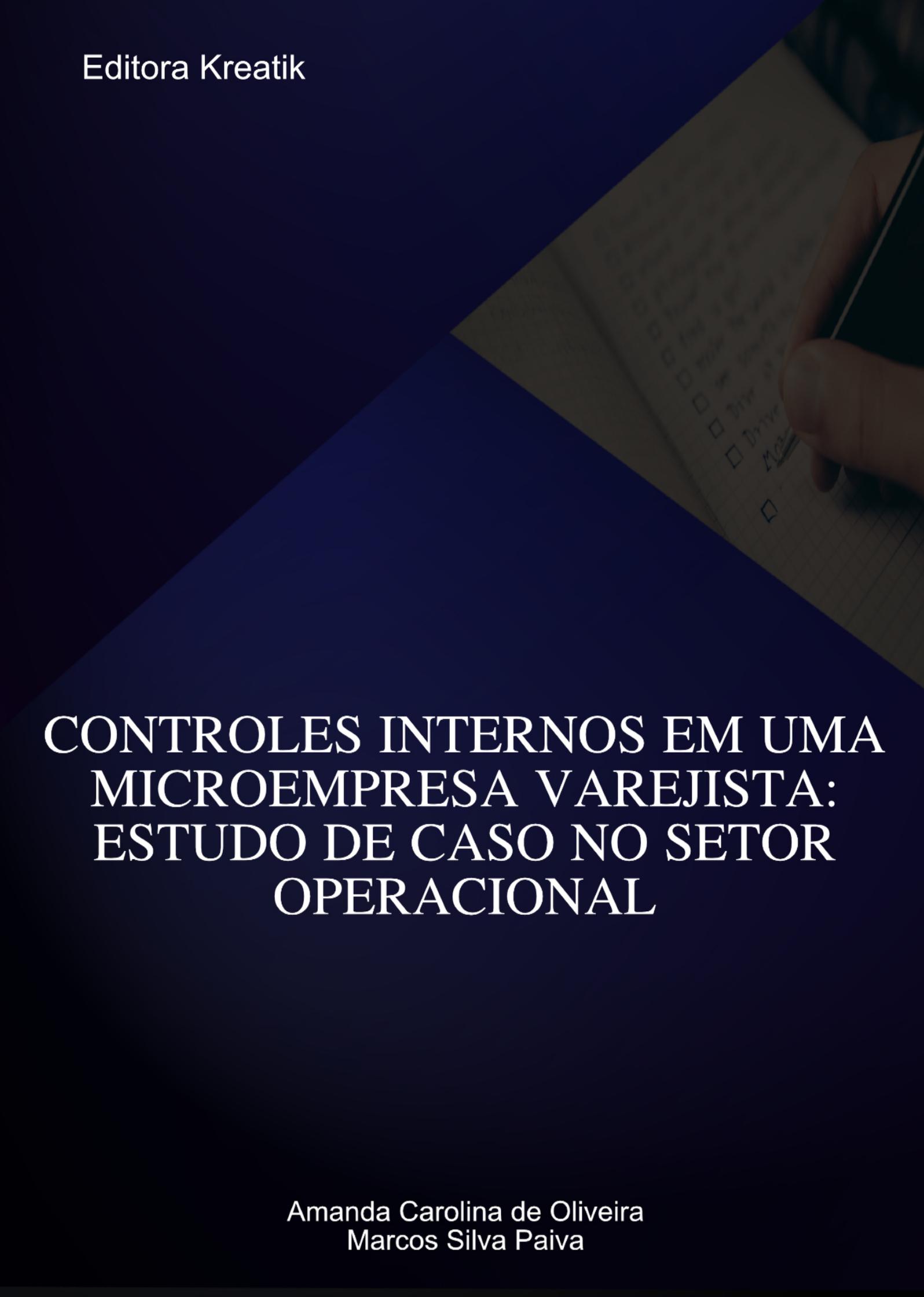


Editora Kreatik



CONTROLES INTERNOS EM UMA MICROEMPRESA VAREJISTA: ESTUDO DE CASO NO SETOR OPERACIONAL

Amanda Carolina de Oliveira
Marcos Silva Paiva

Amanda Carolina de Oliveira
Marcos Silva Paiva

**CONTROLES INTERNOS EM
UMA MICROEMPRESA VAREJISTA:
ESTUDO DE CASO NO SETOR OPERACIONAL**

**EDITORA KREATIK
ITAJUBÁ – BRASIL
2020**

© 2020 – KREATIK

editora.kreatik.com.br

✉ publicacao@kreatik.com.br

Editor(a) Chefe e Organizador(a): Thaise Ribeiro Luz

Editoração, Arte e Capa: Editora Kreatik

Revisão: Respectiveos autores

Conselho Editorial

Prof. Me. Ernany Daniel de Carvalho Gonçalves

Prof. Me. João Paulo Chaves Barbosa

Prof. Me. Vinicius de Carvalho Paes

C764

Controles internos em uma microempresa varejista:
estudo de caso no setor operacional / Amanda Carolina
de Oliveira, Marcos Silva Paiva. Itajubá, MG: Editora
Kreatik, 2020.

