

---

**GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E CONTROLES INTERNOS: O  
CASO DE UMA EMPRESA DE INFORMÁTICA**

***MANAGEMENT OF OPERATIONAL RISKS AND INTERNAL  
CONTROLS: THE CASE A COMPANY OF INFORMATICS***

**LUANA PEREIRA DE FRANÇA**

Atualmente é Mestranda do Mestrado Profissional em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), com foco na linha de pesquisa Sustentabilidade. Também é estudante de MBA em Controladoria, Gestão Empresarial e Financeira (UNIPAR). Bacharela em Secretariado Executivo pela UNIOESTE (2016). Trabalha como Tesoureira/Caixa na Cooperativa de crédito Sicredi Progresso PR/SP.

**EDISON LUIZ LEISMANN**

Professor Associado da Unioeste-PR. Doutor em Economia Aplicada pela UFV com Pós Doutorado em Administração pela UFPE. Professor do PPGA-Programa de Pós Graduação em Administração-Mestrado Profissional- UNIOESTE-Cascavel-PR.

**RESUMO**

As organizações estão expostas a vários riscos operacionais, que são caracterizados por erros humanos, fraudes, deficiências em processos ou falhas no sistema. Estes riscos podem ser agravados pela falta ou inconformidade dos controles internos. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar a gestão de risco de uma empresa de informática e seus controles internos. É uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa a partir de entrevista semiestruturada com direção e funcionários. Os resultados evidenciam que a empresa não atende aos requisitos de gestão de riscos e de controles internos, conforme estabelecido nas recomendações teóricas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de Risco; Controles Internos; Planejamento Estratégico.

## **ABSTRACT**

Organizations are exposed to various operational risks, which are characterized by human error, fraud, shortcomings in processes or system failures. These risks may be aggravated by the lack or nonconformity of internal controls. Thus, the objective of this research is to analyze the risk management of a computer company and its internal controls. It is an exploratory, qualitative approach based on a semi-structured interview with management and employees. The results show that the company does not meet the requirements of risk management and internal controls, as established in the theoretical recommendations.

**KEYWORDS:** Risk Management; Internal controls; Strategic planning.

## **INTRODUÇÃO**

Este artigo foi produzido pela necessidade de se evidenciar a importância do sistema de gestão de riscos e controles internos dentro de uma organização, proporcionando representações de seus resultados na competitividade e desempenho na empresa.

Dentro da organização o risco pode ser determinado como um acontecimento, esperado ou não, que pode impactar nos resultados de uma empresa, podendo afetar rigorosamente sua base e sua estratégia corporativa. O risco pode estar alinhado a um certo grau de improbabilidade, ou seja, corre-se risco quando existe um desconhecimento de decorrências futuras de algum acontecimento ou ocorrência. (FREITAS E MARUYAMA, 2016)

Portanto, os riscos podem acontecer devido a fatores externos ou internos, e até mesmo por mudanças tecnológicas. A redução dos riscos internos pode-se dar através da cooperação dos responsáveis envolvidos, já os riscos externos demandam a compreensão das forças competitivas encaradas pela empresa (LUNKES, 2010).

Assim, as organizações, independente do ramo, estão buscando cada vez mais, maneiras para estarem preparadas diante dos fatores que possam intervir o seu resultado. De tal modo, surge a alternativa de utilizar o sistema de gestão estratégica de risco, que proporciona avaliar as incertezas de forma a tomar a melhor decisão possível, ou seja, proporciona melhor visão a empresa. Deve-se levar em conta de que todos os riscos podem ser identificados, analisados e ajustados, ponderando se devem ser tratados, moderados ou aceitos. É importante prevenir, para que não aconteça eventos indesejáveis ou inesperados, podendo alterar a qualidade e o desempenho dos recursos que são utilizados na organização, afetando assim os objetivos da empresa.

