



Análise de Riscos na Gestão de Fornecedores

José Vitor Alcantara Freires
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
jose_vitor@ufms.br

Silvana Dalmutt Kruger
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
silvana.d@ufms.br

Vítor Cardoso da Silveira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
vitor.silveira@ufms.br

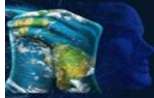
Itzhak David Simao Kaveski
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS)
itzhak.kaveski@ufms.br

Resumo

A pesquisa teve como objetivo de identificar o perfil dos fornecedores de serviços que podem representar riscos para uma empresa sucroalcooleira. A pesquisa é realizada por meio de estudo de caso, com análise descritiva da carteira de fornecedores de cunho qualitativo. A amostra analisada foi composta por 83 fornecedores ativos, avaliando-se aspectos cadastrais como área de atuação, tempo de mercado, porte, regularidade trabalhista e evidências documentais. Utilizou-se de análise documental por meio de um *checklist* de conformidade elaborado de acordo com as necessidades e procedimentos internos da empresa focal para identificar o perfil dos fornecedores, sendo classificados como fornecedores de risco baixo, médio e alto. Os resultados evidenciam que fornecedores de pequeno porte e das áreas operacionais, especialmente aqueles da área agrícola, apresentaram maior incidência de não conformidades. Os resultados indicam a necessidade de critérios de qualificação mais rigorosos para a gestão dos fornecedores, bem como de um sistema contínuo de monitoramento, para assegurar menores riscos. Pelos critérios estabelecidos identificou-se 14 fornecedores com nível médio de riscos e 2 representam nível alto de riscos pelas não conformidades identificadas. De forma geral, a análise destaca a importância da gestão dos fornecedores para reduzir riscos e assegurar melhores práticas de *compliance*, contribuindo com os objetivos da governança corporativa organizacional.

Linha temática: Contabilidade, Gestão e Finanças no Agronegócio

Palavras-chave: *Compliance*; Fornecedores de Serviços; Gestão de Riscos; Terceirização.



1. Introdução

O desenvolvimento dos programas de gestão de riscos e *compliance* evidencia a importância da capacidade de adaptação no ambiente corporativo atual, marcado por constantes transformações impulsionadas pelos contínuos avanços tecnológicos (Campos; Carreiro, 2024), o *compliance* é uma expressão originada do inglês que, de forma geral, refere-se à prática de seguir um conjunto de medidas destinadas a assegurar o cumprimento das leis, normas, regulamentos e diretrizes estabelecidas (Silva, & Brunozi Júnior, 2024).

Desse modo a gestão de riscos executa um papel essencial na sustentabilidade e competitividade das empresas (Ferreira, 2024). Nesse contexto, a utilização dessa e a adoção de práticas de *compliance*, para garantir a conformidade com normativas legais, normas internas e postura ética, tem se tornado cada vez mais relevante, assim, as organizações estão elevando seu critério nos processos e na relação com seus *stakeholders* (Oliveira, Carvalho, Cordovil, Roberto, & Souto, 2023). Neste sentido, compreender os riscos aos quais as organizações estão expostas é o passo inicial para reconhecer fragilidades e reduzir riscos relacionados às suas práticas empresariais (Rodrigues, Felizardo, Nascimento, Zittei, & Fernandes, 2023).

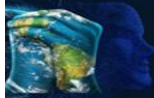
A gestão de risco compreende a avaliação de eventos internos ou externos que podem influenciar o cumprimento dos objetivos organizações (Silveira, Carvalho, Peleias, & Fernandes, 2025). Dentre os principais benefícios destacam-se a unificação e a estruturação de dados de diferentes áreas, influenciando diretamente a entrega ao cliente e auxiliando na tomada de decisões, bem como no aprimoramento do planejamento estratégico (Bonatto, Souza, Kurpel, Almeida, & Garcia, 2019). Em um contexto de transformações, a atualização na administração dos serviços tem levado as organizações a transferirem tarefas secundárias para empresas terceirizadas, aumentando a eficiência (Faria, Carraro, Oliveira, Schocair, & Amaral, 2024). No entanto, a terceirização exige controles relacionados aos contratados uma vez que o mercado busca estabelecer parcerias com empresas que adotam programas de *compliance*, garantindo que uma prestadora de serviços terceirizados esteja plenamente alinhada com os padrões éticos e os objetivos da empresa contratante (Gomes, & Rodrigues, 2022).

Com o constante avanço do mercado as empresas estão dando mais relevância para a gestão de seus fornecedores (Meirelles Junior, Souza, Moreira, Simão, Silva, & Leite, 2021). De modo que a escolha e a qualificação de fornecedores são fundamentais para garantir a qualidade dos produtos e serviços oferecidos pelas organizações (Oliveira et al., 2023). Também se destaca que a escolha e seleção dos parceiros de negócio surge como uma ferramenta fundamental na gestão de relacionamento com fornecedores, garantindo assim a continuidade das atividades operacionais da empresa (Nzamba, Junior, Nascimento, Batista, & Tnon, 2024).

Estudos anteriores como de Oliveira et al. (2023) e Horz, Lunardi e Silva (2023), indicam que a implementação de um sistema de *compliance* e a gestão de riscos impactam positivamente da diminuição de ameaças e aumento da produtividade, além disso a pesquisa de Soliani, Matos, Camargo Júnior, Pires, & Argoud (2021) evidencia que o relacionamento com fornecedores atua de forma estratégica para melhorar a eficiência e desempenho nas organizações, ademais o estudo demonstrou a necessidade de confiança recíproca entre os participantes da cadeia de suprimentos.

Neste contexto, a problemática norteadora da pesquisa visa responder: Qual o perfil dos fornecedores de serviços que podem representar riscos para uma empresa sucroalcooleira? Com o objetivo de identificar o perfil dos fornecedores de serviços que podem representar riscos para uma empresa sucroalcooleira.