22p. : il.

Formato: PDF

Requisito de Sistema: Adobe Acrobat Reader

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-990896-2-6

1. Microempresa. 2. Controles Internos. 3. Setor
Operacional. I. Oliveira, Amanda Carolina de. II. Paiva,
Marcos Silva.

CDD: 658

O **conteúdo** científico presente nesta publicação é de **responsabilidade** exclusiva dos seus respectivos **autores**.

SUMÁRIO

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	5
REFERENCIAL TEÓRICO	7
MICROEMPRESA	7
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	7
Controles Internos	8
Setor Operacional.....	9
MÉTODO.....	11
PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	11
ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
CONTROLES DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS	13
CONTROLE DE ESTOQUE FÍSICO	14
PROJEÇÃO DE DEMANDA	14
CONTROLE DE PERDA DE MERCADORIAS	15
ANÁLISE DOS DADOS	15
SOBRE OS AUTORES.....	22

As microempresas, normalmente, apresentam como atributos gestão informal e baixa aplicabilidade de controles em seus processos. Desta forma, tem-se como objetivo identificar e propor procedimentos de controles internos que possibilitem otimizar o setor operacional em uma microempresa de comércio varejista, da cidade de Itaqui – RS, no segmento de embalagens descartáveis, artigos para festas, produtos para sorveteria, padaria, confeitaria e chocolates. As informações que sustentam a pesquisa foram obtidas por meio de entrevistas com a gestora e observação participante dentro da empresa. No setor em foco foram observados os seguintes tópicos: controles de recebimento de produtos; controle de estoque físico; projeção de demanda; e controle de perda de mercadorias. A partir do diagnóstico dessas variáveis pode ser ressaltada a baixa adesão de mecanismos que promovam suporte na tomada de decisão dentro da empresa, assim foram sugeridos controles internos que possibilitem melhorar a gestão dentro da organização.

Palavras-chave: controles internos, microempresa, setor operacional, estoque.

A globalização dos mercados transformou as formas de fazer negócios e aumentou a concorrência, o que requer que as empresas estabeleçam novas estratégias para aumentar a competitividade e garantir a sobrevivência (VARGAS–HERNÁNDEZ; CARDENAZ e CAMPOS, 2016). Dentro deste cenário, se encontram as micro e pequenas empresas, que enfrentam frequentes mudanças administrativas e operacionais na busca de posicionamento no mercado. Assim essas empresas precisam de qualificações que possibilitem aperfeiçoar seus processos, para seu crescimento e manutenção.

A qualidade empresarial não se restringe apenas a grandes corporações, o controle de processos deve ser aplicado em qualquer empresa como forma de garantir estabilidade. Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as micro e pequenas empresas são responsáveis por 98,5% dos empreendimentos brasileiros, com uma participação de 27% no Produto Interno Bruto (PIB). Isso reflete a importância delas para o país em termos de trabalho e contribuição para a economia nacional.

No entanto, essas empresas enfrentam alguns obstáculos nas realizações de seus processos. Alguns elementos contribuem para seu fracasso, tais como a inexistência de planejamento dos negócios, a falta capacitação em gestão empresarial e a má gestão do negócio em si (SEBRAE, 2016). Diante disso, percebe-se a importância da implementação do controle interno para identificar os pontos que devem ser aperfeiçoados, evitando erros, fraudes, entre outros.

Segundo Postiglione e Silva (2016) a utilização do controle interno nas empresas auxilia no desenvolvimento eficiente e melhor controle de suas operações, aprimorando os resultados e desenvolvimento patrimonial. Portanto, é necessário que os gestores tenham consciência da relevância do controle interno, uma vez que o controle de processos e ações auxilia na redução de risco na tomada de decisão e também auxilia o gestor obter uma visão mais clara voltada à continuidade da empresa.

