaco, reduzindo os prejuízos decorrentes de granizo sobre a plantação e de incêndio nas benfeitorias;

Inexistência de inadimplência para com os bancos: como a intermediação do financiamento é feita pelas empresas, que entram como avalistas dos agricultores, caso esses últimos não consigam pagar os empréstimos contraídos, as empresas cumprem as obrigações com os bancos. Dessa forma, os agricultores não ficam endividados com os bancos, mas com as empresas;

Facilidade de obtenção de financiamento: como existe a intermediação das empresas tabaqueiras na obtenção de crédito, os produtores de tabaco têm mais facilidade para obtenção de financiamento nos bancos, em comparação com os outros agricultores familiares;

Existência de assistência técnica: a existência da figura do técnico agrícola – o Orientador, pago pelas empresas tabaqueiras, que orienta os produtores na adoção de novas técnicas de plantio ou insumos, tem aumentado sua produtividade e melhorado a qualidade do produto final.

### O Sistema integrado de produção de tabaco

De forma sintética, o processo integrado de produção de tabaco justifica-se a partir das necessidades e dos principais objetivos das empresas tabaqueiras e dos produtores. Em princípio, as empresas devem atender à demanda qualificada de seus principais clientes. Deve-se destacar que a matéria-prima tabaco apresenta características intrínsecas diversificadas, o que impede sua comercialização como uma *commodity*. A principal fonte de agregação de valor no primeiro processamento do tabaco é exatamente a transformação dessa matéria-prima desigual em uma semi-commodity, classificada e empacotada de forma homogênea e em conformidade com mais de uma dezena de categorias específicas de tabaco demandadas e comercializadas no mercado doméstico e internacional. Dessa maneira, as

empresas processadoras de tabaco devem atender a uma demanda qualificada em termos de quantidade e de características extrínsecas e intrínsecas do produto. Tais características referem-se às especificações de qualidade, à ausência de contaminação, aos compromissos com o atendimento de demandas sociais como ausência de trabalho infantil na produção e proteção ao meio ambiente.

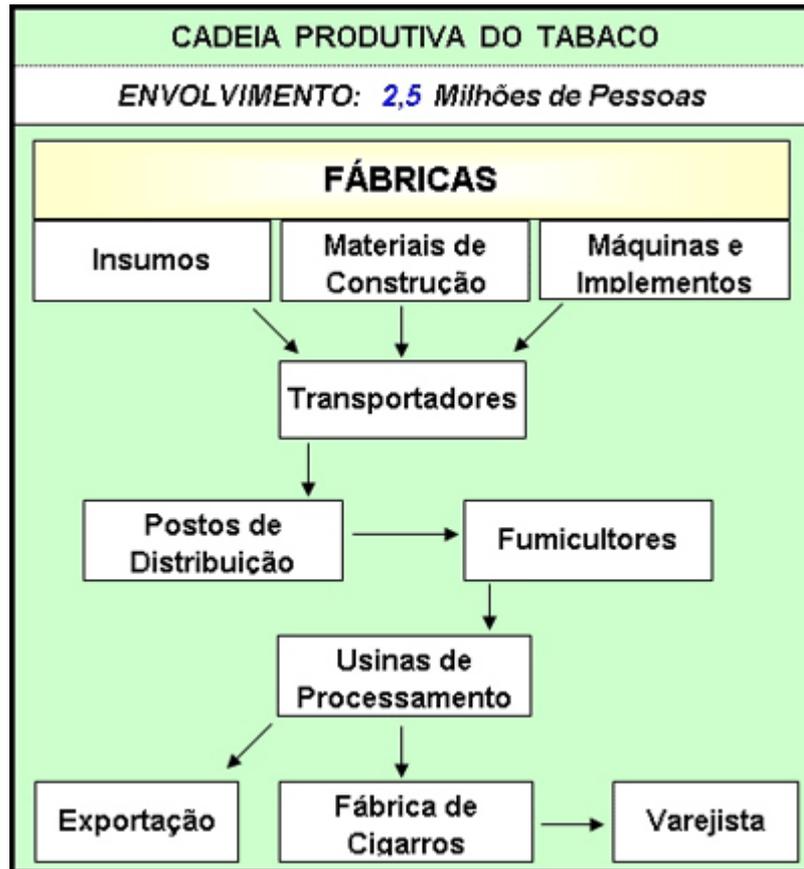
A qualificação da demanda varia entre as empresas segundo o mercado e os clientes que deverão atender. Embora as empresas tenham estratégias particulares de ocupação do mercado, focando e priorizando segmentos e clientes com características próprias, a natureza da atividade de processamento – classificar e homogeneizar – impede a especialização em um segmento específico. Ainda assim, algumas empresas possuem clientes mais exigentes, que procuram produto de alta qualidade, livre de impurezas, com características especiais em termos de aroma, cor, sabor, conteúdo de nicotina e rapidez de combustão. Mas também existem demanda por tabacos de qualidade inferior e clientes menos exigentes, que são atendidos tanto por grandes quanto por pequenas e médias empresas que operam no setor.

As empresas processadoras atuam como intermediárias entre os produtores de tabaco, que tomam decisões relacionadas à oferta da matéria-prima, e as empresas cigareiras, que tomam decisões relacionadas à demanda do tabaco processado. As condições da oferta de tabaco em folha, assim como da maioria dos produtos agrícolas, além de serem determinadas por decisões de produtores rurais são, em grande medida, também condicionadas à fatores climáticos. Isso significa que, para vários anos-safra, a oferta do produto, em termos de quantidade e/ou qualidade, não coincide com as exigências da demanda. Para os intermediários, que compram e vendem produtos agrícolas após a colheita, o problema criado por esse desajuste seria solucionado pelos movimentos dos preços, quando já seriam conhecidas as condições da oferta de matéria-prima. Operações desse tipo, de fato, ocorrem no mercado de tabaco, em geral praticadas por empresas tabaqueiras de menor porte. Tais operações são mais parecidas com aquelas que ocorrem no mercado *spot*. Entretanto, não são as operações dominantes, dado que o funcionamento do mercado de tabaco processado é baseado em relações contratuais mais estáveis, que prevêm o fornecimento contínuo a clientes estabelecidos, construção de reputação de ambos os lados, estabelecimento de parcerias implícitas para alcançar padrões e atender às exigências do mercado. Isso significa que as empresas tabaqueiras assumem compromissos, ou pré-compromissos, com antecipação, antes mesmo do início do plantio da safra. Para cumprir com esses compromissos, precisam construir um adequado sistema de fornecimento de matéria-prima.

Sob o ponto de vista das empresas processadoras, o sistema de integração deve ser visto como uma cadeia de suprimento necessária para viabilizar o atendimento da demanda de seus clientes com maior eficiência econômica do que seria possível por meio de operações de compra de matéria-prima no mercado *spot*. Antes de iniciar a safra, as empresas já têm contratos firmados, e em potencial, com produtores rurais. Nesses contratos, há cláusulas que determinam certa quantidade de matéria-prima, segundo diferentes características do produto que será comercializado entre seus principais clientes. No contexto do Brasil, onde a oferta do tabaco é totalmente oriunda de pequenos agricultores familiares, operações de compra de matéria-prima no mercado *spot* dificilmente atenderiam às necessidades das empresas processadoras. Neste contexto, a saída é planejar a oferta da matéria-prima para que os produtores produzam de acordo com as quantidades, classes e características desejadas.

Sob o ponto de vista dos produtores, o sistema integrado de produção envolve fatores microeconômicos, sistêmicos e características da própria produção do tabaco. Os fatores micro dizem respeito às características dos produtores do Sul do país que são, conforme visto anteriormente, pequenos agricultores familiares, com baixo nível de instrução, que têm na produção de tabaco a principal, e quase sempre única, fonte de renda. Em sua maioria, são produtores descapitalizados, e necessitam de crédito para custear os gastos com a produção. Têm elevada aversão ao risco, em particular o risco associado à perda da pequena propriedade. Os principais objetivos desses agricultores poderiam ser sintetizados em maximizar a receita total do domicílio e minimizar o risco econômico envolvido na produção.

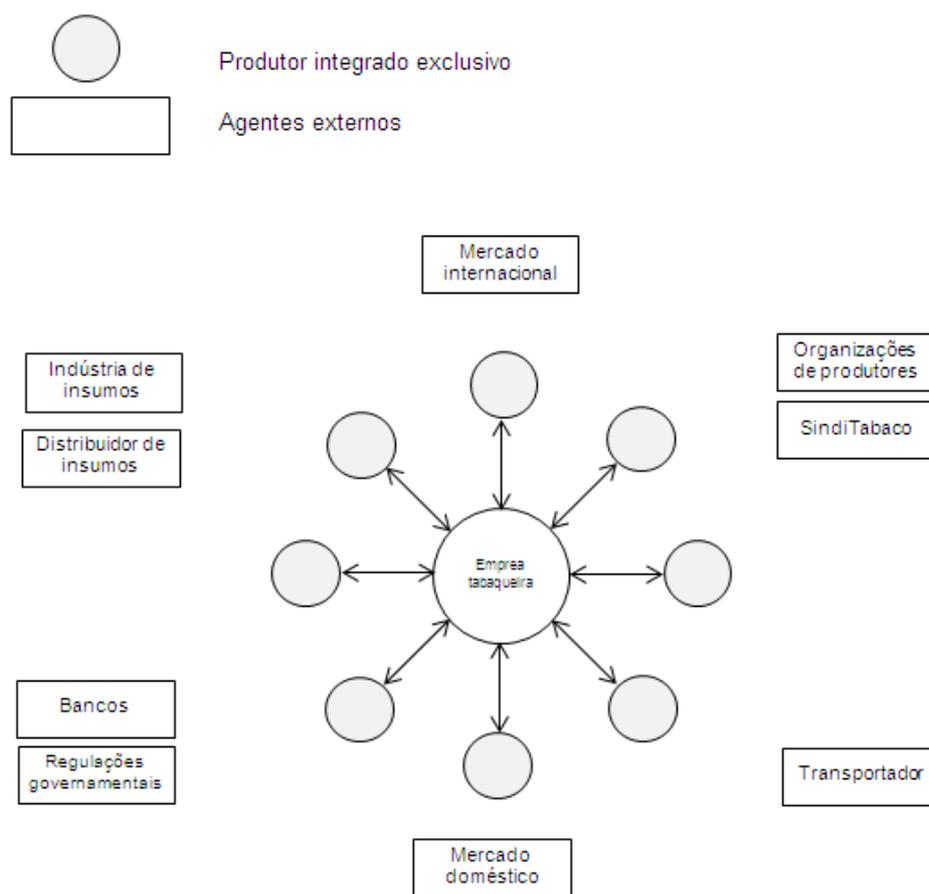
Por fim, a cultura do tabaco é intensiva em insumos, tem custo de produção por área elevado, produtividade instável e rendimento bastante sensível às variações das condições climáticas. É também intensiva em mão-de-obra, fato que dificulta a combinação com outros sistemas de produção geradores de renda para os agricultores. Juntando estes elementos, dificilmente a consolidação da produção de tabaco de elevada qualidade seria possível sem garantia de aquisição do produto, preço estabelecido e acesso a insumos e financiamento. O sistema de integração desenvolvido no Sul do Brasil contribui para superar essas dificuldades e viabilizar a produção de tabaco pelo agricultor familiar. Este sistema é desenhado, portanto, para alcançar os objetivos das empresas e dos produtores, além de reduzir as incertezas de caráter puramente econômico, como preços de venda, bem como as incertezas trazidas pelos condicionantes naturais.



**Figura 7 - Cadeia produtiva de tabaco**  
 Fonte: site Afubra. Acesso em 08/05/2012

O sistema de integração com coordenação eficiente

O conceito de rede de empresas permite compreender melhor um sistema de integração, tal qual foi descrito anteriormente. Em um sistema integrado com coordenação eficiente, as empresas procuram controlar, de forma centralizada, todas as variáveis-chave que afetam o suprimento, tendo como objetivo reduzir as incertezas quanto à quantidade, qualidade e custo da matéria-prima. Em termos reais, cada empresa integradora possui uma própria rede de produtores de tabaco em folha, coordenados de forma centralizada pela própria empresa (Unicamp, 1999).



**Figura 8 - Empresa de beneficiamento de tabaco e sua rede de fornecedores exclusivos**

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa coordenação envolve um conjunto de mecanismos econômicos e legais que definem, contratualmente, as relações entre a empresa e cada produtor. Embora o contrato de compra e venda seja o principal instrumento legal de coordenação, as relações entre empresa e produtores transcendem os contratos e incorporam um conjunto de valores relacionados à tradição e à cultura local. Para operar a coordenação de sua rede de suprimento, a empresa possui um corpo técnico responsável pelo monitoramento e pela transmissão de informações nos dois sentidos da relação empresa-produtor de tabaco. Ainda, cada empresa mantém relações com bancos, fornecedores de insumos, transportadores e prestadores de serviços em geral. Os bancos são responsáveis pelo empréstimo aos produtores, porém, a relação prestamista-mutuário é intermediada pela empresa, que acerta a operação de financiamento, realiza todo o serviço de cadastro, avaliação do tomador de crédito, recebimento de pagamentos e liquidação das dívidas, além de avalizar os empréstimos. Os insumos, mesmo alguns de aplicação mais genérica, são fornecidos pela própria integradora, que produz diretamente ou se abastece em empresas produtoras de insumos.

### 7.1.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A seguir são descritas as principais categorias de análise do sistema integrado de produção. Tais categorias definem-se pelas principais interações existentes entre os participantes do processo, seus papéis, objetivos e interesses quando da atuação no conjunto.