A relevância desse estudo é amplamente reconhecida por diversos estudos correlatos que demonstram os impactos positivos acerca da gestão de riscos, *compliance* e a gestão de fornecedores dentro das organizações. Ademais os estudos evidenciaram que empresas que adotam procedimentos de seleção e gestão de seus fornecedores mitigam os riscos aderidos a



sua cadeia de suprimentos, elevando seus indicadores operacionais e entregando ao seu cliente produtos e serviços de qualidade. Justifica-se a importância da pesquisa quanto à análise dos fornecedores da cadeia de suprimentos de uma empresa sucroalcooleira, no intuito de mitigar os possíveis riscos e servir de exemplo para outras empresas, oferecendo indicativos da relevância das políticas de *compliance*, além disso justifica-se academicamente pela necessidade de ampliar as pesquisas relativas a temática de *compliance* e gestão de riscos, haja vista que estas encontram-se em ascensão e ainda pouco publicadas no ambiente da academia.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão de fornecedores

Com um mercado em constantes avanços e novas estratégias surgindo, a gestão de fornecedores se torna um aspecto relevante para a gestão das organizações (Meirelles et al., 2021), dessa forma a seleção e qualificação de fornecedores são essenciais para assegurar a qualidade dos produtos e serviços das organizações (Oliveira et al., 2023). Os fornecedores podem apresentar diversos riscos a empresa contratante, entre eles, falência inesperada do fornecedor, falta de produtos e falhas decorrentes da capacidade de produção insuficiente, além da dificuldade em atender transportes urgentes. Desse modo a implementação de práticas de *compliance*, que buscam garantir o cumprimento de normas legais, éticas e internas, tem ganhado importância crescente nesse processo e assim as organizações estão cada vez mais exigentes em seus processos com seus parceiros (Oliveira et al., 2023).

A administração do relacionamento com fornecedores tornou-se ainda mais importante e essencial devido às crescentes pressões competitivas e às constantes mudanças no ambiente global em que as empresas atuam (Soliani et al., 2021). Atualmente, as empresas pretendem buscar parcerias estratégicas e confiáveis, considerando critérios de avaliação que vão além de preço, qualidade e prazo de entrega (Oliveira et al., 2023).

De forma que a gestão da cadeia de suprimentos está diretamente relacionada como um elemento crucial para o sucesso organizacional, assim uma gestão bem-organizada para captar e analisar as informações provenientes de diversas fontes e responsáveis, transformando-as em ações eficazes (Siqueira, 2024). Ademais, a capacidade de atender a múltiplos pedidos simultaneamente pode ser limitada, especialmente quando não há elaboração de contratos bem estabelecidos com fornecedores, o que pode prejudicar os processos de entrega e a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes (Ferreira, Correa, França, Ziviani, & Ribeiro, 2023).

As empresas enfrentam diversos desafios da administração de seus fornecedores, tornando essencial avaliar os benefícios de superar essas dificuldades. Pequenas e médias empresas enfrentam desafios adicionais em uma gestão eficiente, pois muitas vezes não dispõem de recursos financeiros para investir em *softwares* que ofereçam suporte completo (Siqueira, 2024). Para alcançar sucesso nessa área, é fundamental aprimorar continuamente os processos, buscando melhorias diárias e maior eficiência operacional (Siqueira, 2024). Entre as principais vantagens estão a integração e organização de dados de diversos setores, que impactam diretamente a entrega ao cliente, além de contribuir para a tomada de decisões e o desenvolvimento do planejamento estratégico (Bonatto et al., 2019).

Desse modo uma gestão eficiente garante a continuidade das operações nas organizações, nesse sentido, a segmentação de fornecedores surge como uma ferramenta essencial para melhorar o gerenciamento dos relacionamentos dentro do processo, pois permite classificar os fornecedores em grupos específicos (Nzamba et al., 2024). Construir parcerias estratégicas com fornecedores: manter relações sólidas e rigorosas com os fornecedores traz vantagens para a empresa, como condições de compra mais desenvolvidas, maior segurança não fornecida e acesso a inovação (Oliveira et al., 2023). Ademais além da segmentação, a seleção e o desenvolvimento de fornecedores são processos fundamentais na gestão da cadeia



de suprimentos. A seleção de fornecedores, em particular, envolve uma escolha estratégica e eficiente daquelas que melhor são avaliadas para o fortalecimento da competitividade da empresa (Nzamba et al., 2024).

2.2 Gestão de riscos

O conceito de *compliance* teve como origem as preocupações de organizações norte-americanas, com diretrizes governamentais durante o início do século XX, o termo *compliance* tem origem no verbo inglês *'to comply'*, que significa obedecer ou estar em conformidade, e está relacionado ao alinhamento com regras, políticas internas, diretrizes estabelecidas pela liderança, entre outros padrões (Campos, & Carreiro, 2024).

E assim a gestão de riscos desempenha um papel fundamental tanto no setor público quanto no privado (Van der Poll, & Mthiyane, 2018). Diante das constantes transformações do mercado, as empresas precisam adotar procedimentos eficazes e completos para minimizar as ameaças no ambiente corporativo (Horz et al., 2024). Segundo Oliveira et al. (2023), a gestão de fornecedores tem um papel fundamental no desenvolvimento de uma entidade, por meio da aplicação de *compliance*.

Dessa forma gerenciar os riscos é essencial para a identificação e mitigação de incertezas que possam comprometer o desempenho operacional das organizações (Duarte, & Carmo, 2023). Aspectos da globalização e a evolução do mercado, traz avanços na gestão de riscos, exigindo controles internos e *compliance* nas organizações, buscando a integração das áreas financeira, administrativa e operacional, exigindo normativas e a implementação de programas de *compliance* (Rodrigues et al., 2023).

A Lei Anticorrupção Empresarial, Lei nº 12.846/2013, é uma das principais legislações de *compliance*, ela determina que as companhias devem possuir uma estrutura de conformidade, garantindo o cumprimento de regulamentos internos (Oliveira, & Molina, 2024). A gestão de riscos e os controles internos são essenciais para reforçar a governança e garantir a sustentabilidade. Essas práticas estão se tornando cada vez mais integradas, proporcionando uma estrutura sólida para proteger o patrimônio, reduzir riscos e aprimorar a eficiência operacional (Silveira et al., 2025). Pode-se definir *compliance* como a implementação de processos de monitoramento de riscos e auditorias com o objetivo de prevenir corrupção, fraudes organizacionais (Brizolla, Salla, & Grassel, 2024). Também se define *compliance* como estar em conformidade, cumprir e atender normas e regulamentos internos e externos para a operação de uma organização, visando reduzir os riscos de descontinuidade por infrações ou irregularidades operacionais (Rodrigues et al., 2023).