O presente estudo possibilitará verificar a realidade de uma microempresa, já que mesmo as menores empresas têm suscitado o interesse dos pesquisadores, devido sua importância no contexto nacional e regional. Parte dos pesquisadores na área de gestão considera que uma das maiores dificuldades ao se estudar empresas de pequeno porte é a heterogeneidade entre elas, justificada pelo atraso em estudos e pesquisa voltados a esta temática (LEONE; LEONE, 2012). Além disso, o controle interno representa uma forma das micro e pequenas empresas elaborarem ferramentas gerenciais que possibilitem otimizar e monitorar de forma eficiente os processos da área escolhida, incentivando a criar mecanismos que proporcionem maiores informações da organização como um todo, evitando assim o seu fracasso.

A pesquisa tem como objetivo geral: Identificar e propor procedimentos de controle interno que

possibilitem otimizar o setor operacional em uma microempresa de comércio varejista do segmento de artigos para festas da cidade de Itaqui – RS. Os objetivos específicos são: identificar os procedimentos de controle utilizados pela empresa atualmente na área operacional; propor processos de controles internos adequados à realidade da organização. Além desta introdução, o texto está dividido em cinco partes. Primeiro, apresentam-se algumas considerações sobre microempresa e planejamento estratégico. Na segunda parte, o delineamento da etapa empírica da pesquisa é exposto. Em seguida, são apresentados os resultados, para, finalmente, tecer a análise dos dados, na quarta parte. Por fim são apresentados as considerações finais.

Neste capítulo serão abordados os conceitos direcionados ao entendimento do que são microempresas; nortear sobre o processo de planejamento estratégico; o que compreende o setor operacional; e para que servem os procedimentos de controles internos dentro de uma organização.

MICROEMPRESA

De acordo com SEBRAE (2016) microempresa é a “sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00”.

Atualmente, as microempresas estão desenvolvendo uma relevância crescente para o país, pois estão desempenhando um papel socioeconômico importante (SEBRAE, 2014). Desta forma, estes estabelecimentos auxiliam a produzir renda e empregos para a população.

Considerando a grande participação das microempresas no setor comerciário, é importante ressaltar o motivo que auxilia na continuidade dessas empresas no mercado, assim como a inserção do empreendedorismo. Este ato é referente a dois fatos geradores, empreendedorismo por necessidade e por oportunidade.

O empreendedorismo por necessidade é aquele que não possui visão empreendedora, abre seu negócio apenas para solucionar problemas básicos, como o desemprego, complementar a renda familiar entre outros fatores que possibilitem a criação de uma empresa sem planejamento. Em contrapartida, o empreendedorismo por oportunidade possui visão empreendedora e planejamento prévio, o mesmo é realizado a partir da identificação de um nicho de mercado potencial para a entrada no ambiente empresarial (DOMINGO e CAVAGNOLI, 2013). A entrada precipitadas dessas empresas no mercado, assim como uma oportunidade não explorada eficientemente, promove a mortalidade precoce das mesmas.

Diante disso, para que as empresas consigam se sustentar no mercado, é necessário que estejam qualificadas e atendam as demandas dos clientes, busquem por métodos que forneça eficiência na organização e gestão. Dessa forma, é imprescindível que a empresa possua um planejamento estratégico adequado ao seu posicionamento no mercado e quais caminhos deverão percorrer para atingir suas metas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico pode ser descrito como um processo que visa preparar a empresa para atingir seus objetivos em longo prazo (PORTER, 2004). Segundo Pize (2017) é o ato de pensar

e impulsionar a empresa de maneira estratégica, usufruir das oportunidades ofertadas e realizar mudanças, caso seja necessário para atingir o objetivo desejado, e também, auxiliar na prevenção de possíveis ameaças.

O planejamento estratégico é de responsabilidade da hierarquia superior dentro de uma organização, deve estar alinhada a declaração da missão, políticas, estratégias e metas, alcançando os objetivos e orientando as atividades que devem ser realizadas, possibilitando a empresa a agir de maneira saudável para atingir a longevidade, mesmo com a interferência de variáveis externas e não controláveis (KOTLER, 2008).

Nesse contexto, o planejamento estratégico pode significar um processo de trabalho disposto a mudanças, e está sempre guiando esforços e ações para atender as demandas dos cenários produtivos, com foco nas necessidades tecnológicas, sociais, econômicas, financeiras e ambientais com objetivo de crescimento e reconhecimento da empresa (MACÊDO, 2010).

Dessa forma, Mintzberg et al. (2010), destacam que para ocorrer o êxito de integração do planejamento estratégico na empresa é fundamental que esta aplique as ferramentas necessárias com razão e avalie constantemente as variações do ambiente, pois as mesmas apresentam instabilidade, assim a utilização de controles internos ajuda a sustentar o processo decisório dos gestores.