---

Vale ressaltar que a eficácia da gestão de riscos operacionais depende da flexibilidade, da habilidade de adequação, e da rapidez de retorno, fatores esses que estão inteiramente ligados com a habilidade que a empresa tem de adaptar-se velozmente com situações adversas (GROMOFF E STAVENKO, 2012)

Além disso, a empresa em estudo é de pequeno porte, assim, vale destacar que de acordo com o Sebrae (2017), citado pela revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, as pequenas empresas são responsáveis por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Além disso, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB desse setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios. Isso mostra que independente do porte, todas as empresas têm grande importância e geram resultados.

Assim, surge a questão de pesquisa, como os controles internos e a gestão de riscos podem afetar diretamente na empresa? De tal modo, este artigo tem por objetivo verificar se a empresa de informática localizada em Assis Chateaubriand faz a gestão de seus riscos operacionais e verificando se a mesma possui controles internos.

## **2 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS**

A Resolução 3.380 de 29 de junho de 2006 do Branco Central seguindo as diretrizes do Conselho Monetário Nacional define como risco operacional a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falha, deficiência ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. O risco operacional é dividido em oito níveis de subcategorias, conforme segue:

I - Fraudes internas; II - Fraudes externas; III - Demandas trabalhistas e segurança deficiente do local de trabalho; IV - Práticas inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços; V - Danos a ativos físicos próprios ou em uso pela instituição; VI - Aqueles que acarretem a interrupção das atividades da instituição; VII - Falhas em sistemas de tecnologia da informação, e VIII - Falhas na execução, cumprimento de prazos e gerenciamento das atividades na instituição.

Assim, é necessário identificar, classificar e caracterizar o risco operacional e a partir de aí determinar os controles internos a serem adotados.

Segundo a Norma de Gestão de Riscos da *Federation of European Risk Management Associations* (2003), a gestão de risco precisa ser um processo contínuo e em constante desenvolvimento junto à tática da organização e à implementação dessa mesma estratégia. Conhecendo e aceitando os riscos de cada área da organização e utilizando um procedimento adequado, é provável planejar atos de prevenção para gerenciar a incidência e importância do risco, o que é de extremo valor para empresa.

Vale destacar que para gerenciar todos esses tipos de riscos nas organizações, a ABNT lançou a nova versão da ISO 31000. A norma fornece diretrizes gerais para gerenciar riscos, em qualquer atividade. Também, oferece uma abordagem comum que pode ser personalizada para cada tipo de organização e seus contextos.

Segundo Baptista (2018), o foco da Gestão de Riscos ISO 31000 é avaliar as incertezas para tomar a melhor decisão possível. “De certa forma, toda gestão de risco e toda tomada de decisão lida com esta situação, e os seus benefícios dão as melhores decisões, menos surpresa, melhora no planejamento, na performance e na efetividade, ” ou seja, existe um ganho para ambas partes.

Além dos benefícios, Martin, Santos e Filho (2004), destacam que “o conhecimento, a identificação e a gestão dos riscos empresariais fazem parte da própria essência da administração moderna. Mas isto não implica que o sistema de avaliação da gestão desses riscos, deva se subordinar à gestão”.

Assim, o sistema de controles internos, busca garantir que as operações da empresa sigam conforme o planejado, evitando ou minimizando desvios. Desse modo, ressalta-se que nem todas as atividades da função controles internos propõem riscos e nem todo controle de riscos relevantes pode ser tratado por meio da função de controles internos. Por isso a importância da gestão do gerenciamento desses riscos.

### **3 CONTROLES INTERNOS**

Os controles internos abrangem o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas para proteger seu patrimônio. Representam uma forma essencial de conseguir informações e dar apoio às decisões mais críticas da organização, ajudando a dirigir as empresas no alcance dos alvos desejados, verificando a precisão e a autenticidade dos seus dados, promovendo a eficiência operacional (ATTIE, 2009).