Embora ainda que esteja em crescimento os estudos sobre gestão de risco no setor de suprimentos os autores destacam que ela consiste na identificação e gestão dos riscos, tanto internos quanto externos, que podem impactar o desempenho de uma cadeia, adotando uma abordagem integrada e colaborativa entre os envolvidos, com o intuito de mitigar os riscos (Bonatto et al., 2019).

Segundo Silva e Gomes (2020) o compras de uma empresa é o principal responsável pelo vínculo entre contratada e contratante, sendo que o processo de compras envolve diversas etapas, começando pela pesquisa de fornecedores. Após identificar a necessidade, é fundamental buscar fornecedores potenciais, seja entre os já conhecidos ou novas opções no mercado. As empresas precisam considerar fatores como qualidade, preço, capacidade de entrega, concorrência e conformidade com critérios legais ou regulatórios (Pereira; Marques; Guimarães, 2023). Em seguida, ocorre a seleção dos fornecedores mais adequados para atender às demandas da empresa, o que inclui a análise de propostas, negociações de preços e condições, avaliação da capacidade de fornecimento (Oliveira et al., 2023).

O propósito principal da avaliação de riscos é facilitar a compreensão dos fatores que apontam para a ocorrência de um determinado risco, ao mesmo tempo em que fornece dados



sobre seus impactos. Isso permite a adoção de medidas preventivas ou a minimização de suas consequências por meio de estratégia (Zsidisin et al., 2004). Além disso a gestão de riscos auxilia mitigar limitações e aperfeiçoar as perspectivas de indicadores financeiros, beneficia a tomada de decisões estratégicas (Moreira et al., 2023).

Conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (2007), a Gestão de Riscos Corporativos (GRC) consiste em um processo voltado para a definição de estratégias que permitem identificar eventos capazes de impactar o desempenho da organização e, com base nisso, gerenciar os riscos detectados. Seu principal objetivo é garantir que os riscos permaneçam dentro dos limites aceitáveis pela empresa, garantindo assim o alcance de suas metas. Além disso, a ausência de uma gestão de riscos eficiente e do suporte organizacional adequado pode levar à falha de produtos, causando prejuízos irreparáveis aos consumidores e impactando os lucros e a estabilidade financeira da empresa (Horz et al., 2024).

As práticas de gestão de risco permitem que as organizações minimizem incidentes e perdas operacionais, pois viabilizam a identificação de eventos que podem gerar custos para a empresa e a implementação de soluções para esses eventos, reduzindo os impactos financeiros ou prejuízos associados aos riscos (*Comitee of Sponsoring Organizations*, COSO, 2017). Uma gestão eficaz auxilia no cumprimento de normas e regulamentações, protege a confiança da empresa, apoia a conquista de seus objetivos, reduz riscos e imprevistos ao longo de sua trajetória e contribui para a prevenção de possíveis conflitos de interesse entre investidores (Assi, 2017).

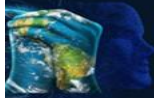
2.3 Estudos correlatos

Os estudos correlatos abordam pesquisas relacionadas a gestão de fornecedores, gestão de risco e *compliance*, trazendo contribuições teóricas e práticas que auxiliam na compreensão do tema. Dessa forma, a revisão dos artigos científicos auxilia na contextualização, evidenciando a importância do *compliance* e relacionamento com fornecedores no ambiente empresarial.

A pesquisa de Soliani et al. (2021), descreveu a implementação de um programa de desenvolvimento de fornecedores em uma empresa líder do setor sucroenergético, com foco na relação com fornecedores de transporte. A pesquisa se utilizou para avaliar os resultados de análise documental e entrevistas. O estudo destaca a importância da gestão do relacionamento com fornecedores como estratégia para melhorar a eficiência e competitividade, além disso, destaca os desafios como a necessidade de confiança mútua e a integração estratégica entre os participantes da cadeia.

O estudo de Rodrigues et al. (2023), analisou a importância da gestão de riscos, controles internos e *compliance*. O estudo destaca como a globalização aumentou a circulação de capitais e, conseqüentemente, a necessidade de mecanismos eficientes para evitar práticas ilegais no sistema financeiro. Os autores destacam que uma organização com sistema bem estruturado de gestão de riscos e *compliance* reduz a exposição às avaliações regulatórias e fortalece sua governança. Entre os principais elementos analisados, destaca-se a necessidade de avaliação contínua de riscos, monitoramento de movimentações financeiras, capacitação de funcionários e implementação de políticas internas severas. O estudo conclui dando ênfase que as empresas que adotam boas práticas de governança e monitoramento proativo minimizam significativamente os riscos, garantindo maior conformidade e segurança no ambiente organizacional.

Oliveira et al. (2023), destacam que o *compliance* auxilia na diminuição de riscos operacionais e financeiros, promovendo relações comerciais mais éticas e sustentáveis. Através de uma revisão bibliográfica, os autores abordam como as empresas podem aplicar essas diretrizes na gestão de fornecedores, assegurando que eles atendam a normas regulatórias, padrões ambientais, segurança e responsabilidade social. Além disso, o artigo destaca a



necessidade de uma avaliação contínua dos fornecedores, por meio de processos de homologação e monitoramento periódico, garantindo que esses parceiros estejam alinhados às exigências da empresa.

O estudo de Horz et al. (2023), analisa como o suporte organizacional e a gestão do conhecimento influenciam a gestão de riscos e seu impacto no desempenho das organizações. Os dados foram coletados por meio de um *survey* com gestores de cervejarias artesanais brasileiras, resultando em 101 respostas. Utilizando modelagem de equações estruturais e análise qualitativa comparativa (FsQCA), os autores identificaram que a adoção de práticas eficazes de gestão de riscos está diretamente relacionada ao desempenho organizacional. Além disso o artigo destaca que a implementação de uma gestão de riscos estruturada e a capacitação contínua dos gestores podem minimizar falhas, reduzir perdas e otimizar oportunidades de mercado.