Controles Internos

As empresas necessitam de controles para sua subsistência organizacional. É por este meio que se ajustam as atividades da empresa, transformando metas, planos, expectativas em objetivos a serem alcançados. Conforme expõe o clássico Sherwin (1956), o controle é a ação que ajusta as atividades empresariais aos padrões predeterminados, sendo que, o mesmo está embasado em informações concentradas nos gestores. Assim, o controle é uma ação administrativa que consiste em contribuir com o desempenho, com a realização dos objetivos organizacionais e dos planos estabelecidos.

Considerando que a empresa é um grande sistema de informação, formado por um conjunto de atividades encadeadas, Schimidt, Santos e Arima (2006) enfatizam que o controle interno é um conjunto de controles interligados de maneira lógica, abrangendo as funções administrativas e correspondem aos investimentos da empresa em tarefas administrativa. Assim, corrobora Garcia, Kizler e Rojo (2014), é o planejamento, a execução e o controle, que permitem prever, observar e gerir os acontecimentos da empresa que produzam reflexos em seu patrimônio.

Os controles internos são uma ferramenta que contribuem de maneira eficiente para a organização. O mesmo agrega fidedignidade aos resultados obtidos, desta forma fornece segurança para os gestores na tomada de decisão (SILVA e FREITAS, 2013).

Além disso, visa auxiliar no reconhecimento de irregularidade na organização e seu propósito é aumentar a eficiência operacional. Dessa forma, o controle sempre deve permanecer dentro

de uma organização para que possa atingir os objetivos esperados, pois o mesmo facilita nas informações e visualização de possíveis erros ou fraudes cometidas (SILVA, 2013).

Os objetivos do controle interno devem estar alinhados às metas empresariais, contemplando aspectos importantes que estão pautados em dotar a empresa de uma base informativa confiável e tempestiva; induzir comportamento focado em resultado; salvaguardar o potencial de geração de riqueza (patrimônio); e garantir a observância de regulação aplicável (PEREIRA, 2004).

O controle está presente em quase todas as formas de ação empresarial, desde a avaliação de desempenho de pessoas até a avaliação de métodos e processos, máquinas e equipamentos, matéria-prima, produtos e serviços. Para que seja eficaz, o controle interno busca que as atividades sejam realizadas no tempo certo, com custo aceitável e realizadas por todos os envolvidos na empresa (GARCIA, KIZLER E ROJO, 2014).

Crepaldi (2007) afirma que o controle interno de uma empresa se decompõe em dois grupos: os contábeis e os administrativos. Os controles contábeis envolvem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que os compõem, abarcando dentro da empresa todos os sistemas, métodos e procedimentos, empregados dentro dos diversos setores, com o propósito de salvaguardar o patrimônio da empresa como: bens, direitos e obrigações, além da verificação de todos os registros contábeis da empresa, a fim de avaliar se os mesmos se encontram devidamente corretos.

São exemplos desses controles contábeis: o sistema de autorizações, que controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos; a segregação de tarefas, que cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização. Esses controles reduzem visivelmente o risco do de fraudes dentro da empresa.

Já os controles administrativos compreendem um plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase à política de negócios da empresa, bem como seus registros financeiros (CREPALDI, 2007).

Os exemplos de controle administrativo consistem na incansável busca pela obediência das normas e diretrizes da empresa, na qual aponta ordem no cumprimento das operações realizadas nos diversos departamentos da empresa, além disso, é importante possuir pessoal qualificado, que esteja apto a desenvolver suas atividades, sendo estes bem instruídos e supervisionados por seus responsáveis (LORENZONI e VIEIRA, 2013).

Setor Operacional

A área de operações é um setor responsável pelo desempenho das ações e produção de bens ou serviços da organização, de modo que apresente métodos que possa agregar valor aos insumos e obter produtos ou serviços ao cliente, de maneira que esteja desenvolvendo os objetivos da

empresa (SOBRAL e PECI, 2013).

Oferecer liberdade para os colaboradores na realização de suas tarefas é uma forma de melhor desenvolver os métodos de uma organização ao dissociar-se a estrutura assim, atingindo seus objetivos e responsabilidades.

Segundo Mintzberg (2008) o núcleo operacional possui um conhecimento superior sobre suas funções, pois os que realizam essa atividade são especialistas qualificados e atuam constantemente nessa área, assim, é relevante que auxiliem na melhoria das estratégias e aperfeiçoamento dos planos. Dessa forma, para uma organização prosseguir de forma eficiente no mercado, todos os processos operacionais devem reforçar sua estratégia (JACOBS e CHASE, 2009).