Diante disso, ressalta-se que é possível encontrar falhas e dificuldades no sistema de controles internos em qualquer organização, seja de pequeno ou grande porte, o que acarreta na exposição da empresa a maiores riscos. Para Migliavacca (2002) os controles

---

internos são de suma importância nas atividades das organizações, eles contribuem para a preservação de seus ativos, no desenvolvimento de seus negócios e, por conseguinte no resultado de suas intervenções.

Já segundo Attie (2006), “o controle tem significado e relevância somente quando é concebido para garantir o cumprimento de um objetivo definido, quer seja administrativo ou gerencial”. Assim, a organização precisa de fatores claros e objetivos, métodos e medidas de onde pretende chegar, como pretende chegar e avaliar os riscos existentes.

De acordo com a ISO 31000, o conceito de gerenciamento de riscos pode ser compreendido como uma série de elementos que fornecem alicerces, que são os objetivos e o comprometimento para administrar o risco, além das metas organizacionais que podem ser considerados como planos, relações, responsabilidades e recursos por implementar, monitorar, revisar e melhorar constantemente as atividades direcionadas e controlar a empresa no que diz respeito aos riscos (VIEIRA, 2013).

O que é de extrema importância pois podem influenciar o objetivo de forma negativa ou positiva, sob a forma de ameaças ou oportunidades, por isso o gerenciamento dos riscos é essencial, não adianta somente identificá-los e sim gerenciá-los.

#### **4 COLETA DE DADOS**

Este artigo se trata de uma abordagem de pesquisa qualitativa, o objetivo foi autuado de maneira descritiva e exploratória, sendo utilizado para o desenvolvimento deste trabalho o estudo de caso.

A pesquisa exploratória tem o objetivo de gerar um maior conhecimento sobre o problema de pesquisa. Desse modo, a pesquisa exploratória visa conhecer os pontos fortes e fracos da organização, e também as oportunidades e ameaças do mercado, pesquisando, levantando dados e até mesmo fazendo uma observação informal (MATTAR, 1999).

A coleta de dados ocorreu durante o mês de junho e julho de 2018, em livros, sites e nas plataformas de busca EBSCO e Web of Science, a pesquisa ocorreu no seguinte termo chave “Gestão de Riscos - *Risk Management*”, “Riscos operacionais e controles internos”. Nas plataformas de busca, selecionou-se a opção “periódicos acadêmicos, artigos, e textos disponíveis para download gratuito”. Verificou-se todos os títulos dos artigos, bem como uma leitura prévia dos resumos e com a adequação do título e resumo ao tema da pesquisa, além dos livros e sites.

A coleta de dados também se deu através de um questionário com todos os colaboradores da empresa, incluindo os empresários, além do questionário foi realizada uma entrevista com os dois sócios proprietários da empresa, assim se evidenciou de forma mais abrangente a opinião de todos da empresa, chegando a um resultado mais convicto.

Segundo Marconi e Lakatos (1985, p. 178), o questionário “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito”. Desse modo, este método irá nos proporcionar melhor entendimento e resolução do problema.

Por fim, ao aplicado o questionário, também ocorreu uma conversa informal com alguns colaboradores, onde gerou alguns resultados que foram anotados e ajudaram para a conclusão desta pesquisa.

#### 4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

A empresa de informática do estudo em questão, é localizada em Assis Chateaubriand no Paraná, a empresa é caracterizada de pequeno porte e possui nove colaboradores, incluso os dois sócios/proprietários. Dentro de seu segmento de mercado, a empresa tem desempenhado um crescimento significativo. Seu diferencial de mercado é a manutenção de computadores, recarregamento de cartuchos, instalação de equipamentos e a verificação das causas de falhas na programação de computadores.

A empresa também conta com um profissional de TI, que é o responsável por gerenciar as informações, criando redes de computadores, lidando com processamento de dados, engenharia de software, hardwares e softwares.

Já a gestão do negócio é feita pelos próprios donos da empresa, os quais não possuem formação na área administrativa. Assim, desde a fundação, que foi em 12 de março de 2007, os proprietários que buscam sua própria qualificação através de cursos online e leituras sobre os processos administrativos da empresa.