O estudo de Duarte e Carmo (2023) investiga como a transparência na divulgação dos riscos pode impactar a qualidade da informação contábil, os resultados indicam que uma maior divulgação da Gestão de Riscos Corporativos está ligada a uma diminuição do gerenciamento de resultados, mas não há evidências significativas de aumento no gerenciamento por atividades reais. Além disso, o estudo dá ênfase que a divulgação do GRC pode melhorar a transparência das informações financeiras, auxiliando na tomada de decisões pelos interessados envolvidos.

De forma geral, os estudos correlatos evidenciam a importância do gerenciamento de riscos, por meio de diferentes abordagens e contribuições para a sua compreensão. As pesquisas reforçam a importância de que um bom relacionamento com os fornecedores da cadeia de suprimentos, mitigando os possíveis riscos, atendendo as políticas de *compliance* das empresas, faz com que as organizações se destaquem no mercado.

3. Materiais e Métodos

Este estudo teve como objetivo identificar o perfil dos fornecedores de serviços que podem representar riscos para uma empresa sucroalcooleira. A pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que oferece informações aplicáveis ao contexto real das organizações, sendo amplamente usada no ambiente corporativo para mapear perfis de clientes, fornecedores, riscos, entre outros (Marconi, & Lakatos, 2010). A abordagem adotada é qualitativa, uma vez que possibilita uma maior flexibilidade na investigação, permitindo que o pesquisador ajuste seus métodos conforme a necessidade do estudo (Gil, 2008).

Visando mitigar os riscos de passivos trabalhistas da empresa focal a pesquisa foi realizada em uma organização do ramo de produção de açúcar e álcool, a seleção dessa empresa é justificada pela relevância estratégica que a gestão de fornecedores possui para a continuidade das operações e para a redução dos riscos inerentes à cadeia produtiva desse setor. Foram analisados os fornecedores prestadores de serviço. A empresa foi constituída em 2002, e atua no mercado internacional Brasil, Argentina e Uruguai. Destaca-se que a empresa possui aproximadamente de 6.000 colaboradores, sendo que na região do Brasil (ambiente de estudo), possui 83 fornecedores ou prestadores de serviços. A quantidade de colaboradores terceiros contemplam 1.668 integrados na empresa.

A pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso com análise documental, empregando materiais internos da organização e utilizando uma lista estruturada (*checklist*) para avaliar os fornecedores das áreas agrícola, industrial, administrativa e automotiva.

A partir da análise foi possível compreender quais perfis de fornecedores apresentam os maiores riscos em termos operacionais, regulatórios e estratégicos para a empresa contratante. A metodologia escolhida permitiu uma análise do perfil dos fornecedores, possibilitando a identificação dos principais fatores de risco que afetam a empresa contratante. Os fornecedores foram avaliados entre o período de março e maio de 2025.



O *checklist* utilizado contempla questões relacionadas à conduta dos fornecedores, considerando mão de obra, recolhimento de impostos e obrigações trabalhistas e previdenciárias, métodos de controle de jornada de trabalho de seus colaboradores. As questões observadas foram elaboradas de acordo com os procedimentos internos da empresa analisada no estudo, os riscos foram classificados em nível baixo, médio e alto conforme a conformidade ou não identificada pelos critérios de análise estabelecidos. Posteriormente os resultados foram analisados na forma de tabelas e gráficos, visando comparar os riscos observados no processo de seleção de fornecedores.

4. Resultados

A partir do *checklist* utilizado para identificar os aspectos relacionados à área de atuação dos fornecedores da amostra: Agrícola, Indústria, Administrativo e Automotiva, da empresa contratante, foram analisados uma amostra de 83 fornecedores ativos de uma empresa objeto do estudo. Os critérios utilizados para análise incluíram área de atuação, tempo de mercado, capital social, número de colaboradores e conformidade documental.

1. Regularidade documental: atualização de certidões obrigatórias: Certidão Negativa de Débitos da União (CND), Guia de recolhimento do Gundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFweb) e parcelamento ativo.
2. Capacidade técnica e financeira: estrutura interna de departamento pessoal
3. Conformidade com as normas da empresa: utilização de ponto eletrônico.

4.1 Análise sobre a composição dos fornecedores de serviços

A Tabela 1 apresenta a distribuição dos fornecedores por área de atuação para a empresa estudada.

Tabela 1: Divisão por área que os fornecedores atuam

Área	Nº de Fornecedores	Percentual (%)
Agrícola	38	45,78%
Industrial	34	40,96%
Administrativo	6	7,23%
Automotiva	5	6,02%
Total	83	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base nos dados coletados, constatou-se que a maioria dos fornecedores pertence ao setor agrícola, seguido pelo setor industrial (86,74% da amostra). O segmento automotivo apresentou o menor número de prestadores de serviço.

No total de funcionários registrados as 83 empresas juntas empregam 38.581 funcionários. O Gráfico 1 apresenta a quantidade de colaboradores que as empresas/fornecedores possuem.

Foi possível verificar por meio dos dados que 8 empresas possuem entre 5 e 8 funcionários, sendo que 24 empresas possuem até 18 colaboradores registrados, demonstrando que 28,91% da amostra de fornecedores pode ser classificada como de empresas de pequeno porte. Posteriormente se observa que um conjunto de empresas com 25 a 21.189 colaboradores, também indicando que 59 dos fornecedores tendem a ter estruturas administrativas maiores, com maior número de colaboradores.