#### O Produtor rural

O produtor rural atua na ponta da cadeia, com o desenvolvedor do insumo básico da produção. Dada as características do pequeno produtor, inerente ao mercado de tabaco, este por si só não é capaz de patrocinar a sua própria produção. Para isto, o produtor vale-se do financiamento obtido com as empresas processadoras de tabaco. Este financiamento é formalizado através de contrato de compra e venda que possuem cláusulas que, de forma resumida, vinculam crédito obtido à necessidade de entrega da sua produção ao final da safra. Os produtores rurais podem possuir contratos de integração com mais de uma empresa processadora (conforme será visto no tópico “os contratos de compra e venda”), e leva em consideração, principalmente três fatores no seu relacionamento com elas: **(i) a relação com o orientador de campo:** o produtor rural quer estar bem assessorado em toda a safra, desde a compra de insumos, plantio, acompanhamento colheita e secagem. Este fator demonstra preocupação da empresa para com o produtor e quer que deseje que o seu desempenho seja o melhor possível (o que é bom para ambas as partes). **(ii) o montante de financiamento fornecido pela empresa integradora:** conforme visto anteriormente, a regra do mercado é “dívida de tabaco se paga com tabaco”. O produtor rural necessita de um montante suficiente de financiamento que o faça produzir o suficiente para quitar suas dívidas e ainda lhe dar algum retorno. De outro modo o mercado não seria interessante para ele. À medida que o crédito começa a se tornar escasso, de forma que esteja em um nível que somente reduza o seu endividamento e não lhe dê retorno, este produtor pode apresentar desinteresse em negociar com a empresa. **(iii) classificação do fumo dado no momento da entrega:** o preço a ser pago pelo tabaco produzido é dado o momento em que o produtor entrega sua carga na empresa. Lá, há a figura do Classificador (funcionário da empresa que possui a função de classificar o fumo dentre as diversas classes oficiais de compra). Caso o Classificador qualifique o fumo do produtor em classes que ele considera inferiores ao que o produtor acredita ser, acarretando em preços menores a serem pagos, o produtor pode se valer do instrumento de recusa parcial de fumo (o qual o produtor declara não aceitar o preço dado

pelo seu tabaco e não entrega à empresa integradora). Se o produtor rural se sentir desconfortável com algum destes três fatores, pode ser o estopim para o desvio de fumo.

### O Orientador de campo

Os orientadores funcionam como peça central ao sistema. É o corpo técnico que faz o elo entre a empresa e os produtores, sendo responsável pela transmissão de informações nos dois sentidos, pelo monitoramento da evolução da produção e dos próprios produtores. Por meio deles, as empresas transmitem aos produtores informações sobre suas demandas em termos de tipos e especificações de tabaco, práticas e tecnologias agrícolas, preços e classificação. Os orientadores monitoram o desenvolvimento da produção em termos de qualidade e quantidade, orientam os produtores para corrigir problemas e transmitem essas informações para as empresas, colaborando para reduzir a incerteza quanto aos resultados. São eles também que transmitem para a empresa informações relevantes não relacionadas à produção, desde a insatisfação dos produtores como a classificação do produto até os comentários sobre sua atuação e os pacotes tecnológicos utilizados pelas empresas concorrentes. A atuação dos orientadores é um elemento importante na estratégia de concorrência de todas as empresas, independentemente do tamanho.

### Instituições Financeiras

As instituições financeiras atuam como o fornecedor do insumo básico para que a máquina do negócio de processamento de tabaco funcione: o crédito. Para isso, tais instituições valem-se da análise dos números da empresa, do seu desempenho histórico, de seus planos de expansão e das estratégias de crescimento que a administração propõe. Salienta-se que a instituição financeira fornece o crédito à empresa processadora e não ao produtor final, mesmo que o destino do financiamento seja à este.

### O papel do crédito

As empresas integradoras recorrem ao crédito rural para financiamento da produção agrícola dos integrados, dentro das normas estabelecidas pelo Sistema Nacional de Crédito Rural. Nesse caso, responsabilizam-se por determinar a instituição bancária fornecedora do crédito e intermedeiam a transação entre os bancos e seus integrados, concedendo o aval e

assumindo a gestão dos contratos de financiamento. O crédito é utilizado tanto para investimento como, principalmente, para a aquisição de insumos na própria integradora e, eventualmente, para financiar gastos com mão-de-obra, inclusive mão-de-obra familiar.

#### Os contratos de compra e venda

O produtor e a empresa integradora formalizam seus compromissos recíprocos e definem as atribuições individuais por meio de um contrato de compra e venda firmado antes do início do ano-safra. Na prática, os contratos são padronizados e adotados com variações insignificantes pela empresa associadas ao SindiTabaco (e mesmo pelas não associadas). A Afubra sugere um modelo de contrato semelhante aos que são adotados pelas empresas.

Para a empresa, o contrato de compra e venda é o instrumento-chave para reduzir incertezas e planejar o suprimento de matéria-prima, controlar a qualidade, a quantidade e os requisitos necessários ao atendimento das demandas dos clientes finais. Para o produtor, o contrato de compra e venda, ao garantir a compra da produção contratada a preço previamente acordado, e garantir assistência técnica, provisão de insumos e acesso a crédito, também reduz o risco econômico e viabiliza a produção para agricultores familiares que teriam dificuldade para empreender o negócio de outra forma. Além disso, o produtor integrado tem acesso a instrumentos de redução de parte do risco climático, por meio de contrato de seguro contra granizo, administrado pela Afubra, e incorporado ao próprio contrato de compra e venda assinado com a empresa que se responsabiliza pela cobrança do valor do seguro quando o produtor realiza a venda. O contrato ainda assegura ao produtor a venda do tabaco em folha a preços preestabelecidos, com ou sem um acordo entre as empresas e as organizações representantes dos produtores.

#### Quebra contratual e ausência de mecanismos efetivos de punição

Conforme verificado durante a visualização de contratos de integração apresentados pela administração das empresas as quais foram consultadas, tais contratos são complexos e incluem desde cláusulas relacionadas à quantidade a ser produzida, compromissos de aquisição, preço do produto, até práticas agronômicas, respeito ao meio ambiente e regras sociais. Todas as cláusulas têm sua importância, mas para as empresas as quebras contratuais mais graves são: (a) desviar a produção desejável pela integradora para outras empresas ou

intermediários do setor; e (b) não cumprir os compromissos financeiros assumidos com as próprias empresas.

A gravidade é dupla: de um lado, porque a empresa precisa da matéria-prima e, de outro, pelo efeito que pode ter no custo de transação do sistema de integração. A empresa integradora arca com todos os custos relativos à integração, inclusive com a assistência técnica, intermediação do crédito e distribuição de insumos, e não alcança o seu objetivo de garantir fornecimento de tabaco dentro das especificações de que necessita. Em última instância, a punição para esses casos seria excluir o produtor de sua lista de fornecedores. Entretanto, essa não é a prática. Com a demanda em expansão, a briga entre as empresas processadoras de tabaco por produtores é acirrada e, dessa forma, as empresas mostram-se dispostas a estabelecer novo contrato na safra seguinte. Desde que o produtor quite sua dívida de adiantamentos obtidos junto à empresa, não haverá punições. Em casos de inadimplência, há ainda o interesse por parte das empresas em renegociar a dívida, que poderá ser paga com a venda de tabaco no ano seguinte. Essa solução tem sido praticada como melhor alternativa, uma vez que evita a perda definitiva de um fornecedor e amplia a oferta do produto para o ano seguinte. A regra geral é que “dívida de tabaco se paga com tabaco, e o produtor só tem condições de produzir tabaco para pagar a dívida se receber o apoio da empresa”. Segundo entrevistas com as empresas, os resultados dessa postura têm sido positivos, e elas acabam recuperando os créditos ao longo dos anos. Do ponto de vista contábil, a dívida renegociada não compromete a rentabilidade imediata, e essa é outra razão para facilitar a repactuação do débito, mesmo com aumento do risco. O inconveniente é a elevação do nível de endividamento dos produtores. Nos casos em que a renegociação não é mais possível, a solução judicial é a última alternativa. Entretanto, as empresas enfrentam a resistência de juízes em conceder despacho para o arresto de safra, ou os processos são longos.

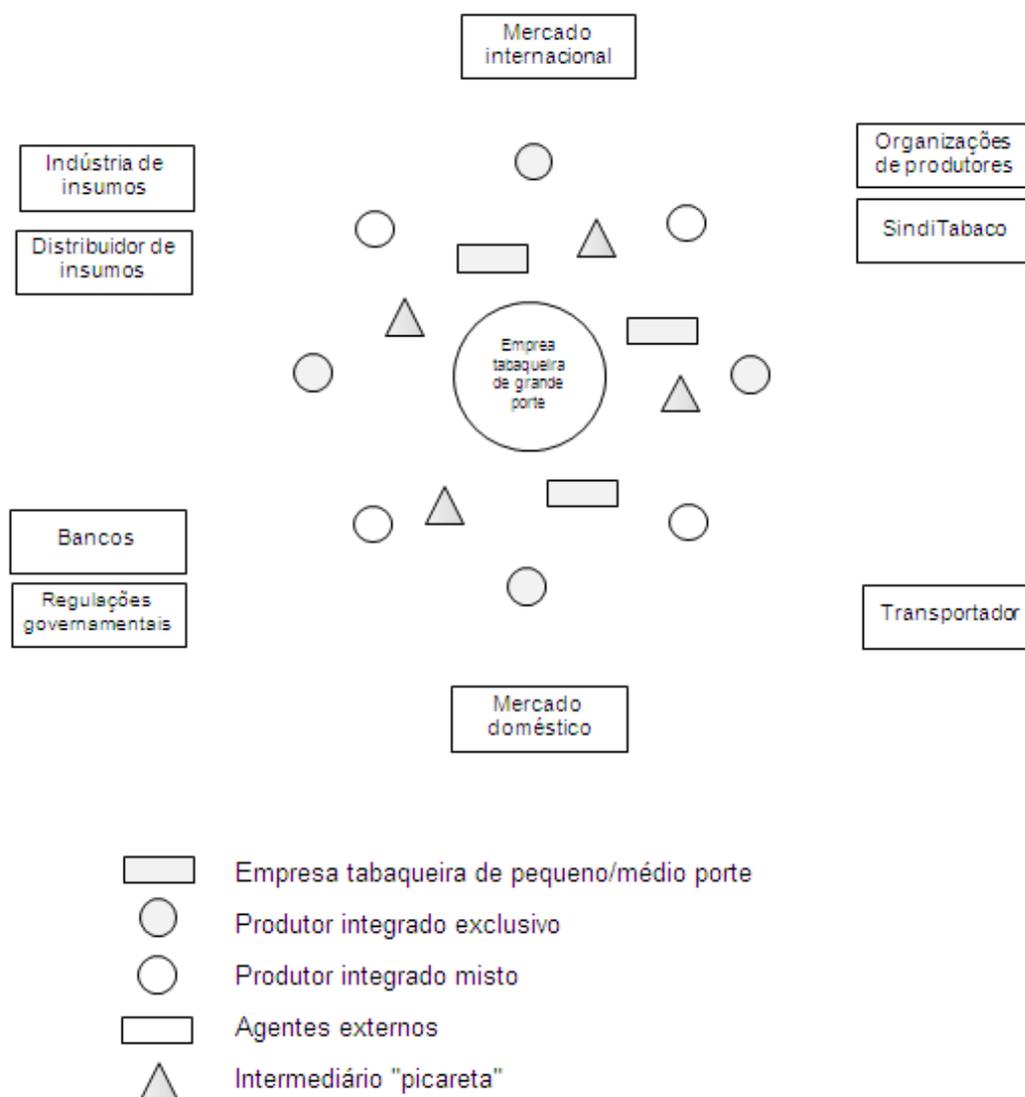
### As Garantias

Apesar de existir o processo de solicitação de garantias, este é o processo delicado quando do momento de cobrança, considerando o perfil do produtor rural. Por serem basicamente produtores de baixa renda (conforme visto anteriormente), que dependem do financiamento da safra para poder produzir e viver, frequentemente estes produtores não possuem outros bens a oferecer a não ser tratores, maquinários em geral ou, a própria residência. Executar judicialmente o arresto destes bens pode caracterizar-se como limitar o produtor de atuar no comércio ou, até mesmo, de executar suas atividades básicas. Esta

característica é a tese defendida por diversos juízes quando da solicitação de execução judicial feita uma empresa processadora contra seus produtores em dívida.

### Os agentes intermediários

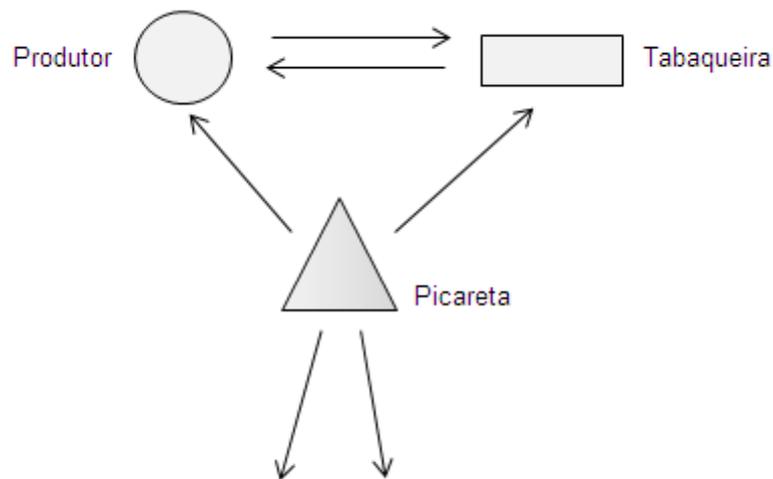
A rede de relações exclusivas entre produtores e empresas integradoras não é de fato representativa de todas as relações que as grandes empresas tabaqueiras mantêm com os fornecedores. Além destas relações há outros agentes intermediários, que sempre estiveram presentes no sistema. A figura 9 apresenta melhor o sistema de integração vigente no Sul do Brasil. Observa-se que, além da existência do papel dos tradicionais fornecedores integrados e exclusivos, há também outros tipos de fornecedores: produtores não exclusivos, outras empresas de menor porte e intermediários (também conhecidos como “picaretas”). Conforme Buainain, “até recentemente, esses agentes tiveram uma participação pequena no mercado e, portanto, nunca ameaçaram o funcionamento do sistema de integração. Entretanto, a participação percentual dos intermediários “picaretas” na comercialização de tabaco em folha vem crescendo e já é suficiente para criar uma série mudanças no sistema.