### 5 RESULTADOS

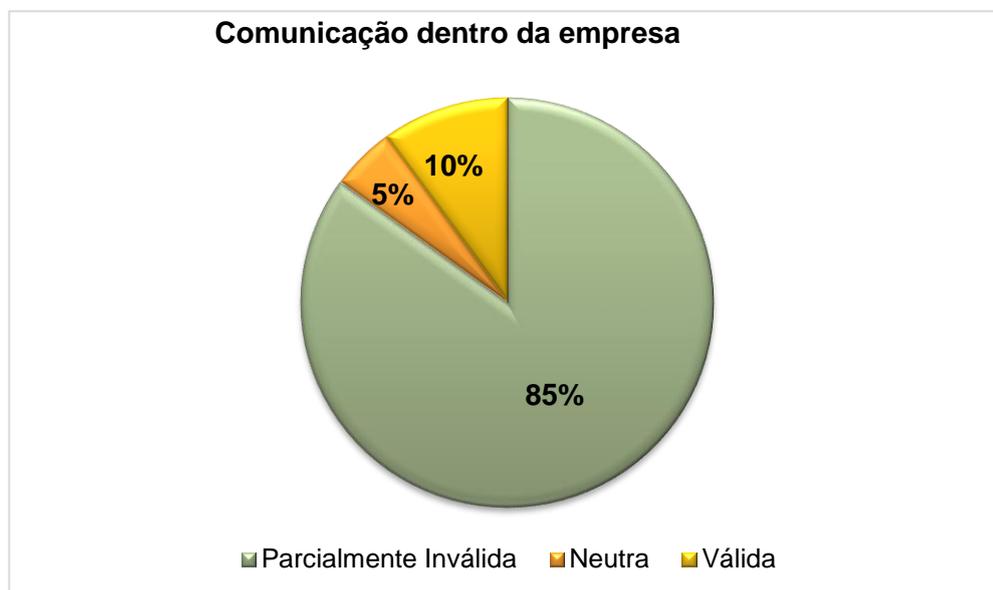
A análise iniciou-se através da aplicação de um questionário composto por 16 (dezesseis) perguntas, e como opções de respostas havia uma escala de valores da avaliação, sendo (1) para totalmente inválida, o que significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente não observado no contexto da empresa, (2) parcialmente inválida, o que significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado, porém, em sua minoria, (3)

neutra, que significa que não há como avaliar se o conteúdo da afirmativa é ou não observado na empresa, (4) parcialmente válida, que significa que o conteúdo da afirmativa é parcialmente observado, porém, em sua maioria e por fim (5) totalmente válida o que significa que o conteúdo da afirmativa é integralmente observado na empresa, com possibilidade de justificativa para cada opção. O mesmo questionário foi aplicado aos 9 (nove) colaboradores que representam a totalidade dos funcionários da referida empresa.

Diante do questionário aplicado verificou-se que os colaboradores conhecem e sabem que deveriam usar alguns tipos de controles internos, porém na correria do dia-a-dia acabam não utilizando. Destaca-se também que a empresa não possui nenhum método formal ou escrito para o uso de controles internos, nem ao menos fazem uma gestão para se protegerem de riscos internos e externos.

Um dos fatores que pode levar isso acontecer, deixar de utilizar controles internos de prevenção aos riscos, é a comunicação dentro da empresa, que como é apresentado no gráfico abaixo, segundo os questionados, 85% responderam que a comunicação é parcialmente inválida, 10% como válida e 5% avaliaram a comunicação como neutra.

**Gráfico 1:** Comunicação dentro da empresa.



Dados: Fonte da pesquisa.