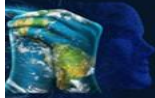
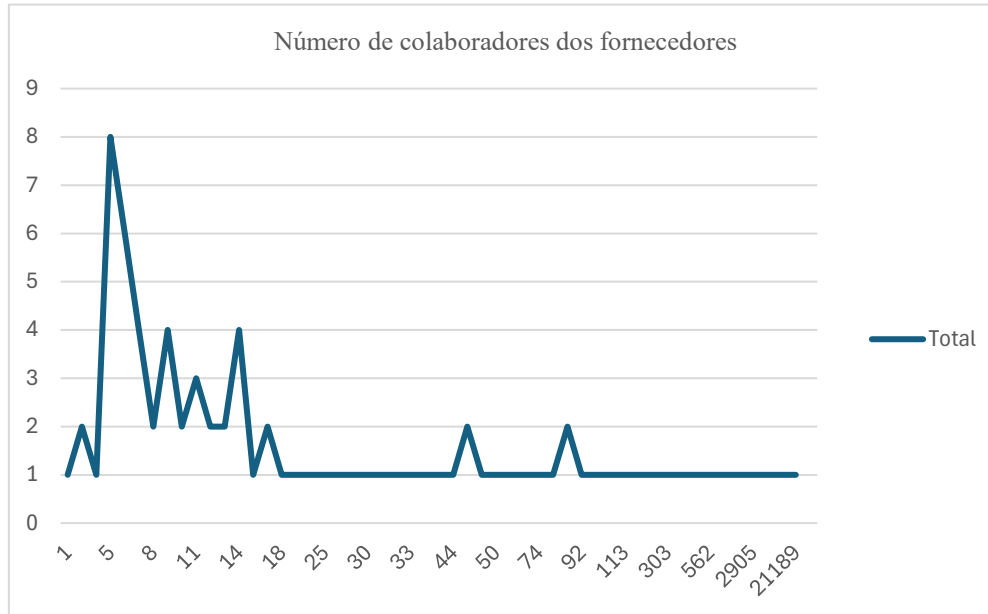


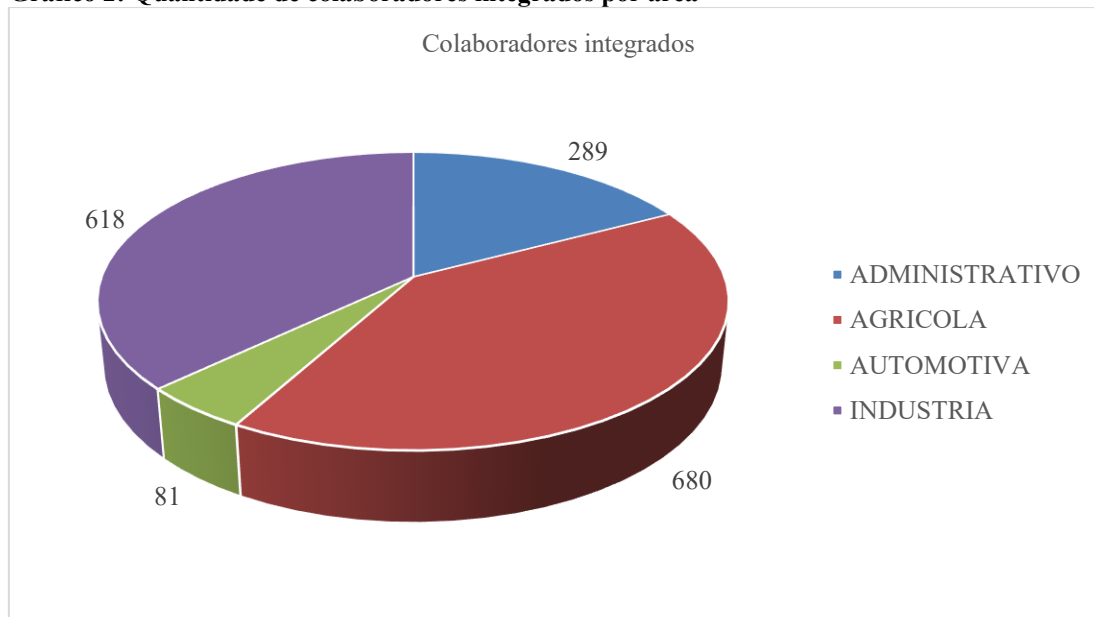
Gráfico 1: Número do total de colaboradores por empresa



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos colaboradores que atuam junto a empresa estudada, na forma de empregados terceirizados, os quais foram contratados por meio de contratos de serviços com as empresas contratantes da amostra.

Gráfico 2: Quantidade de colaboradores integrados por área



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

Através dos dados analisados constatou-se que a somatória dos colaboradores das 83 empresas que trabalham na contratada consistem em 1.668 funcionários integrados, evidenciando a importância da análise e acompanhamento dos contratos com tais fornecedores de serviços. O Gráfico 2 destaca os 83 fornecedores contemplam 1.668 colaboradores integrados na empresa contratante, destes 40,77% atual na área agrícola; 37,05% na área industrial; 17,33% administrativo e outros 4,85% na área automotiva.

A Tabela 2 apresenta o tempo de atuação dos fornecedores de serviços analisados.

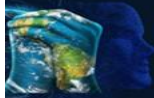


Tabela 2: Tempo de Mercado

Tempo de Atuação	Número de Fornecedores	Percentual %
1 a 10 anos	34	40,96%
10 a 20 anos	42	50,60%
Mais de 20 anos	7	8,43%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os dados demonstraram que a maioria dos fornecedores possui entre 10 e 20 anos de atuação no mercado, seguida por empresas mais recentes, com menos de 10 anos de experiência. Por meio da análise, foi demonstrado que metade das empresas possuem um tempo médio de mercado entre 10 e 20 anos, demonstrando assim que 59% das empresas são empresas consolidadas no mercado, com comprometimento organizacional, como destacou o estudo de Horz et al. (2023), em que o suporte organizacional e a gestão do conhecimento influenciam a gestão de riscos e seu impacto no desempenho das empresas.

4.2 Avaliação da Conformidade Documental

A partir da análise foram avaliados a regularidade documental e trabalhista dos 83 fornecedores, foi levado em consideração a Certidão Negativa de débitos (CND) ativa, se a empresa possui ponto eletrônico, se o pagamento dos salários dos colaboradores é pago por meio de transferência bancária ou não, se na estrutura organizacional a empresa possui departamento pessoal interno ou próprio e se possui parcelamento ativo, tais critérios são importantes a fim de resguardar a empresa contratante em futuros possíveis processos trabalhistas, e se resguardar de trabalhos análogos à escravidão.

A Tabela 3 apresenta o percentual de conformidade das empresas analisadas dos critérios definidos na pesquisa.