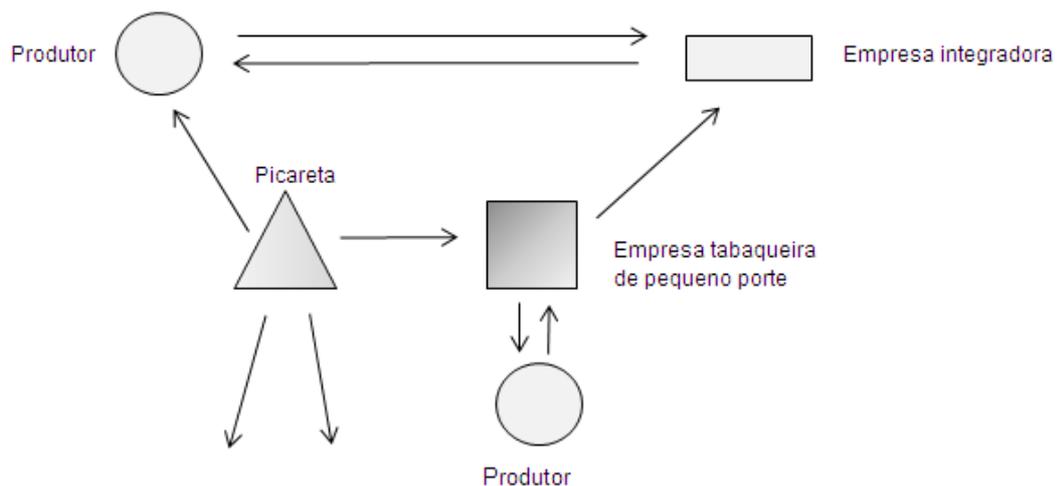
**Figura 9 - Empresa tabaqueira e sua rede de fornecedores**

Fonte: Elaborado pelo autor

O intermediário “picareta”, na maioria dos casos, não opera com empresas estabelecidas, mas com comerciantes informais, vinculados ou não a uma empresa específica; alguns são também produtores de tabaco em folha. Como regra, os “picaretas” abastecem-se junto a produtores integrados pelas empresas, e compram em geral pequenas quantidades, às vezes resultantes da produção que excede a quantidade estabelecida no contrato de integração ou rejeitada pela própria empresa integradora no momento do recebimento e classificação do tabaco. Neste sentido, a figura do “picareta” não pode ser vista apenas pelo lado negativo; em várias situações sua ação é funcional para a empresa e para o produtor, na medida em que libera a primeira da obrigação de comprar matéria-prima que não lhe serve, e pela qual teria que pagar preços baixos, deixando o segundo insatisfeito.



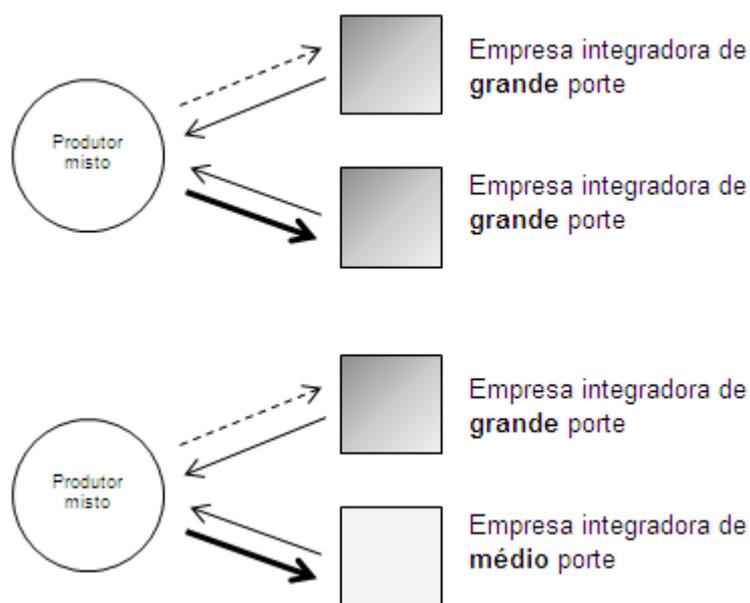
**Figura 10 - Empresa integradora, produtor de tabaco e intermediários (parte 1)**  
 Fonte: Elaborado pelo autor



**Figura 11 - Empresa integradora, produtor de tabaco, intermediários (parte 2)**  
 Fonte: Elaborado pelo autor

Já o produtor integrado misto refere-se a aquele produtor que possui relações contratuais com duas ou mais empresas tabaqueiras de grande porte, assumindo obrigações e obtendo direitos destas empresas. As combinações mais frequentes são de dois tipos: aquelas que envolvem um produtor com duas empresas de grande porte, e aquelas que envolvem um produtor com uma empresa de grande porte e outra de menor porte. O produtor misto seria perfeitamente compatível com os objetivos de um modelo ideal de integração, desde que os contratos fossem cumpridos e não houvesse desvio de produção integrada de uma empresa para outra. Ou seja, na prática, o que ocorre é que o produtor misto recebe investimentos tanto em insumos quanto financeiros de mais de uma empresa processadora, produz o tabaco, mas na colheita da safra não entrega as quantidades pré-estabelecidas com cada parceiro

processador. Isto ocorre principalmente devido à dois fatores: (i) como os contratos não são perfeitos, e a regulamentação do mercado apresenta brechas, os produtores podem fechar contratos de integração com duas empresas processadoras para entrega de tabaco em quantidades que seriam fisicamente impossíveis de serem produzidas para cobrir a demanda de ambas, dado o tamanho da propriedade rural do produtor. E (ii) por ser um mercado ainda estruturado através de relações informais, as empresas processadoras negociam vantagens, ou extensão de prazos para quitação de dívidas caso o produtor rural entregue quantidades maiores de tabaco, fazendo com que este desvie parte de sua produção que já estava comprometida com outra empresa processadora de tabaco.



**Figura 12 - Desvio de produção nas relações entre empresas integradoras e produtores de tabaco mistos**

Fonte: Elaborado pelo autor

O resultado de tais estratégias de mercado entre produtores e processadoras de tabaco resulta em perdas financeiras para as processadoras, ocasionadas por falhas na análise e gestão do crédito concedido aos produtores rurais. Conforme comentado anteriormente, a empresa antes mesmo do início da safra já firma, também, contratos de venda com seus clientes e, devido aos desvios ocorridos na sua cadeia de suprimentos não consegue atender a sua demanda, sem falar que torna-se responsável pela dívida mantida com a instituição financeira que concedeu o crédito para produção.

Em estudo realizado em 2009 pela Unicamp, e liderado pelos Professores Antônio Buainain e Hildo Meirelles de Souza Filho, sobre a organização e funcionamento do mercado

de tabaco no sul do Brasil, constatou-se que o elevado percentual de produtores que desviam a produção se repete entre os que deixam de quitar os compromissos financeiros assumidos na empresa. Além do prejuízo financeiro imediato – e de difícil recuperação – devem-se também computar os custos de monitoramento incorridos durante todo o ciclo produtivo e os prejuízos provocados pela própria perda do suprimento planejado. As respostas possíveis de cada empresa, ainda que possam minimizar seu problema imediato, reforçam a fragilização do sistema de integração. Em conjunturas mais favoráveis do mercado, essa perda pode comprometer a capacidade de a empresa cumprir seus contratos, desencadeando, uma busca de compensação que na prática generaliza o comportamento que mina o próprio sistema. Ou seja, as empresas buscam compensar a perda da produção contratada adquirindo matéria-prima de produtores que têm contrato com outras empresas. Além disso, a perda reduz a margem para a atitude tolerante no momento da classificação, fato que reforça a vantagem do intermediário que, não tendo incorrido em nenhum custo, pode até oferecer melhores preços do que a maioria das empresas. Em conjunturas menos favoráveis o percentual de desvios tende a ser mais baixo, mas ainda assim pode impor perdas relevantes e desencadear as mesmas reações que aos poucos parecem estar rompendo com os valores tradicionais de lealdade e respeito aos contratos que sem dúvida estiveram na base do bom funcionamento do sistema de integração no passado.

A conclusão que o estudo chega é que o desvio de produção integrada para outras empresas (com ou sem contrato) e intermediários não integradores é uma das principais ameaças ao sistema, seja pelo lado da insegurança que introduz na cadeia de suprimento, seja pelo lado dos custos que devem ser assumidos pelas empresas integradoras.

#### Associações e sindicatos de produtores rurais

As associações de classe e os sindicatos tem como papel principal defender os direitos dos produtores rurais, o seu acesso ao crédito, ao mercado e ao direito de produzir e ter sua produção comercializada. Para isso, as associações de produtores rurais (principalmente a Afubra) dispõem de mecanismos como a proposição de seguro sobre a safra, ao qual o produtor rural paga mediante entrega da sua produção à empresa integradora (processadora de tabaca). O seguro garante que em casos de catástrofes causadas por condições climáticas (como, por exemplo, chuva de granizo, enchente e vendava) a dívida do produtor para com a empresa integradora seja liquidada. Cabe salientar que quem realiza a coleta do pagamento do

seguro é a própria empresa integradora, e encarrega-se de fazer o repasse à associação de classe.

### Auditoria externa

A auditoria externa tem como objetivo principal assegurar que as informações financeiras da empresa encontram-se adequadas. Para isso realizam uma série de testes, análise e atividades para obtenção do entendimento tanto dos processos quanto do modo como a administração conduz o seu negócio. O relatório de auditoria emitido ao final do exercício para a empresa que contratou o serviço fornece o grau de fidedignidade das informações apresentadas pela empresa, sob o ponto de vista de um terceiro totalmente independente.

O papel do auditor externo torna-se importante no processo de obtenção de crédito da empresa junto às instituições financeiras, uma vez que fornece a elas conforto quanto aos números apresentados nas Demonstrações Financeiras do seu cliente.

Entretanto, sob o ponto de vista da auditoria externa, o conforto provém basicamente da formalização e da obtenção de evidências suficientes que demonstrem que o processo funciona eficientemente e é controlado, o que se torna de difícil aplicação em um mercado onde a informalidade e confiança são fatores que se sobrepõem à burocracia da formalização. Assim, há necessidade da auditoria externa em adaptar os seus conceitos e procedimentos ao tipo de mercado em que o cliente atua, a fim de obter o mesmo conforto necessário para realização dos seus trabalhos do que seria obtido em uma empresa atuante em outro ramo de negócio.

### O cliente final

O cliente final, *a priori*, possui o papel de dizer à empresa processadora as características do produto final que deseja (teor de nicotina, coloração, tempo de combustão, composição de folhas do tabaco, etc), ou seja, o *blend*. Para isso, realiza uma série de visitas a empresa processadora, acompanhando a safra e as misturas realizadas pela contratada para verificar se estão de acordo com as suas especificações. Para ele, é importante a origem do tabaco, mas com relação à sua origem: não com relação ao método o qual a tabaqueira utiliza para gerenciar a sua cadeia de produção.

## 7.2 RISCOS INERENTES AO NEGÓCIO

As atividades da Companhia ABC Tabaco a expõe a diversos riscos: risco de mercado (incluindo risco de moeda, risco de taxa de juros de valor justo, risco de taxa de juros de fluxo de caixa e risco de preço), risco de crédito, risco de liquidez e fatores naturais. A gestão de risco da Empresa se concentra na imprevisibilidade dos mercados financeiros e busca minimizar potenciais efeitos adversos no desempenho financeiro da Empresa.

A gestão de risco é realizada pela diretoria financeira, segundo as políticas acordadas com os quotistas da Empresa.

Através da análise dos formulários 10-K emitidos à Securities Exchange Commission (SEC) pelas empresas Alliance One International Inc., Universal Corporation e Philip Morris International Inc. foram identificados e mapeados os riscos inerentes ao negócio em que a empresa ABC Tabaco atua.

### *Risco de crédito pela não entrega do tabaco ao final da safra*

Caso o produtor não entregue o tabaco ao final da safra, a empresa arca com todos os custos financeiros e com a liquidação do empréstimo junto à instituição financeira. O risco existe pelo fato de muitos produtores serem da categoria “mista”, com contratos de fornecimento firmados com outras empresas processadoras de tabaco. Nesses casos, o produtor pode ter firmado contrato de fornecimento com duas empresas, pro exemplo, que somados determinam quantidades impossíveis de serem entregues, dado o tamanho da propriedade rural do produtor. Além disso, há a figura do intermediário “picareta”, que pode visitar o produtor e fornecer benefícios escusos ao mesmo. Apesar de ser somente o intermediador entre a instituição financeira e produtor rural, a empresa processadora de tabaco arca com todos os custos do financiamento, no caso de inadimplência do produtor rural.

### *Exposição à taxa de câmbio*

Em virtude de seu mercado ser principalmente externo, a empresa possui grande exposição à variação cambial, principalmente do dólar americano. Em momentos de crise econômica, a Companhia ABC Tabaco pode vir a apresentar resultados e fluxos de caixa diferentes daqueles que apresentaria caso não fosse atrelada à variação da moeda americana.

### *Informalidade do sistema*

Típico do negócio, a maioria das relações principalmente com a cadeia de suprimentos (produtores) não é formalizada ou, quando são, há facilidade em dar “um jeitinho” de burlar o sistema.

*A indústria de tabaco em folha é altamente competitiva, e é fortemente dependente de um número limitado de clientes de grande porte, podendo afetar adversamente os resultados das operações*

De fato, os clientes das empresas processadoras de tabaco são as fabricantes de cigarros. Tal mercado é liderado por grandes players que possuem fatias significantes de mercado, como a Philip Morris International, British American Tobacco plc, Japan Tobacco International e Souza Cruz. A perda de um ou mais desses clientes poderia ter um efeito material adverso sobre a condição financeira ou resultados operacionais da empresa. Além disso, a demanda pelos seus serviços de processamento de tabaco em folha pode ser substancialmente reduzida se os fabricantes de cigarros continuarem a integrar verticalmente suas operações através da aquisição de concorrentes da ABC Tabaco, estabelecendo novas operações ou contatando diretamente com os fornecedores (produtores rurais).