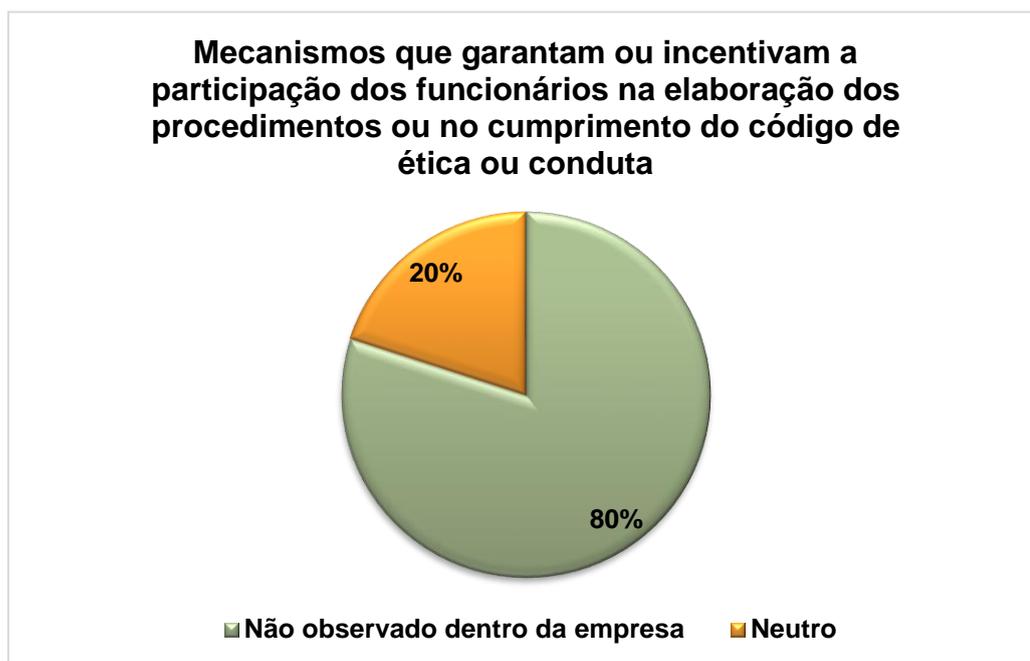
A comunicação sem dúvidas é uma ferramenta que impulsiona os resultados, metas e objetivos. Os procedimentos de comunicação da empresa devem ser ordenados de acordo com a realidade da organização para ser uma ferramenta eficiente e de sucesso. O maior desafio das organizações é a comunicação, pois podem existir falhas e distorções, boa parte

dos problemas é resultado de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas (LACOMBE, 1989).

Portanto, é de extrema importância ter uma boa comunicação dentro da empresa, principalmente entre colaboradores e chefes, assim é imprescindível que a empresa conheça seus colaboradores para transmitir as informações de forma que todos a compreendam.

Outra questão abordada aos colaboradores foi em relação a existência de mecanismos que garantam ou incentivam a participação dos funcionários na elaboração dos procedimentos ou no cumprimento do código de ética ou conduta, e como resultado, um número significativo, 80% responderam que não existem incentivo e nem mesmo participação da elaboração desses procedimentos dentro da empresa, já o restante 20% responderam “neutro” para a questão.

**Gráfico 2:** Mecanismos que garantam ou incentivam a participação dos funcionários na elaboração dos procedimentos ou no cumprimento do código de ética ou conduta



Dados: Fonte da pesquisa.

Como pode-se observar no Gráfico 2, a empresa quase não possui incentivo para participação dos funcionários na elaboração dos procedimentos ou no cumprimento do código de ética ou conduta em relação a controles internos e gestão de riscos dentro da empresa, o que é de grande importância, incentivo, apoio, comunicação, todos esses fatores estão atrelados para o bom desempenho de controles dentro da empresa.

Ressalta-se que em uma conversa informal com alguns colaboradores da empresa, eles relataram casos que perderam clientes por falhas não ocasionais, por práticas

inadequadas relativas a clientes, produtos e serviços, um exemplo que pode ser citado foi a perda de cliente muito importante para a empresa, devido que, o cliente levou seu notebook para formação e ocorreu uma falha ao fazer o backup das informações, o que ocasionou a perda de todos seus arquivos pessoais, fato que, se fosse seguido um controle interno, não aconteceria.