Tabela 3: Conformidade documental

Crítérios observados	Atende	%	Não Atende	%	Parcial	%
CND ativa	72	87%	11	13%	-	-
Ponto Eletrônico	76	92%	7	8%	-	-
Pagamento em conta	81	98%	2	2%	-	-
Departamento Pessoal próprio	20	24%	63	76%	-	-
Parcelamento ativo	78	94%	-	-	5	6%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Observa-se Na Tabela 3 em relação a conformidade documental que houve atendimento integral por 87% dos fornecedores em relação a entrega e atualização de certidões obrigatórias, como Certidão Negativa de Débitos da União (CND), Guia de recolhimento do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos (DCTFweb) e parcelamento ativo. Enquanto 13% dos fornecedores observados não obtiveram adequação aos itens observados pelo critério de conformidade estabelecido.

Este aspecto é importante porque evidencia que grande parte das empresas contratadas estão em conformidade com as normas de *compliance*, assim mitigando os possíveis riscos da terceirização dos serviços. Em relação ao ponto eletrônico foi evidenciado que 92% dos fornecedores se adaptaram a norma imposta pela contratante, o que não é obrigado por lei, de acordo com o número de funcionários, mas as empresas se adaptaram e instalaram o controle de ponto eletrônico, isso evidencia o comprometimento e o bom relacionamento interorganizacional com as empresas envolvidas no processo.



Quanto ao critério de pagamento em conta também é uma norma interna de *compliance*, e os dados mostraram um resultado bastante positivo em que 98% dos prestadores de serviços se adequaram ao pagamento por meio de transferência bancária ou pix, contribuindo para a diminuição dos riscos trabalhistas e previdenciários.

Em relação ao DP próprio a empresa contratante não exige que as empresas possuam, mas é orientado ter uma pessoa específica para o envio dos documentos, pois o escritório de contabilidade possui outras demandas foi notado que as empresas que não possuem uma estrutura de departamento pessoal próprio acabam atrasando o envio dos documentos e acumulando pendências, esse indicador ainda precisa ser melhorado pela empresa contratante vista que 76% das empresas não possuem essa estrutura, pois são organizações de pequeno porte que depende de seus contadores.

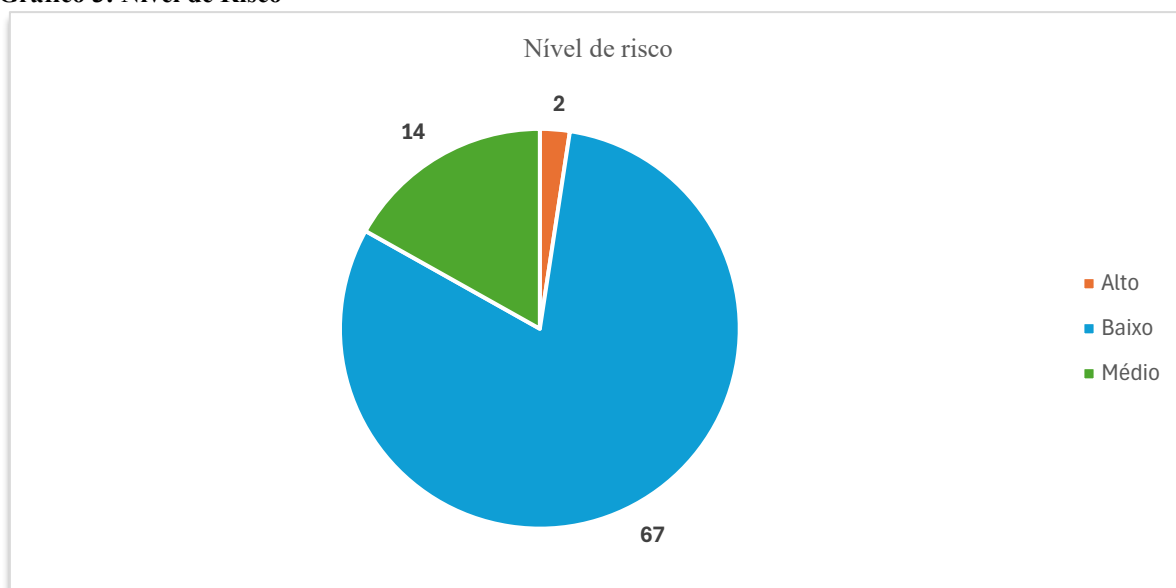
O Parcelamento ativo representa que 94% dos fornecedores estão com suas obrigações previdenciárias em dia, por mais que o parcelamento seja uma alternativa legal, a empresa contratante utiliza esse indicador como um ponto de alerta para monitorar o prestador de serviço.

Os indicadores analisados permitiram verificar qual o perfil predominante de fornecedores de risco, através desse acompanhamento permite a empresa mitigar os possíveis riscos trabalhistas e previdenciários da terceirização, que foram capacidade técnica e financeira: estrutura interna de departamento pessoal e conformidade com as normas da empresa: utilização de ponto eletrônico.

Oliveira et al. (2023), ressalta que o *compliance* ajuda na diminuição de riscos operacionais e financeiros, promovendo relações comerciais mais éticas e sustentáveis, os dados demonstraram que em 3 das 5 categorias de análise atingiram um percentual acima de 90% de conformidade, assim demonstrando que as empresas estão tendo uma boa aderência as exigências e mantendo um bom relacionamento organizacional com a empresa contratante.

Para finalizar a análise observou-se a quantidade de conformidade visando identificar o nível de riscos na gestão dos fornecedores de serviços da empresa estudada. O Gráfico 3 apresenta o nível de risco dos 83 fornecedores.

Gráfico 3: Nível de Risco



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Com base nos critérios acima, foram estipuladas pontuações para os 6 critérios de risco avaliados (capital social acima de R\$ 10.000,00, CND ativa, conformidade de controle de



jornada, método de pagamento de salários, estrutura organizacional do departamento pessoal e se possui parcelamento ativo) em que abaixo de 3 configuram baixo risco, 3 e 4 médio risco e acima de 5 baixo risco, para possível identificar que 2 dos fornecedores apresentam risco alto, 14 risco médio e 67 riscos de nível baixo.

Os principais fatores associados aos fornecedores classificados como risco alto foram:

1. Ausência ou irregularidade na documentação legal (ponto manual);
2. Inadimplência tributária ou trabalhista (CND vencida ou pendente).