*Mudanças globais na cadeia de fornecimento da empresa podem impactar negativamente a estrutura organizacional e base de ativos da empresa.*

A indústria global de tabaco em folha vem passando por mudanças na sua cadeia de fornecimento. Significativas reduções de volume de produção têm ocorrido nos Estados Unidos, Zimbábue e na Europa Ocidental, quando comparado a níveis históricos. Ao mesmo tempo, os volumes de produção em outras origens de abastecimento, como o Brasil e algumas regiões da África estão se estabilizando.

Mudanças adicionais na cadeia de fornecimento podem ocorrer devido a exposição das empresas a oscilação cambial, principalmente a desvalorização do dólar americano. Há também mudanças na cadeia de abastecimento de tabaco em folha na Europa, que tem sido influenciada por mudanças na política de incentivo a produção agrícola da União Européia

As exigências dos clientes estão mudando devido a estes fatores e, portanto, influenciando a capacidade da empresa de planejar de forma eficaz a longo prazo.

*Os resultados financeiros da empresa variam de acordo com as condições de cultivo, indicações de clientes, sazonalidade e outros fatores, o que reduz sua capacidade de avaliar o seu desempenho financeiro trimestral e anual.*

Os resultados financeiros da empresa, particularmente os resultados financeiros trimestrais, podem ser significativamente afetados por flutuações nas condições naturais e tamanhos da safra, que afetam a oferta de tabaco. O período de cultivo de tabaco é dependente de uma série de fatores, incluindo o tempo e outros eventos naturais, como furacões ou tempestades tropicais, podendo os resultados das operações ser significativamente alterados por esses fatores.

O tabaco no Brasil geralmente é comprado de janeiro a julho, enquanto a compra no Malawi, Moçambique e outros países africanos normalmente começa em torno de abril e continua até final do outono. Os agricultores começam a vender o tabaco nos Estados Unidos no final de julho, e a estação de vendas tem a duração de aproximadamente quatro meses. Estes períodos de comercialização sobrepostas tendem a mitigar os efeitos globais da sazonalidade sobre o desempenho financeiro da empresa, na maioria dos exercícios.

### 7.3 ESTUDO DE CASO: COMPANHIA ABC TABACO

A empresa: Companhia ABC Tabaco

A Companhia ABC Tabaco (“ABC Tabaco”, ou “A empresa”) é uma empresa de médio porte produtora e processadora de tabaco situada no Vale do Rio Pardo, no Rio Grande do Sul. A empresa possui uma rede de aproximadamente 10 mil produtores integrados na sua cadeia de suprimentos e produção, espalhados na proporção de 2/3 no Rio Grande do Sul, e 1/3 entre Santa Catarina e Paraná, igualmente. É uma empresa de médio porte, que possui em torno de 500 funcionários, e atende tanto o mercado interno quanto externo, mas principalmente países do continente asiático.

Tópicos de Governança

As decisões de cunho geral partem dos setores solicitantes, subindo de escala conforme a magnitude da solicitação/necessidade. As decisões-chave para tomada de decisão

são tomadas em conjunto pelos três sócios diretores da empresa. A empresa ainda conta com um Gerente Contábil, um Gerente Financeiro e um Gerente de Exportação. Outro departamento que se destaca (e cabe citar para fins deste trabalho) é o Departamento de Agronomia. O Departamento de Agronomia administra toda a cadeia de suprimentos da empresa, gerenciando os Orientadores e acompanhando o desempenho dos produtores rurais.

### Pessoas

A empresa possui um quadro funcional em torno de 500 pessoas, que aumenta para em torno de 3.500 pessoas em épocas de safra. O aumento do quadro funcional é acompanhado pelo departamento de Recursos Humanos, que monitora o tempo de trabalho decorrido do funcionário “safrista” para evitar contingências trabalhistas oriundas de vínculo empregatício não planejado.

### Inovação e tecnologia

A empresa é incipiente no que tange a sistemas de ERP e estruturação de controles internos. Muitas das relações existentes entre os departamentos são informais, não havendo padrões e políticas claras a disposição de todos os funcionários. Grande parte das funções de controle concentra-se na figura da Diretoria e Contabilidade, não havendo segregação clara de funções. As funções de planejamento estratégico, análises e acompanhamento do desempenho são realizadas, em sua maioria, com o auxílio de planilhas eletrônicas (Excel), populadas com informações extraídas do sistema operacional da empresa.

### A relação com o campo

A empresa possui um programa de instrução dos produtores, a fim de fornecer todo o subsídio necessário para que estes possam melhor aproveitar sua lavoura. Os orientadores de campo fornecem cartilhas, manuais e acompanham a produção. Entretanto, há dificuldade para o produtor de seguir as instruções, seja por questões culturais, seja pelo fato de que assim como a Companhia ABC Tabaco provê este auxílio, as empresas concorrentes da região também o fazem, todas fornecendo instruções para plantação conforme o produto final que desejam obter (no caso de produtores com integração em mais de uma empresa – produtores mistos).

Os orientadores de campo são treinados e ao final de cada safra reportam à matriz a situação da sua carteira de produtores sob diversos aspectos, como a situação patrimonial, a quantidade de tabaco produzido, as dificuldades identificadas pelos produtores, oportunidades de novas integrações e as demandas solicitadas pelos produtores para a safra seguinte. O papel do orientador é fundamental para a empresa, pois é a única ferramenta de feedback que a empresa se vale para realizar análise do crédito que será concedido para financiamento da safra seguinte: são os orientadores de campo que informam se os produtores possuem ou não condições de tomar um novo financiamento, se já desviaram fumo anteriormente, se possuem patrimônio suficiente para quitar a dívida no caso de quebra de safra, etc.

### Políticas de contabilidade e apresentação das Demonstrações Financeiras

A Companhia ABC Tabaco adota as alterações na legislação societária introduzidas pela Lei nº 11.638 aprovada em 28 de dezembro de 2007, com as respectivas modificações introduzidas pela Medida Provisória nº 449 de 3 de dezembro de 2008, as quais modificaram a Lei nº 6.404/76 em aspectos relativos à elaboração e divulgação das demonstrações financeiras.

Para fins de regulamentações brasileiras a empresa não precisaria dispor da figura do Auditor Externo. Entretanto, a empresa vale-se deste para dar maior confiabilidade e fidedignidade as suas demonstrações financeiras, que são utilizadas, principalmente para obtenção de financiamento junto a instituições financeiras.

### Cadeia de suprimentos

Típico do seu mercado atuante, a empresa insere-se no sistema de gestão integrada de produção com uma cadeia de 10 mil produtores rurais de pequeno porte, aproximadamente. Para acompanhamento do desempenho destes produtores a empresa atua com aproximadamente 40 orientadores de campo. A cadeia de produtores é formada tanto por produtores exclusivos e produtores mistos (com contratos de fornecimento com outras empresas processadoras de tabaco). A área média dos produtores que compõe a carteira da ABC Tabaco é de 10,5 hectares, conforme informações da Administração. Ainda, 80% dos produtores possuem, em média, 4 anos de vínculo com a empresa, e apenas 7% são produtores são “de primeira safra” em 2010/11. A escolaridade dos produtores da carteira da empresa é de ensino médio incompleto, cursado até a 7ª série.

## 7.4 O PROCESSO DE ANÁLISE DO CRÉDITO

Conforme citado anteriormente, a principal ferramenta que a empresa possui para gestão e análise do crédito é a figura do orientador de campo. O orientador possui a função de visitar os produtores, acompanhar o plantio e, ao final da safra, avaliar se o produtor tem condições de tomar novo financiamento. A Companhia ABC Tabaco coleta as informações repassadas por todos os orientadores e, com base nestas informações, distribui o crédito concedido pelos bancos à sua cadeia de suprimentos. O crédito visa financiar o plantio, através do fornecimento de sementes; a compra de insumos e defensivos agrícola; e reformas de maquinário e instalações necessárias como estufas, abrigo e locais para tratamento do tabaco.

Abaixo é descrito o fluxo de análise do crédito realizado pela empresa ABC Tabaco:

O processo inicia com a definição de estratégia de crescimento para o ano/safra seguinte, realizado pela Administração. Esta análise considera os fatores de mercado, e posição atual da empresa, e a sua situação financeira. Após, as informações são repassadas à Gerência que, em conjunto com o Departamento de Agronomia deve determinar os níveis de estoques e a expectativa de compra de tabaco necessários para atendimento à estratégia da empresa. A meta de compra de fumo é passada aos Orientadores de campo. Os Orientadores visitam os produtores em campo e apresentam a possibilidade de cadastramento ou renovação dos mesmos. Para produtores novos é realizado o cadastramento através de um formulário específico, onde constarão as informações necessárias para inserção do produtor no sistema da empresa ABC Tabaco. O orientador já realiza, também, a avaliação em campo sobre a capacidade de produção e de necessidade de insumos do produtor, cruzando com as solicitações que o produtor faz. Quando há a solicitação de insumos por produtor recorrente, o orientador somente atualiza as informações do produtor (tamanho da terra a ser plantada, se possui casa própria, carro, maquinário, etc.).

Após o recebimento da documentação pela empresa, o departamento de compras realiza a inserção dos dados no sistema e faz consulta do SERASA (no RS; nos demais estados, há consulta ao SPC), sobre a situação financeira do produtor. Após, o supervisor de área deve aprovar o cadastro, registrando sua rubrica. Verificou-se que a empresa ABC Tabaco não formaliza as consultas realizadas sobre a situação financeira dos produtores.

Caso o produtor possua alguma restrição no SERASA ou SPC, realiza-se uma consulta mais aprofundada da sua situação financeira. Entretanto, esta análise embasa-se mais em consultas informais realizadas aos Orientadores, solicitando dados mais específicos e a sua

posição sobre a atual situação do produtor. Não é levado em consideração um estudo mais aprofundado sobre o histórico das operações entre o produtor e a empresa.

Caso se chegue ao consenso de que o produtor não possui condições de assumir nova dívida, o mesmo é informado e sua documentação é arquivada na Empresa. Caso se chegue a conclusão de que há capacidade de novo financiamento, o Departamento de Agronomia faz o pedido dos insumos necessários para o plantio. Após análise de toda a cadeia de produtores, a Empresa prepara um arquivo com o total de financiamento necessário por produtor e envia à instituição financeira com a qual opera, solicitando o crédito (esta etapa não ocorre nos casos de financiamento com recursos próprios da empresa, sendo casos esporádicos).

Após a liberação do financiamento os insumos são entregues ao produtor via Orientador, emite-se a nota fiscal de venda para os produtores e a Contabilidade realiza o lançamento no Contas a Receber, nos balancetes da empresa. Inicia-se, então a etapa de plantio.

O passo seguinte do processo caracteriza-se como uma etapa essencial ao processo de análise de crédito para a safra seguinte. Entretanto, verificou-se que esta etapa não é considerada pela empresa ABC Tabaco, valendo-se da mesma apenas para realização dos lançamentos contábeis, como segue:

Após o período da safra a Gerência contábil deve preparar as suas Demonstrações Contábeis e para isto deve apurar o total de provisão para créditos com liquidação duvidosa (abreviadamente, PDD, ou PCLD) a reduzir o saldo de crédito com fumicultores e lançar contra o resultado da Companhia. Para isto, realiza-se o levantamento de produtores que fecharam a safra com débitos para com a empresa, e busca-se o motivo do mesmo. Caso seja constatado que houve desvio de fumo, ou seja, o produtor entregou o tabaco que já estava comprometido com a ABC Tabaco para outra empresa ou para um intermediário “picareta”, o mesmo é incluso em PDD, sendo seu saldo baixado como perda no resultado. Caso tenha havido quebra de safra por condições diversas, como questões ambientais (vendaval, granizo, etc.), verifica-se se o produtor está disposto a abater o total da dívida em dinheiro. Caso o produtor não se proponha a liquidar a dívida, o mesmo é incluso em PDD, e o seu saldo em aberto também é lançado ao resultado da empresa como despesa. Caso não tenha havido questões de desvio de fumo ou quebra de safra inicia-se o processo propriamente dito de compra do tabaco, onde os Classificadores dão o preço a ser pago pelo tabaco no momento do recebimento do mesmo na empresa, levando em consideração uma tabela oficial de preços, como a mostrada a seguir:

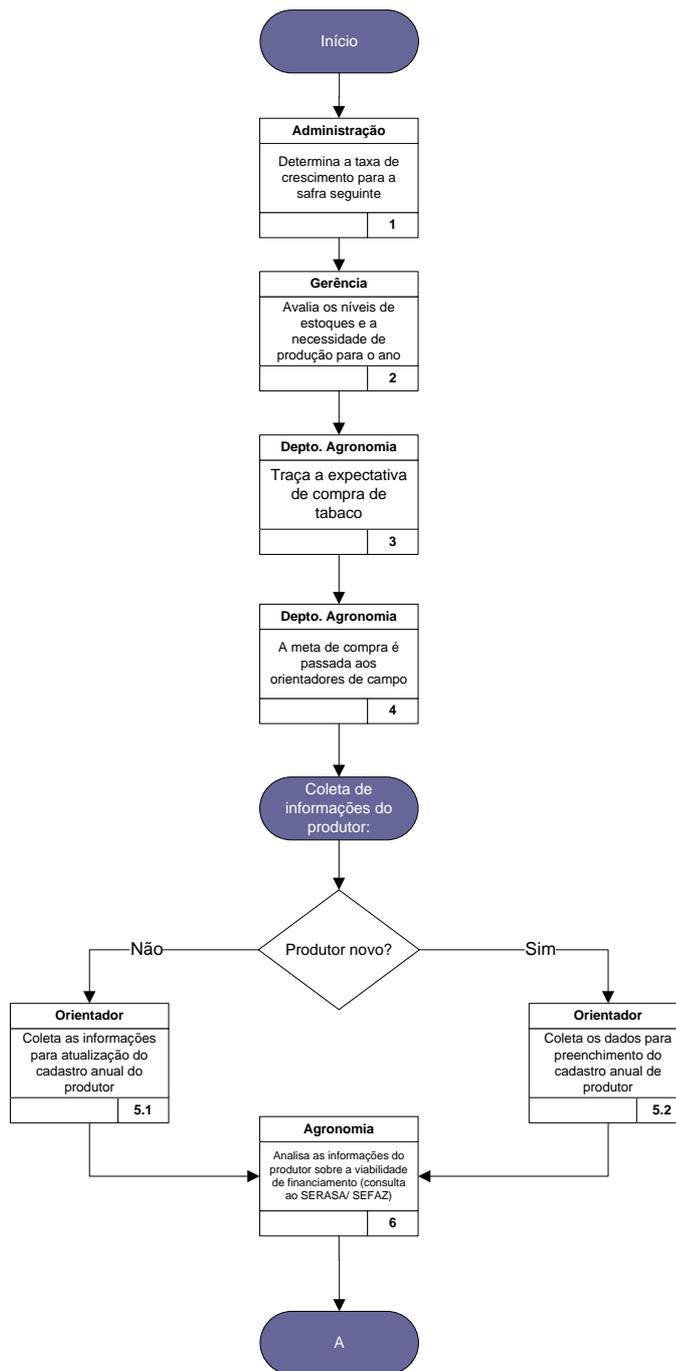
 <b>TABELA DE PREÇOS REFERENCIAIS DO TABACO</b> Safra: 2011/12 - R\$ / kg								
JTI Kannenberg				Demais empresas				
Virgínia		Burley / Mariland		Comum	Virgínia		Burlrey / Marilanda	Comum
T O 1	7,74	T 1	6,91		7,69	6,85		
T O 2	6,55	T1L	6,24		6,50	6,19		
T O 3	5,56	T 2	6,06	3,25	5,52	6,01		3,22
T R 1	6,04	T2L	4,80	3,20	5,99	4,76		3,17
T R 2	4,14	T 3	4,31		4,11	4,27		
T R 3	2,42	T3L	3,79		2,40	3,76		
T L 1	5,04	T K	2,77	2,27	5,00	2,75		2,26
T L 2	3,91				3,88			
T K	2,98				2,95			
B O 1	8,15	B 1	7,18		8,09	7,12		
B O 2	7,05	B1L	6,47		7,00	6,42		
B O 3	5,68	B 2	6,13	4,06	5,64	6,08		4,02
B R 1	6,35	B2L	5,39	4,00	6,30	5,35		3,97
B R 2	4,65	B 3	4,86	3,26	4,62	4,83		3,23
B R 3	3,11	B3L	4,05	3,15	3,09	4,01		3,13
B L 1	6,19	B K	3,49	2,71	6,15	3,46		2,69
B L 2	5,02				4,98			
B K	3,91				3,88			
C O 1	7,83	C 1	7,00		7,77	6,95		
C O 2	6,87	C1L	6,41		6,82	6,36		
C O 3	5,55	C 2	6,11	4,60	5,51	6,06		4,57
C R 1	5,49	C2L	5,39	4,46	5,45	5,35		4,43
C R 2	3,91	C 3	4,75	3,87	3,88	4,71		3,84
C R 3	2,50	C3L	3,90	3,65	2,49	3,87		3,62
C L 1	6,19	C K	3,49	2,98	6,15	3,46		2,95
C L 2	5,02				4,98			
C K	3,11				3,09			
X O 1	6,87	X 1	6,47		6,82	6,42		
X O 2	5,77	X1L	6,19		5,73	6,15		
X O 3	4,75	X 2	5,51	3,65	4,71	5,47		3,62
X R 1	5,16	X2L	5,16	3,49	5,12	5,12		3,46
X R 2	3,19	X 3	4,31		3,16	4,27		
X R 3	1,88	X3L	3,90		1,86	3,87		
X L 1	5,49	X K	3,11	2,50	5,45	3,09		2,49
X L 2	4,45				4,42			
X K	2,27				2,26			
G 2	2,98	N	1,27	1,30	2,95	1,26		1,29
G 3	0,77	G	0,53	0,89	0,76	0,53		0,88
N	1,96				1,94			
SC	0,77				0,76			
ST	0,47				0,47			

**Figura 13 - Tabela de preços referenciais do tabaco (Safra 2011/12)**

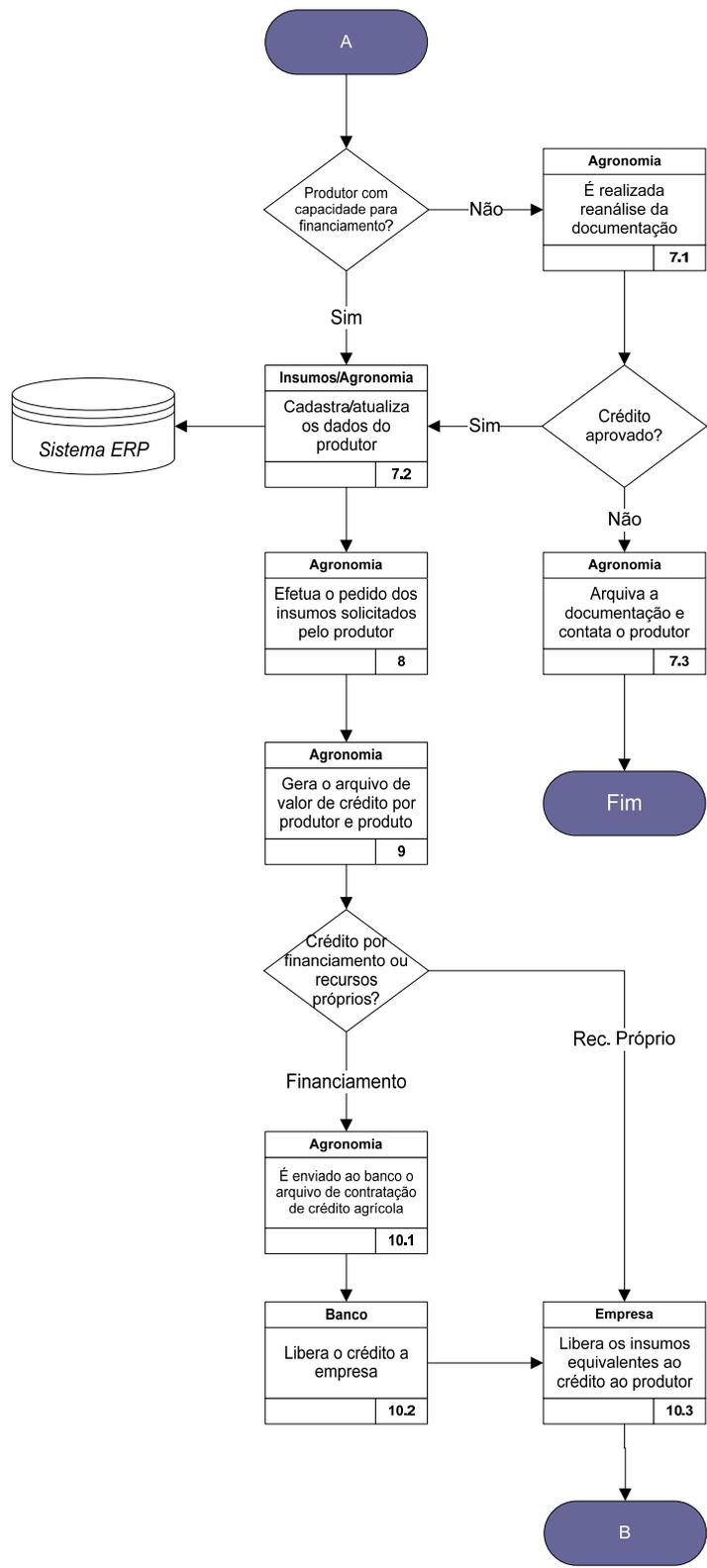
Fonte: site Afubra (acesso em 08/05/2012)

Caso o produtor não aceite o preço dado, parte do fumo não é comprado pela empresa e a empresa emite o termo de recusa parcial do fumo. Caso o preço seja aceito, a empresa emite a contra nota ao produtor, na quantidade total comprada. Após, realiza-se o abatimento da dívida do produtor com a empresa.

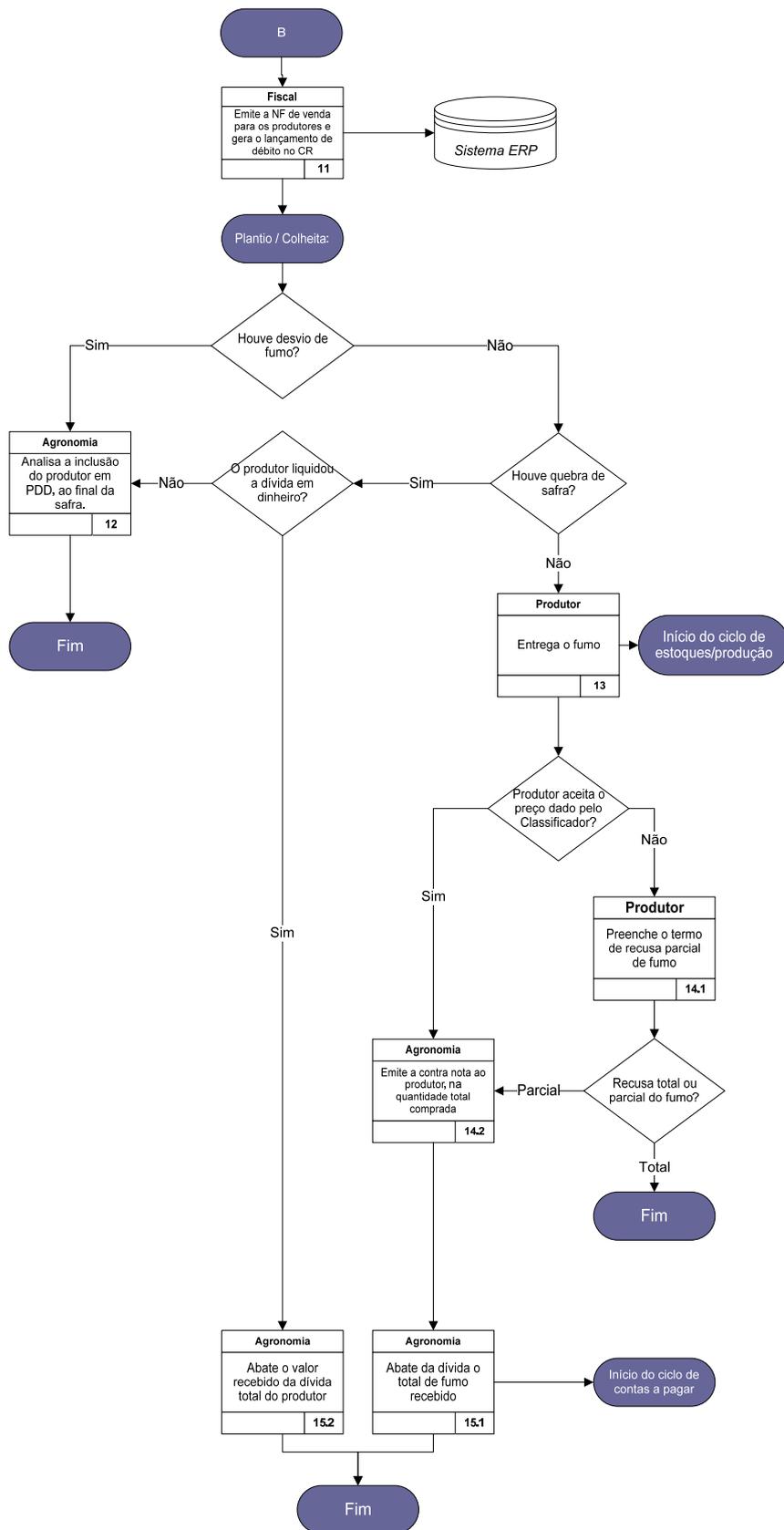
A seguir é demonstrado através de fluxograma o processo descrito:



**Figura 14 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 1**  
 Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 15 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 2**  
 Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 16 - Fluxograma do processo de análise de crédito – etapa 3**  
Fonte: elaborado pelo autor

## 7.5 AVALIAÇÃO DOS CONTROLES EMPREGADOS PARA ANÁLISE DO CRÉDITO

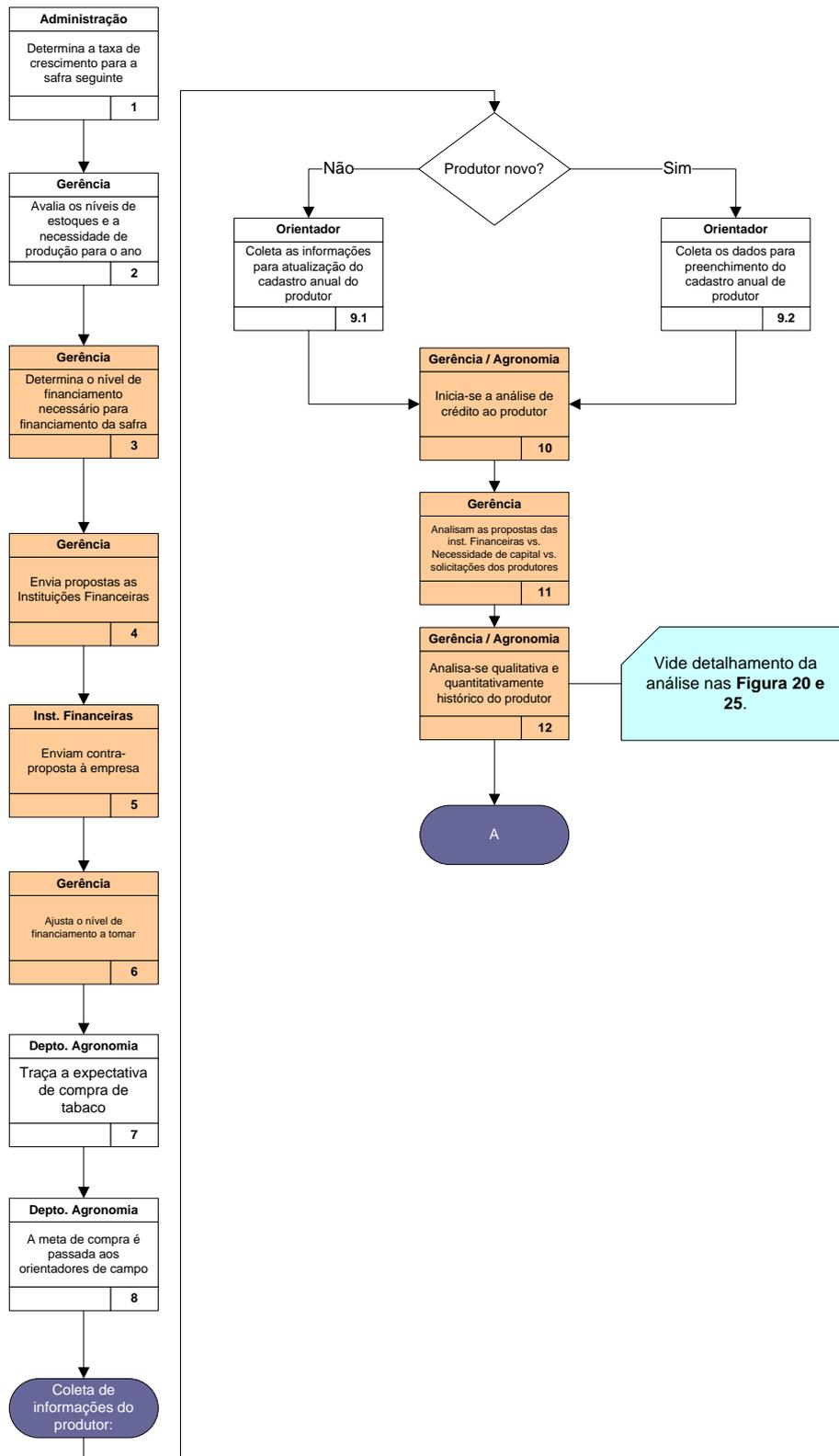
Conforme foi verificado através e do fluxograma do processo de análise de crédito, a empresa possui controles que determinam se os produtores devem ou não receber incrementos de crédito para plantio para safra seguinte. Entretanto, tais controles possuem fragilidades no que tange a **quanto financiar** e **se se deve realmente financiar**. Além disso, a empresa não utiliza informações históricas das relações do produtor com a empresa durante a análise do crédito. Informações estas que estão disponíveis para a empresa após o período de safra, e são fontes valiosas para determinar se o produtor deve ou não ser novamente financiado.