Esses acontecimentos, podem gerar não só na perda do cliente, mas também a possibilidade de a empresa ser mal vista na cidade, pois sabe-se que informações correm a todo momento. Por isso é importante além das normas, uma boa comunicação, para deixar alinhado entre os funcionários o que deve ser feito, como ser feito e porque ser feito.

No questionário também foi perguntado em relação aos objetivos e metas da empresa, se estão formalizados e descritos, 100% dos respondentes colocaram que não existe nenhuma formalização, além disso o dono relatou que devido a empresa ser de pequeno porte não se utiliza nenhum método formal, as informações somente são repassadas boca-a-boca.

Outra questão abordada foi sobre a existência de segregação de funções nos processos e atividades da empresa, 100% ou seja, todos os questionados responderam que sim, que existe segregação e cada um desempenha um papel diferente dentro da organização, o que é um ponto positivo e de extrema relevância.

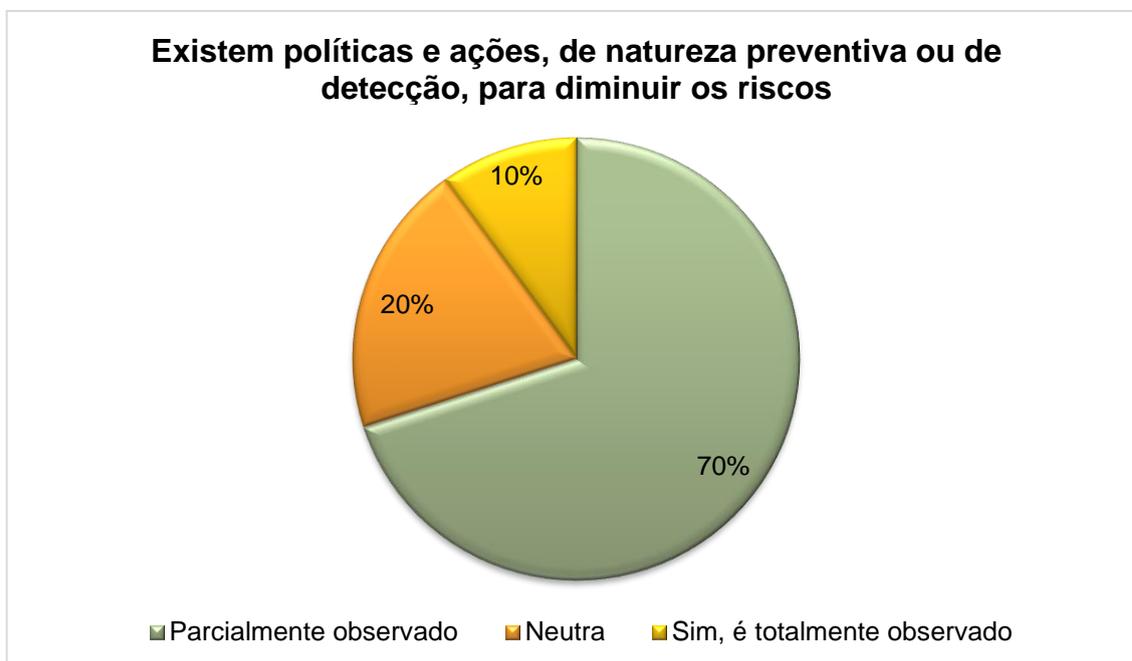
Segundo Attie (2010), a segregação de funções gera independência para os cargos dentro da organização. Ninguém precisa e nem deve ter a responsabilidade todas as tarefas da empresa sobre si, cada uma das tarefas deve, preferencialmente, ser executada por pessoas diferentes.