Foi possível observar uma correlação significativa entre o porte do fornecedor e o nível de risco. Empresas menores apresentaram uma maior frequência de não conformidades e geralmente têm uma estrutura de gestão menos desenvolvida, o que acaba prejudicando a segurança e a confiabilidade dos serviços que oferecem. Além disso, fornecedores do setor agrícola mostraram uma maior tendência a não cumprir requisitos legais e contratuais, sendo eles os dois fornecedores classificados como de alto risco. Isso reforça a importância de uma gestão mais rigorosa dos contratos e de uma avaliação mais cuidadosa antes de firmar parcerias.

A análise demonstra que é importante ter um sistema de controle de fornecedores mais eficiente, com atenção especial a:

1. Implementação de critérios de qualificação mais rigoroso;
2. Acompanhamento contínuo da conformidade legal e trabalhista;
3. Implantação de indicadores de desempenho e auditorias periódicas;
4. Estreitamento do relacionamento com fornecedores estratégicos e de

alto risco.

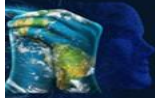
Os resultados corroboram com a pesquisa de Soliani et al. (2021) ao evidenciar a importância da conformidade legal e da implementação de critérios de qualificação para a avaliação de fornecedores. Os resultados também se relacionam com a pesquisa de Rodrigues et al. (2023), em que verificou a relevância da gestão de riscos, controles internos e *compliance*. A pesquisa de Horz et al. (2023), também destacou a importância de um monitoramento de riscos a implementação de uma gestão de riscos estruturada e a qualificação contínua dos gestores podem diminuir falhas, reduzir prejuízos e aperfeiçoar oportunidades de mercado.

5. Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo identificar o perfil dos fornecedores de serviços de uma empresa do setor sucroalcooleiro e sua relação com fornecedores de risco. Por meio de uma abordagem qualitativa e da utilização de estudo de caso com análise documental, foi possível compreender os principais fatores que contribuem para o aumento dos riscos na contratação de serviços terceirizados e durante a prestação dos serviços. A análise de 83 fornecedores indicou padrões relevantes, permitindo mapear os aspectos mais sensíveis à gestão e apontar oportunidades de melhoria para os controles e critérios de seleção.

Os resultados obtidos revelaram as áreas com maiores números de fornecedores são da área agrícola e industrial respectivamente, com forte presença de empresas de pequeno porte e com estruturas administrativas limitadas. Esses perfis demonstraram maior propensão a irregularidades e descumprimentos, principalmente em relação à conformidade documental e obrigações trabalhistas. Verificou-se também que fornecedores da área agrícola foram predominantes como fornecedores de alto risco, destacando a importância de atenção redobrada para as empresas desse segmento.

Ficou evidente que há uma relação entre o porte, a área de atuação e a estrutura de gestão dos fornecedores com o grau de risco que representam. Esse cenário reforça a importância da implementação de políticas de *compliance*, programas de qualificação e mecanismos permanentes de avaliação. A adoção de ferramentas como checklists estruturados, auditorias



periódicas e indicadores de desempenho fortalece a governança e proporciona maior controle sobre os riscos associados fornecedores de serviços.

Com base nos achados, recomenda-se à empresa contratante o fortalecimento do processo de homologação de fornecedores, além disso sugere-se a segmentação por nível de risco e programas de capacitação direcionados aos parceiros estratégicos. Destaca-se que a transparência na relação contratual, o estreitamento da comunicação e a implementação de políticas claras de conformidade podem contribuir para a construção de um ambiente de negócios mais ético, seguro e eficiente.

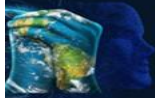
Apesar das contribuições apresentadas, este estudo possui algumas limitações, a principal delas refere-se à delimitação da pesquisa a uma única empresa do setor sucroalcooleiro, o que restringe a generalização dos resultados para outras organizações ou segmentos econômicos. Além disso, a análise baseou-se em dados documentais e em um checklist específico, o que pode ter limitado a profundidade de algumas avaliações, especialmente aquelas relacionadas a aspectos subjetivos da gestão de fornecedores, como a qualidade do relacionamento e a percepção dos gestores envolvidos. Por fim, o período temporal restrito de março a maio de 2025 pode não refletir variações sazonais ou alterações nos padrões de conformidade ao longo do ano, uma vez que período de dezembro a fevereiro é o que predomina os fornecedores industriais, em razão da parada para manutenção. Tais limitações, no entanto, não comprometem a validade da pesquisa, mas indicam a necessidade de abordagens complementares em estudos futuros.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a realização da análise em empresas de diferentes setores econômicos, a fim de verificar se os padrões identificados se repetem em outros contextos organizacionais. Também seria oportuno realizar a pesquisa em outro período do ano, incluindo os fornecedores sazonais de manutenção, investigar a efetividade de modelos específicos de *compliance* aplicados à gestão de fornecedores, comparando organizações com diferentes níveis de maturidade.

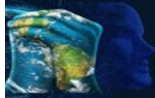
Conclui-se, portanto, que uma gestão de fornecedores robusta e integrada à estratégia organizacional é de suma importância para mitigar riscos, aumentar a eficiência e garantir a sustentabilidade da empresa no cenário competitivo. A pesquisa oferece uma contribuição relevante tanto para o meio acadêmico quanto para a prática empresarial, servindo de base para decisões mais conscientes e estratégias mais seguras no relacionamento com terceiros.

Referências

- Assi, M. A. (2017). *Governança, riscos e compliance: mudando a conduta nos negócios*. 1. ed. São Paulo: Saint Paul.
- Bonato, K. J., Souza, L. V. N., Kurpel, D. V., Almeida, R. A, & Garcia, M. (2019). Logística e gestão da cadeia de suprimentos: uma revisão integrativa sistêmica. In: *Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção, IX, Ponta Grossa*. 2019.
- Brasil. Lei Federal nº. 12.846, de 1º. de agosto de 2013. (2013). Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Recuperado de: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.
- Brizolla, M. M. B., Salla, N. M. C. G., & Grassel, L. R. (2024). Contribuição dos programas de *compliance* nas iniciativas de ESG em três Cooperativas do Sistema Unimed. *Desenvolvimento em Questão*, 22(60), 1-16. <http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2024.60.16112>.