O efeito da não utilização das informações após o fechamento da safra pode apresentar impactos diretos no desempenho empresa. Não considerar se o produtor possui ou não débitos passados, se desviou o fumo ou se por questões climáticas não foi capaz de entregar o volume de tabaco previamente acordado significa classificar toda a sua cadeia produtiva como de mesma categoria: os adimplentes, os inadimplentes, e os que possuem capacidades físicas e/ou ambientais de cumprir o cronograma. Tal falta de análise compromete os índices econômicos e de desempenho da empresa, que pode não ser capaz de cumprir com as vendas firmadas com os seus clientes.

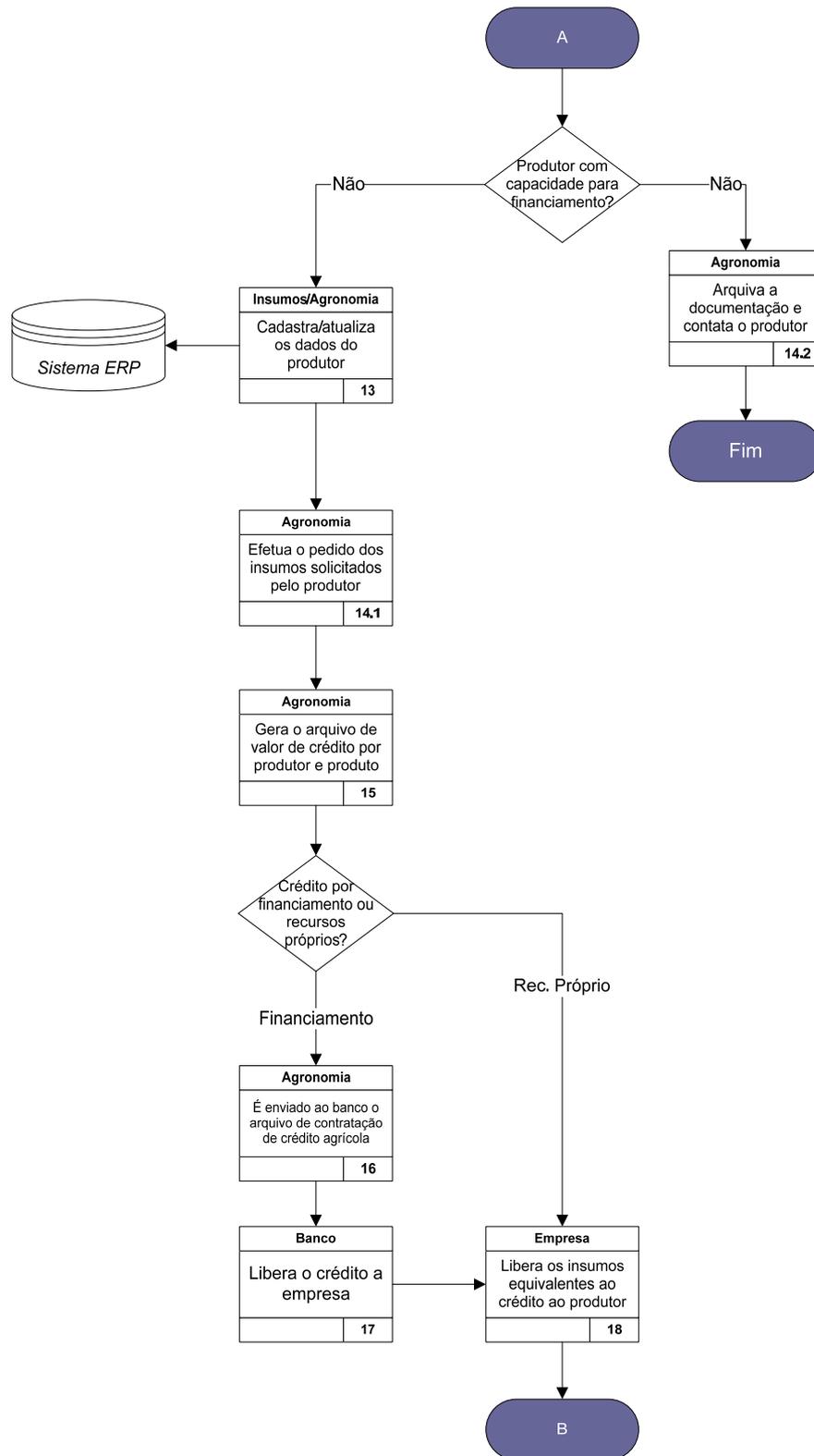
## 7.6 PROPOSTA DE MELHORIAS

Nesta etapa foram propostas melhorias através da aplicação de controles em etapas específicas do processo de análise de crédito fim de tornar a gestão de crédito da empresa mais robusta e fundamentada. Tais controles foram desenhados com base na experiência do autor sobre o assunto, e visa apenas suscitar o desenvolvimento de um modelo aprimorado de gestão, aberto à possibilidade de refinamento.

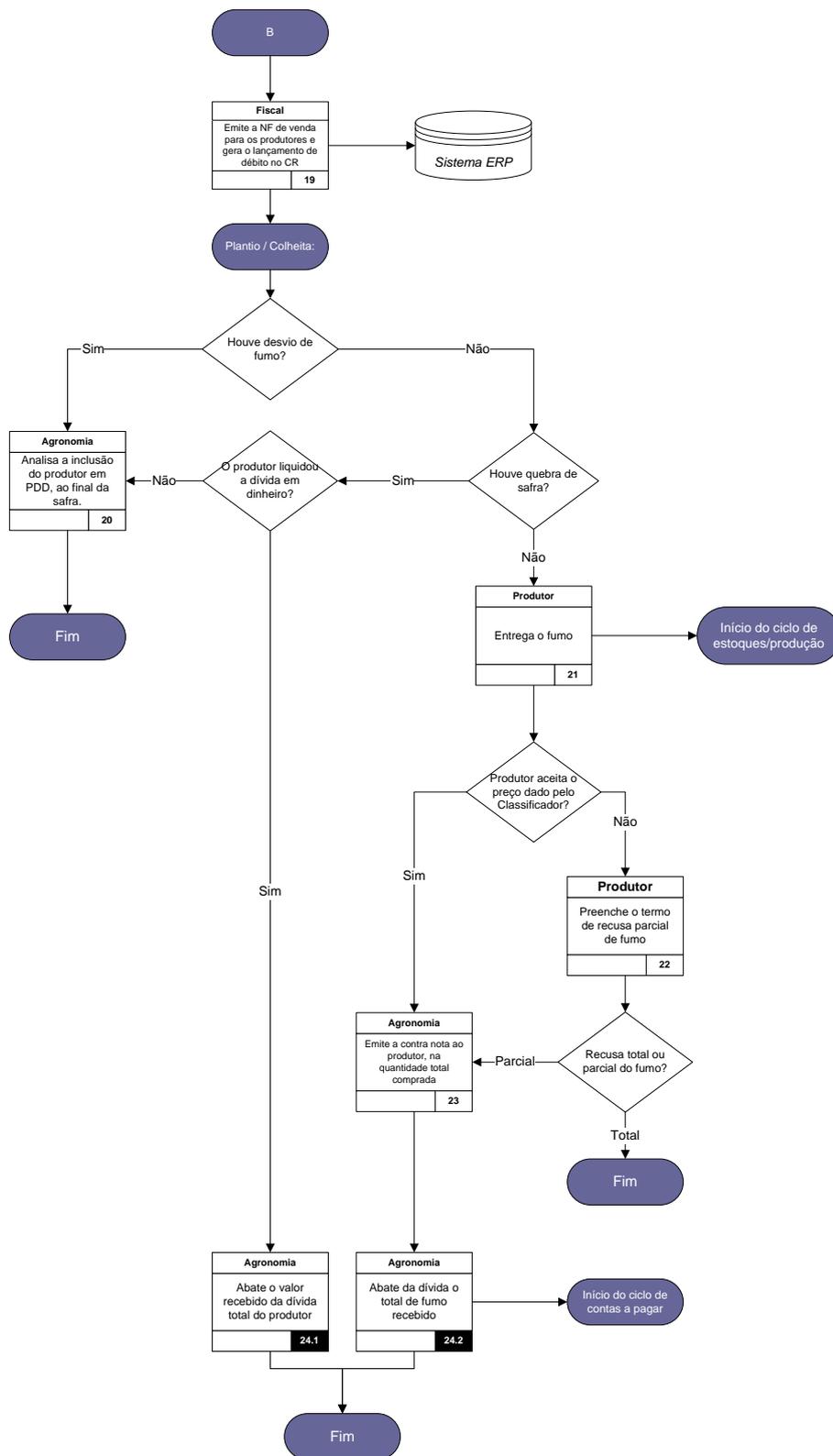
Após análise do desenho organizacional do processo de análise de crédito que a empresa realiza, foram propostos incrementos que podem ser facilmente adaptados ao fluxo atual da empresa. Tais análises podem ser realizadas diretamente pela Gerência e/ou Administração, e despenderá volumes adicionais de tempo e custo somente durante o processo de implementação e integração com o Departamento de TI da empresa, tornando o processo automatizado. A seguir é apresentado por meio de fluxograma o processo de análise de crédito proposto e, logo após, a descrição das suas etapas.



**Figura 17 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 1)**  
 Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 18 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 2)**  
 Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 19 - Fluxograma proposto para processo de análise de crédito (parte 3)**

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando todos os demais procedimentos executados da mesma maneira, a primeira etapa do novo processo diz respeito à inclusão dos passos 3, 4, 5, 6 10, 11 e 12, conforme descritos abaixo:

**Processo 3: A Gerência determina o nível de financiamento necessário para financiamento da safra.** Neste ponto a empresa utiliza das informações como níveis de estoques e taxa de crescimento para a safra seguinte para determinar o valor de financiamento que será necessário tomar. Ou seja, a empresa atua de forma ativa, não aguardando a posição dos produtores para totalizar o valor que deve ser tomado junto as instituições financeiras. A empresa pode valer-se da tabela de preços pagos ao produtor do ano anterior para formar um valor teórico, que após será ajustado.

**Processo 4: A empresa envia propostas as Instituições Financeiras.** Após a determinação do nível de financiamento necessário, a empresa solicitar cotações às instituições financeiras com as quais trabalha.

**Processo 5: Instituições financeiras enviam contraproposta à empresa.** Apenas descrição da atividade. A Instituição financeira irá responder à solicitação da empresa.

**Processo 6: A empresa ajusta o nível de financiamento a tomar.** Neste ponto a empresa recebe as respostas das instituições financeiras e leva em consideração o custo x benefício das propostas apresentadas. Após, ajusta o novo nível de financiamento teórico necessário/possível para a safra seguinte. Observa-se que este valor foi tratado como teórico, pois até o momento não é conhecido o valor que será solicitado pelos produtores para a safra seguinte, podendo ser ajustado novamente para mais, ou para menos.