Logo mais, ao serem questionados se a empresa faz previsões de vendas, todos os funcionários responderam que sim, isso equivale a 100% dos respondentes. O que significa um ponto positivo sobre o controle interno das vendas, já que é de extrema importância fazer a projeção de vendas, sabendo o que se deve comprar, levando-se em consideração os períodos nos quais ocorrem maior procura de determinados produtos.

Os proprietários nos relataram que nunca aconteceu fraudes internas dentro da empresa, relatou também que mesmo nunca tendo acontecido, sente medo, pois nunca ofereceu treinamento e capacitação aos seus colaboradores.

Por fim, foi perguntado se existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos.

**Gráfico 3:** Existem políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos.



Dados: Fonte da pesquisa.

Como pode-se perceber no Gráfico 3, a maioria dos respondentes, ou seja, 70% responderam que existe parcialmente políticas e ações, de natureza preventiva ou de detecção, para diminuir os riscos, mas nada escrito, somente comentado.

Um dos proprietários relatou na entrevista que é sugerido dentro da empresa o uso de HD externo para armazenar os dados para a formatação, disse que é disponibilizado um para cada colaborador que faz esse tipo de serviço, e que quando acontece falhas, são falhas dos colaboradores por não utilizarem o método, que já foi repassado para todos utilizarem.

Dessa maneira, surgiram algumas sugestões para a empresa, a primeira sugestão é o investimento em treinamento e capacitação dos colaboradores, para evitar futuros possíveis prejuízos. No treinamento um dos temas que pode ser abordado, é o código de ética e conduta, pois o mesmo impacta diretamente na cultura organizacional da empresa, e é através dele que é definido os objetivos da empresa, os princípios da organização, o que é permitido e o que não é permitido dentro da empresa, além de deixar claro as punições no caso de quebra de regra.

Outra sugestão é a padronização dos controles, como foi dito que não há nada escrito, documentado, sugere-se que a empresa padronize, o que deve ser feito e como deve ser feito, para evitar falhas e para quando acontecer poder cobrar dos colaboradores seguindo à risca uma linha de aplicação. Assim as atividades são mapeadas e implementadas.

Além disso, sugere-se também que os proprietários sentem com os colaboradores ao menos uma vez no mês, para conversar sobre a empresa, sobre os procedimentos e as falhas que possam vir a surgir, e que juntos possam decidir um controle eficaz e que todos concordem em aplica-lo. Tendo assim, uma melhor comunicação e cada um pode dizer sua opinião a respeito do que está acontecendo dentro da organização.

Por fim, sugere-se também buscar outros meios de armazenagem dos arquivos dos clientes, além do HD externo, sugere-se que a empresa possa alinhar mais opções, seja o armazenamento no pen-drive, na nuvem, ou qualquer outro, desde que não seja somente em um para não correr o risco de perder informações e com isso perder mais clientes. Criar e armazenar adequadamente cópias de segurança é essencial para que os dados ser facilmente recuperados em caso de incidentes, como arquivos que são deletados sem querer, corrupção de dados e até mesmo roubo de computadores.

## **CONCLUSÃO**

Verificou-se a falta de controles internos e de gestão dos riscos para a grande maioria dos casos analisados. No entanto, observou-se também a falta de comunicação entre os colaboradores e donos da empresa, o que é de extrema importância, pois uma comunicação ineficaz, pode acarretar prejuízos para a mesma, a comunicação é indispensável para qualquer organização, pois uma comunicação eficaz, gera cooperação e coordenação, o que acarreta na produtividade da empresa.

Apesar de serem identificadas faltas no sistema de controle interno da empresa de informática, foram constatados pontos positivos que merecem destaque como a existência segregação de tarefas e o fato de nunca ter acontecido fraudes internas.

Constatou-se também que os colaboradores conhecem alguns tipos de controles internos e sabem que deveriam utilizar, porém na correria do dia-a-dia acabam não utilizando. Ressalta-se que com a melhor comunicação e implementação e a manutenção dos controles internos na empresa, certamente será minimizado o risco de falhas operacionais e de problemas que ocorrerem devido a divergências entre informações entre colaboradores.