- Campos, D., & Carreiro, F. R. (2024). Compliance e gestão de riscos em tempos de inovação e disrupção digital. *Revista de Gestão e Secretariado*, 15(4), e3743-e3743.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). *Enterprise risk management: integrating with strategy and performance*, 2017. Recuperado de: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-withStrategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf>.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO. *Gerenciamento de riscos corporativos—estrutura integrada*. Recuperado de: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf.
- Duarte, J. S. S. & Carmo, C. H. S. (2023). Divulgação da gestão de riscos corporativos e gerenciamento de resultados em empresas brasileiras abertas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 28(2), 39-61.
- Faria, A. O., Carraro, E. D. R., Oliveira, U. R., Schocair, M. M., & Amaral, M. G. (2024). Gestão de riscos em contratos de serviços com cessão de mão de obra no serviço público. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 10(1), 59-79. <https://doi.org/10.20401/rasi.10.1.875>.
- Ferreira, E. P., Correa, F., França, R. S., Ziviani, F., & Ribeiro, J. S. A. N. (2023). Gestão da informação e do conhecimento na cadeia de suprimentos 4.0. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 15(2), 117-138.
- Ferreira, J. F. (2024). Gestão de riscos financeiros em pequenas empresas: estratégias para sustentabilidade e competitividade. *Epitaya E-books*, 1(90), 118-129. <https://doi.org/10.47879/ed.ep.2024677p118>.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gomes, D. N., & Rodrigues, L. A. A. (2022). A responsabilidade subsidiária da empresa tomadora de serviços quanto a correta aplicação do compliance trabalhista nas empresas prestadoras de serviço. Estudo de Caso: Lojas Riachuelo. *Revista FAPAD-Revista da Faculdade Pan-Americana de Administração e Direito*, 2(1), e064-e064, 2022. <https://doi.org/10.37497/revistafapad.v2i1.64>.
- Horz, V., Lunardi, M. A., & Silva, M. Z. (2024). Antecedentes da relação entre práticas de gestão de riscos e o desempenho organizacional. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 28(2), 150-166.
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos de metodologia científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Meirelles Junior, J. C., Souza, E. J., Moreira, L. M., Simão, A. S., Silva, A. C., & Leite, C. G. (2021). Controladoria estratégica e gestão de fornecedores. *Revista Brasileira de Desenvolvimento*, [S. l.] , 4, 39239–39257. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n4-402>



- Moreira, B., Costa, S. L., Galvão Júnior, L. D. C., Santos, L. F., & Oliveira, A. L. (2023). Análise da aplicabilidade do plano de gerenciamento de risco nas Instituições de Ensino Superior. *Latin American Journal of Business Management*, 14(2), 1-19.
- Nzamba, Y., Junior, F. R. L., Nascimento, M. C., Batista, Á. A. S., & Tnon, L. (2024). Um panorama dos modelos de tomada de decisão para segmentação de fornecedores. *Caderno Pedagógico*, 21(13), e11451-e11451.
- Oliveira, A. M., Carvalho, J. S., Cordovil, R. S., Roberto, J. C. A., & Souto, S. P. (2023). Qualificação e seleção de fornecedores com ênfase a aplicação de *compliance*: uma revisão literária. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(7), 10809-10826. <http://doi.org/10.7769/gesec.v14i7>.
- Oliveira, E. A. B., & Molina, C. B. (2024). A governança corporativa sob a ótica da lei anticorrupção empresarial (Lei nº 12.846/2013). *Revista da Faculdade de Direito de São Bernardo do Campo, [S. l.]*, 30(1).
- Pereira, M., Marques, A. B., & Guimarães, A. A. (2023). Planejamento da melhoria do processo de compras: uma aplicação. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(1), 148-173.
- Rodrigues, R. G., Felizardo, A. B. D., Nascimento, J. O., Zittei, M. V. M., & Fernandes, F. C. (2023). Gestão de riscos, controles internos e *compliance* se bem implementados mitigam o risco da lavagem de dinheiro. *Revista Metropolitana de Governança Corporativa*, 8(1), 1-15. <http://doi.org/10.36428/revistadacgu.v15i27.575>
- Silva, S. J. C., & Brunozi Júnior, A. C. (2024). Compliance e isomorfismo mimético da Lei Anticorrupção nos estados brasileiros. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 29(1), 1-15, 2024. <http://doi.org/10.12660/cgpc.v29.90353>
- Silva, A. S., & Gomes, R. L. R. (2020). A importância do Strategic Sourcing para o processo de compras SPOT. *Revista Observatorio de la Economía Latinamericana*, Espanha, 2020. Recuperado de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2020/10/strategic-sourcing-comprasspot.html>
- Silveira, J. S., Carvalho, R. F., Peleias, I. R., & Fernandes, F. C. (2025). Controle interno e gestão de riscos: a percepção dos gestores financeiros das instituições de ensino superior privadas. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 24, 1-19. <http://doi.org/10.16930/2237-766220253513>.
- Siqueira, R. (2024). Gestão da cadeia de suprimentos: desafios e benefícios. *Revista Tópicos*, 2(6), 1-15.
- Soliani, R. D., Matos, A. L. T., Camargo Júnior, J. B., Pires, S. R. I., & Argoud, A. R. T. T. (2021). Desenvolvimento de Fornecedores: o exemplo de uma empresa do setor sucroenergético. *Revista de Administração e Negócios da Amazônia*, 13(1), 146-164. <https://doi.org/10.18361/2176-8366/rara.v13n1p146-164>.
- Van Der Poll, H., & Mthiyane, Z. F. (2018). The interdependence of risk management, corporate governance and management accounting. *Southern African Business Review*, 22(1), 1-16.



4 CONGRESSO UFG DE
CONTABILIDADE
CONTROLADORIA
E FINANÇAS

27 E 28 DE NOVEMBRO DE 2025

CONTABILIDADE DO SÉCULO XXI
SUSTENTABILIDADE E TECNOLOGIA

Evento Online

Zsidisin, G. A., Ellram, L. M., Carter, J. R., & Cavinato, J. L. (2004). An analysis of supply risk assessment techniques. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 34(5), 397-413. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030410545445>.