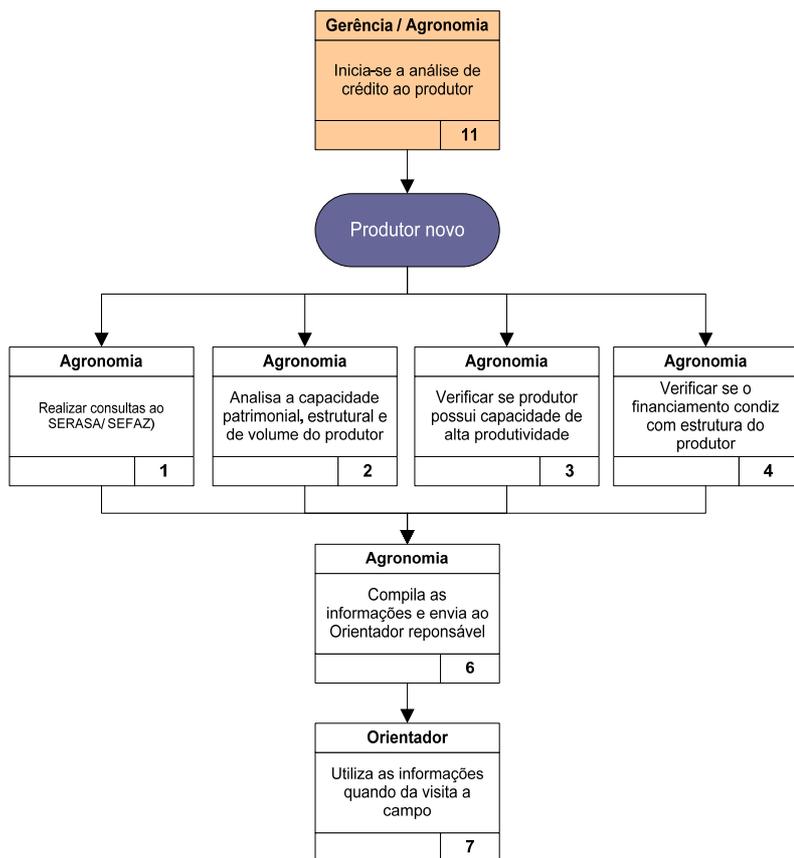
**Processos 10, 11 e 12: Após o recebimento das solicitações feitas pelos produtores inicia-se a análise de crédito, levando em consideração fatores quantitativos e qualitativos do histórico do produtor.** Este ponto trata-se da etapa crítica do processo, onde foram incluídas informações da análise do final da safra passada para analisar o status do produtor para a safra seguinte. Este ponto é dividido em diversas análises ramificadas, conforme pode ser observado a seguir.

Análise para novos produtores

Para produtores novos, há basicamente quatro passos que a empresa deve realizar. O primeiro passo é realizar consultas ao SERASA/SEFAZ. Esta é a conferência natural para se ter o primeiro sinal sobre o produtor, se o mesmo possui ou não restrições no mercado. Após, verifica-se a capacidade patrimonial, estrutura e de volume do produtor. Esta análise visa

verificar se o produtor possui bens que possam ser dados em garantia. Após, verifica-se se o produtor possui capacidade de alta produtividade. Neste ponto analisa-se o tamanho da propriedade rural, a localização e as condições de uso do maquinário do produtor. Por fim, verifica-se se o crédito solicitado pelo mesmo condiz com a sua realidade estrutural.

Ao final do processo, o setor de Agronomia compila as informações e encaminha ao Orientador da região, que irá acompanhar o novo produtor.



**Figura 20 - Processo de análise de crédito para novos produtores**  
Fonte: elaborado pelo autor

### Produtores recorrentes

A partir deste ponto parte-se para a análise do produtor recorrente. Este produtor é aquele que possui, pelo menos, uma safra de vínculo com a empresa. Para o produtor que já possui experiência com a empresa e que não possui débitos em seu histórico a empresa pode fornecer o crédito solicitado, realizando a crítica entre valor solicitado x capacidade de produção do produtor.

Para os produtores que ao final da safra apresentaram débitos com a empresa, o primeiro passo será analisar o histórico do produtor. Neste momento verifica-se o tempo de

relacionamento com o produtor, o volume produzido pelo produtor e tipo de tabaco produzido.

Na etapa 2, verifica-se se este débito refere-se à safra atual (primeiro débito) ou se é um valor não quitado de safras passadas (recorrente). Este ponto é fundamental pois é onde começa-se a diferenciar e classificar os níveis de risco dos produtores inadimplentes.



**Figura 21 - Frequencia de dívidas por produtor**

Fonte: elaborado pelo autor

Tanto para os produtores que apresentaram primeiro débito quanto para os produtores de débito recorrente é necessário identificar o montante devido ao final da safra, não liquidado pela entrega do fumo, sendo esta a etapa 3 do processo – análise quantitativa da dívida. Para fins deste estudo de caso foram definidas as seguintes escalas:

1. **Total da dívida:** neste caso o produtor não realizou nenhum movimento para liquidação de dívidas passadas (se for o caso) e ainda tomou novo crédito que não teve liquidação pela entrega do fumo.
2. **Mais de 50% do total da dívida:** neste caso o produtor tomou novo financiamento e ao final da safra liquidou parte de dívida, seja pela entrega do fumo, seja em dinheiro. O total liquidado corresponde a menos da metade do total da dívida que o produtor possuía em aberto no início da safra anterior.
3. **50% do total da dívida apurada ao final da safra:** neste caso o produtor tomou novo financiamento e ao final da safra liquidou parte de dívida, seja pela entrega do fumo, seja em dinheiro. O total liquidado corresponde a praticamente metade do total da dívida que o produtor possuía em aberto no início da safra anterior.
4. **Menos de 50% do total da dívida ao final da safra:** neste caso o produtor tomou novo financiamento e ao final da safra liquidou parte de dívida, seja pela entrega do fumo, seja em dinheiro. O total liquidado corresponde a mais da metade do total da dívida que o produtor possuía em aberto no início da safra anterior.
5. **Valores residuais:** valores que não apresentam significativo impacto sobre a carteira do produtor. Valores residuais podem ocorrer devido à entrega de somente parte do fumo, nos casos onde o produtor formalizou o termo de recusa parcial do

fumo por não concordar com o preço dado pelo Classificador no momento da entrega do tabaco, conforme visto anteriormente.



**Figura 22 - Avaliação quantitativa da dívida**

Fonte: elaborado pelo autor

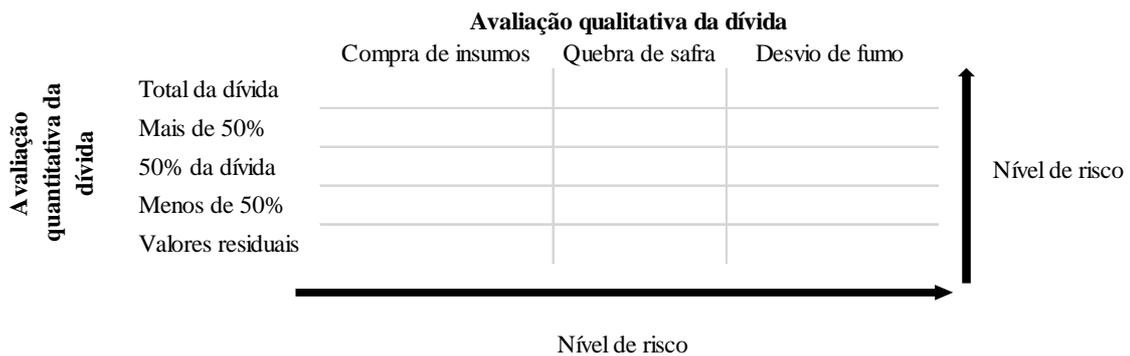
Após a identificação dos fatores quantitativos que impactam no processo de análise de crédito, partiu-se para a análise dos fatores qualitativos. Tanto para os produtores que apresentaram primeiro débito quanto para os produtores de débito recorrente é necessário identificar a principal natureza do valor devido, dando início a etapa 4, de análise qualitativa da dívida. Abaixo foram elencados os principais fatores qualitativos que podem trazer o produtor a débito com a empresa, sendo considerado inadimplente:

1. **Financiamento para compra de insumos:** os débitos referentes à compra de insumos referem-se a sementes, fertilizantes, pesticidas, adubos e outros. Este evento tende a ser o que possui o menor impacto para a empresa quando comparado aos outros dois (quebra de safra e desvio de fumo).
2. **Quebra de safra:** neste caso o produtor não deve ser totalmente penalizado, pois o não cumprimento do acordo de entrega de tabaco ocorreu devido a questões naturais, como granizo, enchentes e/ou vendavais. Além disso, o produtor que possui seguro firmado com a Associação dos Fumicultores do Brasil (Afubra) terá o seu débito com a empresa totalmente liquidado. O estudo sobre a frequência de eventos que causam quebra de safra trata-se de outra análise, realizada diretamente pela Afubra, e cujos impactos serão transferidos ao produtor rural através do valor a ser recolhido a título do seguro.
3. **Desvio de fumo:** fator crítico entre as possibilidades. Neste caso o produtor estava ciente que ficaria em dívida com a empresa, pois negociou o tabaco que já estava comprometido com outro intermediário, ou até mesmo, outra empresa concorrente.



**Figura 23 - Avaliação qualitativa da dívida**  
 Fonte: elaborado pelo autor

Após a identificação dos fatores qualitativos e quantitativos que impactam na análise do crédito é possível fazer as combinações, definir o perfil dos produtores e verificar quais combinações possuem maior risco para a empresa. Conforme a matriz demonstrada na Figura 24, é possível perceber visualmente que produtores que possuem 100% da dívida referente ao desvio de fumo possuem maior risco do que produtores que possuem um montante de menos de 50% de dívida com relação ao total de crédito tomado referente à compra de insumos, por exemplo.



**Figura 24 - Matriz de análise quantitativa vs. qualitativa**  
 Fonte: elaborado pelo autor

A seguir apresenta-se o fluxo proposto de análise do produtor recorrente, a ser inserido no processo de análise de crédito:



**2) Avaliação da frequência de dívidas do produtor**

Dívida recorrente  
Primeiro débito

↑  
Nível de risco

**3) Avaliação quantitativa da dívida**

Total da dívida  
Mais de 50%  
50% da dívida  
Menos de 50%  
Valores residuais

↑  
Nível de risco

**4) Avaliação qualitativa da dívida**

Desvio de fumo  
Quebra de safra  
Compra de insumos

↑  
Nível de risco

**5) Matriz de análise quantitativa vs. qualitativa da dívida**

		Avaliação qualitativa da dívida			↑ Nível de risco
		Compra de insumos	Quebra de safra	Desvio de fumo	
Avaliação quantitativa da dívida	Total da dívida				↑ Nível de risco
	Mais de 50%				
	50% da dívida				
	Menos de 50%				
	Valores residuais				
		→ Nível de risco			

**Figura 25 - Fluxograma de análise de crédito para produtores recorrentes**  
Fonte: elaborado pelo autor

A seguir apresenta-se o fluxo proposto completo de análise de crédito para produtores de tabaco:

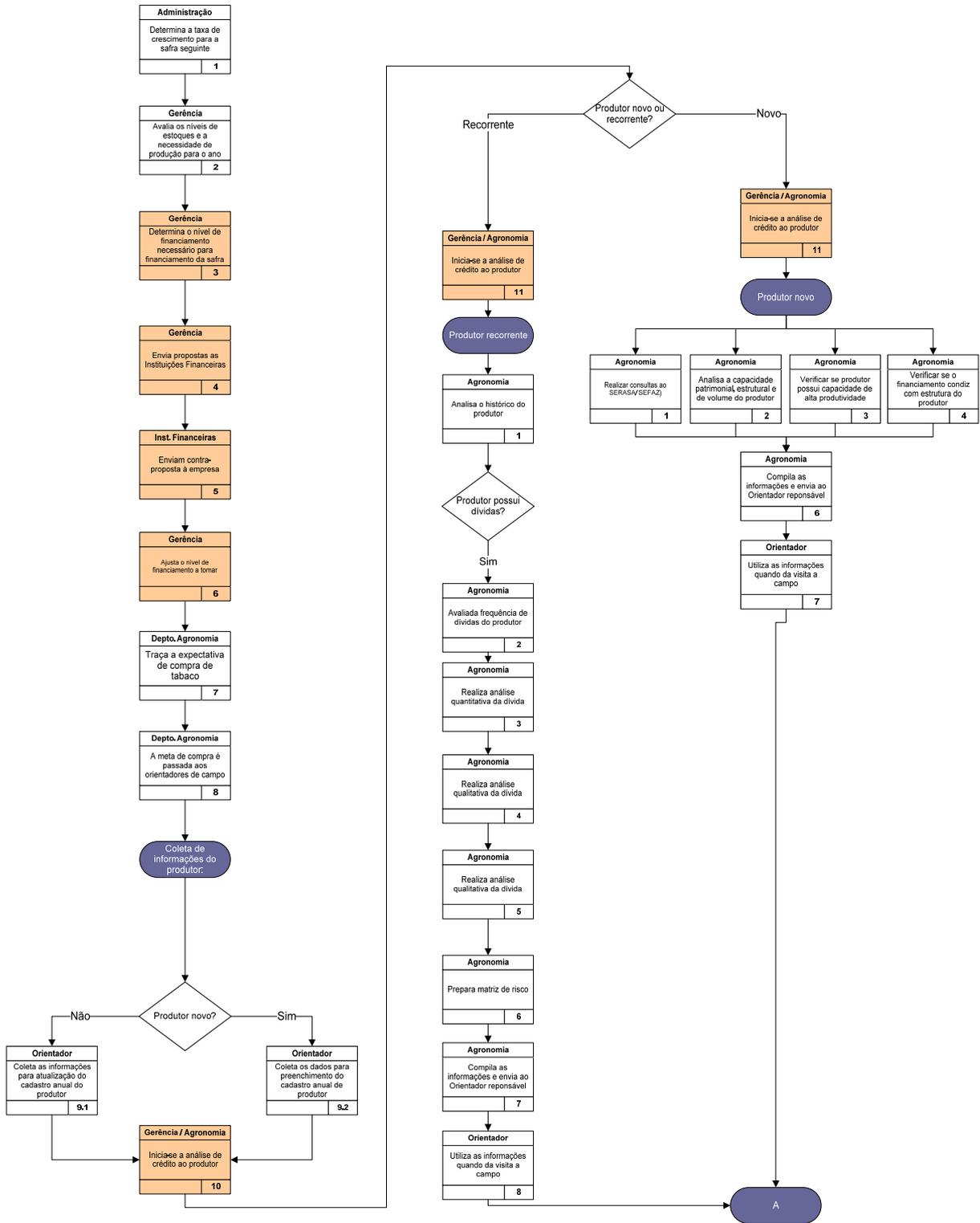
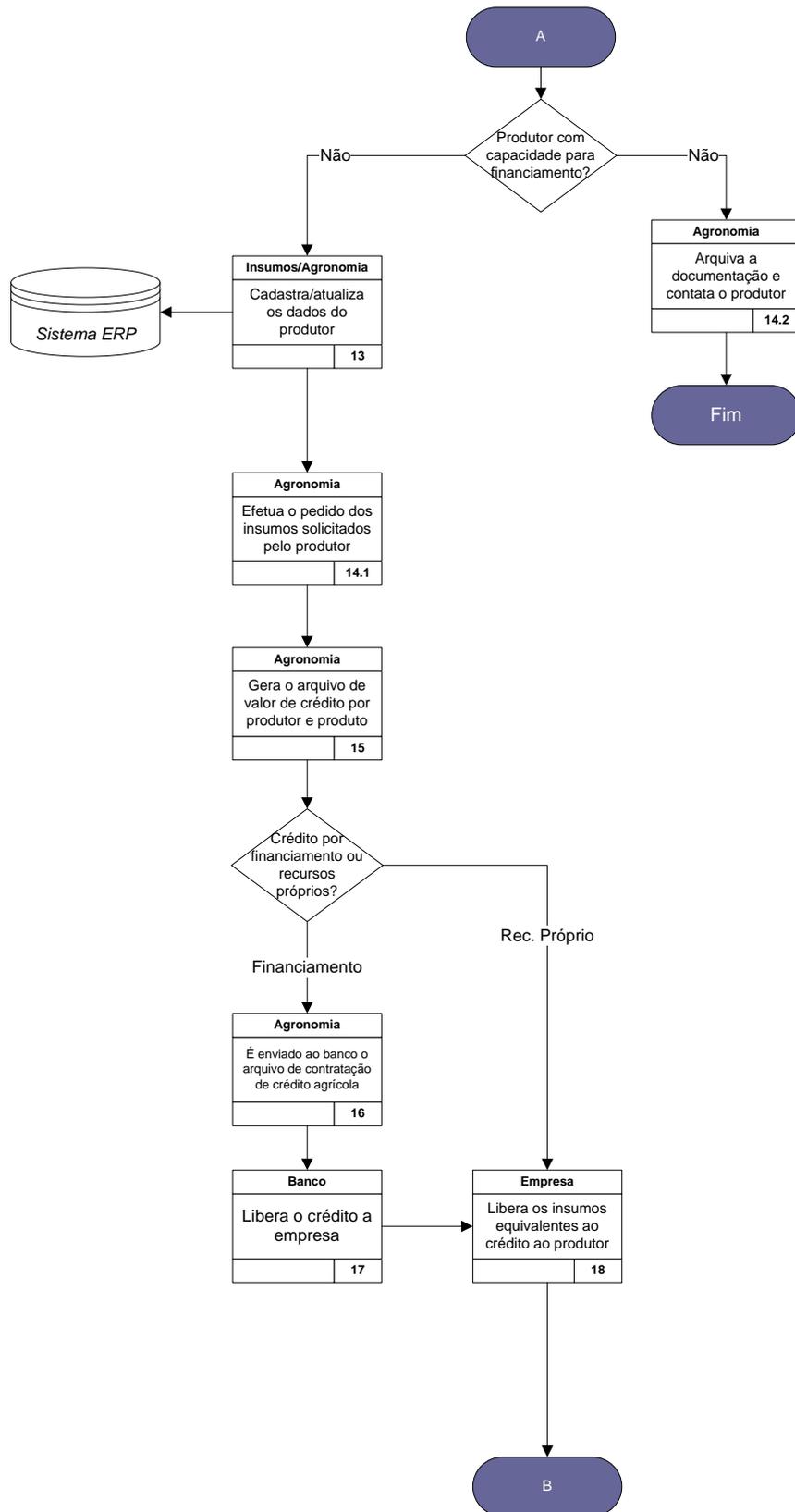