Assim, conclui-se a pesquisa, visando mostrar que são várias as contribuições que a gestão de risco e os controles internos podem oferecer à gestão empresarial, desde que seja aplicado e monitorado de forma adequada, ajudando assim a prevenir erros, fraudes e atos ilícitos.

---

Como sugestão para próximas pesquisas, sugere-se que seja feita essa pesquisa em outras empresas, até mesmo que seja feito a comparação de como é realizado a gestão de risco de pequenas e grandes empresas.

## REFERÊNCIAS

AGENCIA SEBRAE DE NOTÍCIAS. Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%. **Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios**. 2017. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2017/10/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43.html> Acesso em 26 jul 2018.

ATTIE, William. **Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2009. 4ª Edição.

\_\_\_\_\_. **Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 2ª Edição

\_\_\_\_\_. **Conceitos e Aplicações**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 5ª Edição.

BAPTISTA, P. **Conheça os benefícios da Gestão de Riscos – ISO 31000**. Revista de Consultoria Verde Ghaia. Disponível em: <https://www.verdeghaia.com.br/blog/blog-conheca-os-beneficios-da-gestao-de-riscos-iso-31000/> Acesso em 28 jul. 2018.

CARVALHO, D. B.; CALDAS, M. P. **Basiléia II: abordagem prática para acompanhamento de risco operacional em instituições financeiras**. São Paulo: FEBRABAN, 2007.

CONSELHO MONETÁRIO NACIONAL. **Resolução 3.380, de 29 de junho de 2006**. Disponível em: < [http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res\\_3380\\_v2\\_L.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2006/pdf/res_3380_v2_L.pdf)> Acesso em 07 de jun. 2018.

FEBRABAN. **Melhores práticas na gestão do risco operacional**. São Paulo: FEBRABAN, 2006. Disponível em: < [http://www.febraban.org.br/7Rof7SWq6qmyvwJcFwF710aSDf9jyV/sitefebraban/GTMP\\_documento\\_finalago2006.pdf](http://www.febraban.org.br/7Rof7SWq6qmyvwJcFwF710aSDf9jyV/sitefebraban/GTMP_documento_finalago2006.pdf)> Acesso em 03 mar. 2018.

FEDERATION OF EUROPEAN RISK MANAGEMENT ASSOCIATIONS (**FERMA**). Norma de Gestão de Riscos. 2003.

FREITAS, E.; MARUYAMA, U. Estratégias Corporativas para Gerenciamento de Riscos em Controles Internos: estudo de caso sobre o processamento eletrônico de cheques. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ** (online), Rio de Janeiro, v. 21, n.1.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUNKES, R. J. **Controle de gestão estratégico, tático, operacional, interno e de risco**. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARSHALL, C. **Medindo e Gerenciando Riscos Operacionais em Instituições Financeiras**. Rio de Janeiro: qualitymark, 2002.

MARTIN, N. SANTOS, L. FILHO, J. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Em: **Revista de Contabilidade & Finanças**. vol.15 no.34 São Paulo Jan./Apr. 2004.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de Marketing**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, v. 2, 1999.

REIS, Clayton; KICHILESKI, Gustavo Carvalho. RESPONSABILIDADE CIVIL OBJETIVA DA EMPRESA POR ATOS DE CORRUPÇÃO A LUZ DA LEI 12.846/2013. **Revista Jurídica**, [S.l.], v. 1, n. 46, p. 119-145, jul. 2017. ISSN 2316-753X. Disponível em: <<http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/RevJur/article/view/2002/1283>>. Acesso em: 23 dez. 2017. doi:<http://dx.doi.org/10.21902/revistajur.2316-753X.v1i46.2002>.

VIEIRA, M. P.: **Compliance: Ferramenta Estratégica Para Uma Boa Prática de Gestão**. Universidade Federal de Viçosa Viçosa – MG 2013.