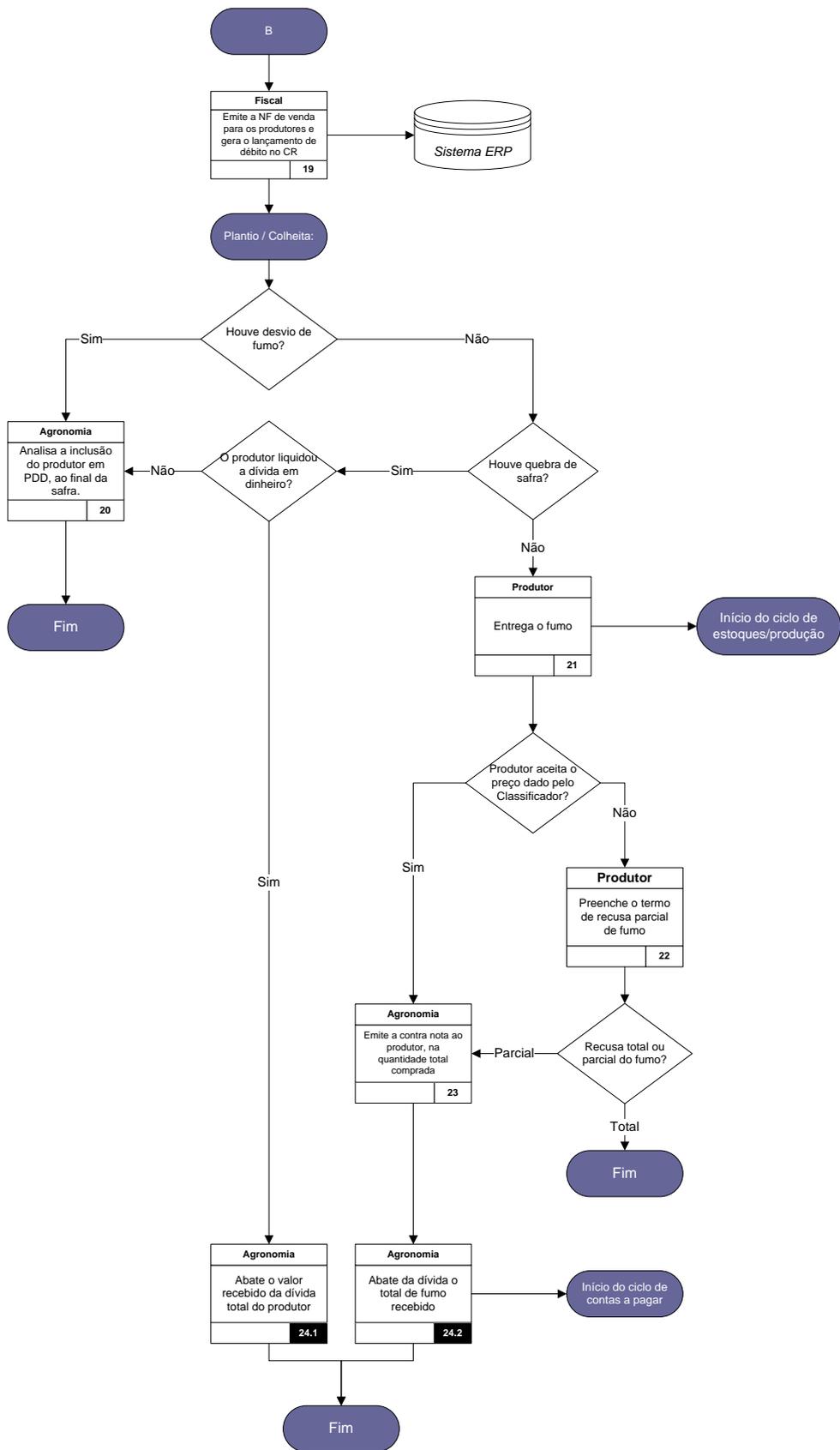
Figura 26 - Fluxo completo de análise de crédito (parte 1 de 3)

Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 27- Fluxo completo de análise de crédito (parte 2 de 3)**

Fonte: elaborado pelo autor



**Figura 28 - Fluxo completo de análise de crédito (parte 3 de 3)**  
 Fonte: elaborado pelo autor

## 7.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A consideração dos fatores qualitativos e quantitativos descritos acima torna robusto o processo de controle da análise de crédito aos produtores rurais, e é capaz de mitigar possíveis perdas financeiras, além de tornar rastreável possíveis gargalos na cadeia de suprimentos.

Cabe destacar que é primordial a freqüente atualização, capacitação e preparação dos orientadores de campo, fornecendo à estes, inclusive, os resultados das análises preliminares de crédito de cada produtor que atendem. O orientador de campo é a peça principal no processo de análise de crédito no mercado de produção de tabaco, e para tal, deve se sentir confortável e com todas as informações necessárias para acompanhar o desempenho real dos produtores os quais possui em carteira.

## 8 CONCLUSÕES

O principal objetivo deste trabalho foi realizar o entendimento do processo de análise, concessão e controles internos empregados para financiamento de produtores rurais de uma empresa que produz e processa tabaco, localizada no Vale do Rio Pardo, Rio Grande do Sul. Para tal, foi necessário buscar entendimento sobre a empresa e seu ambiente através da literatura sobre risco, desenho de processos e entendimento do processo de gestão integrada de produção. O estudo permitiu realizar análise dos controles empregados pela Companhia ABC Tabaco (nome fictício de uma empresa real utilizada como base para o estudo de caso), verificar a eficiência dos mesmos para cobrir os riscos para os quais são concebidos e propostas melhorias.

O resultado do trabalho foi a estruturação de um fluxo de controles para análise do risco de crédito mais robusta, fundamentada nos diversos cenários os quais a empresa se depara no momento de decidir como investir na sua cadeia de produção. O modelo proposto aplica a literatura de gestão de riscos e de controles internos e utiliza o mapeamento de processos como ferramenta. Ele não engloba todos os cenários possíveis, sendo, dessa forma, aberto a melhorias e aprimoramentos.

O processo de controle de crédito torna-se peça fundamental para a gestão de qualquer empresa a partir do momento que possa causar impactos significativos nas diversas áreas da companhia, no seu desempenho operacional e financeiro. Adaptar a prática da gestão de crédito a empresas fumageiras significa englobar uma gama de fatores que devem ser considerados neste mercado e com suas particularidades. Assim, devido entre outros fatores à precária literatura existente sobre o processo de gestão de crédito para este setor, os gestores se deparam com a necessidade de ajustar os modelos existentes à sua realidade, que trata de um cenário onde a relação de confiança muitas vezes se sobrepõe às formalizações. Esta informal relação existente entre a cadeia de suprimentos e as empresas integradoras pode muitas vezes causar desconforto ao olhar de terceiros, uma vez que pode demonstrar não possuir controles sobre o processo. Entretanto, esta mesma relação informal utiliza um controle que não está no papel, mas que dá resultados muito mais palpáveis sobre as reais condições de seus financiadores: o acompanhamento presencial de profissionais capacitados – os orientadores. Munir estes orientadores com informações e dados sobre os seus produtores antes da visita a campo torna este controle mais robusto, mesmo que não haja formalização.

Dessa forma torna-se mais que um desafio, mas uma arte atuar como elo entre a entidade que provém recursos e uma cadeia de produtores rurais altamente ramificada e, ainda

assim, neste entremeio se possa tirar benefícios econômicos do processo. Trabalhar de forma consciente, estruturada e fundamentada nesta engrenagem do processo significa garantir o sucesso da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Nestor Nogueira. **Gestão de Controles Internos**: a implementação e os benefícios na mitigação do risco e otimização dos processos. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/producao-academica/>>. Acesso em 15 mai. 2012.
- BARALDI, Paulo. **Gerenciamento de riscos empresariais**: a gestão de oportunidades, a avaliação de risco e a criação de controles internos nas decisões empresariais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 269 p.
- BERK, Jonathan. **Finanças Empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 1048 p.
- BERNSTEIN, Peter L. **Desafio aos deuses**: a fascinante história do risco. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997 – 23ª impressão. 389 p.
- BORGERTH, Vania Maria da Costa. **SOX: entendendo a Lei Sarbanes-Oxley**: um caminho para a informação transparente. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 95 p.
- BRAGG, Steven M.. **Just-in-time accounting**: how to decrease costs and increase efficiency. 3rd ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley, 2009. 354 p.
- BRITO, Osias Santana. **Gestão de riscos**: uma abordagem orientada a riscos operacionais. São Paulo: Saraiva, 2007. 246 p.
- BUAINAIN, Antônio Márcio. **Organização e funcionamento do mercado de tabaco no Sul do Brasil**. Campinas: Unicamp, 2009. 238 p.
- CHAIA, Alexandre Jorge. **Modelos de gestão do risco de crédito e sua aplicabilidade ao mercado brasileiro**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- CHASE, Richard B.; AQUILANO, Nicholas J.; JACOBS, F. Roberts. **Operations management for competitive advantage**. 9th ed. New York: McGraw-Hill, 2001. 763 p.
- COSO. **Enterprise risk management**. Integrated Framework – Executive summary, framework and application techniques. Jersey City: COSO, 2004, 246p.
- DAMODARAN, Aswath. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para a tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009. 384 p.
- GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à controladoria**: instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010. 118 p.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991. 159 p.
- DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos**: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2010. 152 p.

DUARTE JR, Antônio M. **Gestão de Riscos no Brasil**. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003. 861 p.

FIGUEIREDO, Romana Picanço. **Gestão de Riscos Operacionais em Instituições Financeiras – Uma abordagem qualitativa**. Dissertação apresentada à Universidade da Amazônia – Universidade da Amazônia, Pará, 2001.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. < <http://www.ibgc.org.br> >; acesso em 20/05/2012.

JORION, Phelippe. **Value at risk: a nova fonte de referência para o controle do risco de mercado**. São Paulo: BM&F, 1998.

SILVA, José Pereira da. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1988.

MOELLER, Robert R. **Sarbanes-Oxley and the new internal auditing rules**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2004. 324 p.

NASCIMENTO, Auster Moreira. **Controladoria – Instrumento de apoio ao processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2010. 319 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009 , 314 p.

PAYÉS, M. A. M. **O empresário familiar rural: integração à agroindústria de fumo e diferenciação**. Tese de doutorado apresentada à Universidade Estadual de Campinas – Unicamp, Campinas, 1993.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W. JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2009. 776 p.

Sarbanes-Oxley Act < <http://www.soxlaw.com/>> acesso em 10/04/2012.

SAUNDERS, Anthony. **Financial Institutions Management: a Modern Perspective**. 2. Ed. Chigaco: Irwin Professional Publising, 1996.

SEC, U.S. Securies and Exchange Commission < <http://www.sec.gov/>> acesso em 15/04/2012.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.