O presente estudo possibilitou verificar a realidade de uma microempresa, a fim identificar e propor procedimentos de controle interno que possibilitem otimizar seu setor operacional. Para isso, esta pesquisa apresenta natureza aplicada devido ao direcionamento das bases teóricas relacionadas a um ambiente específico (GIL, 2010). A abordagem utilizada foi a qualitativa. Segundo Vieira (2005), a pesquisa qualitativa possibilita aprofundar os conhecimentos sobre determinado assunto, atribuindo importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem.

Além disso, este estudo pode ser classificado como uma pesquisa descritiva, a qual, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2006), mede, avalia, ou coleta dados sobre diversos aspectos, dimensões ou componentes do fenômeno a ser pesquisado.

Com relação aos procedimentos adotados, utilizou-se a técnica de estudo de caso. Stake (2005, p. 443) considera que o “estudo de caso não é uma escolha metodológica, mas uma escolha do que será estudado”. O interesse é no caso, aquilo que pode ser aprendido dele, exigindo profundo exame de como as “coisas” acontecem. A empresa objeto deste estudo foi selecionada dada a sua representatividade na comunidade em que está inserida. Ela é uma microempresa de comércio varejista que atua no segmento de artigos para festas, embalagens descartáveis, produtos para sorveteria, padaria, confeitaria e chocolates e possui grande importância para o desenvolvimento do município ao qual faz parte.

PROCEDIMENTOS DE COLETA, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A aquisição das informações que delinearão as propostas deste estudo foi fundamentada por meio de questionário com escala Likert, observação participante e entrevistas não padronizadas com a gestora da empresa, direcionado ao setor operacional.

A área foi escolhida como referência para o estudo devido compreender a maior parte do espaço físico da organização, possuir grande variedade e quantidade de produtos e evidenciar pouca utilização de ferramentas que possibilitem mensurar o resultado desta área.

Observação participante ocorreu pelo motivo do pesquisador ir até a empresa analisar seu cotidiano, procedimentos e colaboradores, assim possibilitando obter mais informações e com maior grau de precisão, já que nesse tipo de pesquisa segundo, Flick (2013), é essencial a integração do pesquisador ao campo de pessoas que se situam no ambiente para que possibilite vislumbrar dificuldades que se sobressaem, principalmente, no dia a dia.

Em conjunto ao procedimento supracitado, a entrevista não padronizada possibilitou reunir informações acerca dos objetivos da organização e das práticas de controles existentes atualmente. Dessa forma foi possível alinhar as metas organizacionais com as propostas de

controles internos que propiciem sua aquisição de maneira eficiente, mitigando riscos e tornando possível o desenvolvimento da organização em longo prazo.

Segundo Bastos (2009) a entrevista não padronizada assemelha-se a uma conversa informal, motivada por perguntas ou de sentido genérico, esse tipo de entrevista propõe maior flexibilidade ao entrevistado e ao entrevistador.

Dessa forma, o período de aquisição das informações ocorreu durante o ano de 2016, em que o pesquisador esteve presente dentro da organização para conhecer seu cotidiano, observar como são realizados os procedimentos e conversar com os colaboradores, assim foi possível obter uma visão mais precisa das falhas nos processos.

O questionário e a entrevista não padronizada realizado com a gestora, em conjunto a imersão na empresa constituíram os meios que viabilizaram promover sugestões de melhorias na organização para atingir o objetivo do trabalho.

Por fim, foram elencados os métodos utilizados atualmente, após analisados em conjunto a gestora da organização, pode ser verificado os escopos apresentados. Após essa etapa foram propostas as metodologias de controle interno que se adaptem a sua realidade e atendam suas necessidades organizacionais.

Neste tópico são analisados os controles internos utilizados pelo setor operacional da empresa e em seguida os resultados da pesquisa. Dessa forma evidenciou-se a existência dos controles de recebimento de produtos, de estoque físico, projeção de demanda e de perda de mercadorias.

CONTROLES DE RECEBIMENTO DE PRODUTOS

A microempresa estudada recebe um volume alto e diversificado de mercadorias. Dessa forma foi possível observar que foram adotadas algumas etapas para recebimento de produtos dos fornecedores:

- I. Estabelecer o prazo de entrega dos produtos com o fornecedor;
- II. Conferência física dos produtos, de acordo com a nota fiscal;
- III. Destinar os produtos para o local adequado.

Conforme Francischini e Gurgel (2002) a inspeção para recebimento de produtos deve compreender rotinas que possibilitem avaliar a medição, exame, ensaio, verificação, entre outros aspectos para garantir que o produto recebido atenda os requisitos especificados, assegurando sua conformidade de acordo com a qualidade esperada.

No entanto, puderam ser identificadas algumas fragilidades nesse processo. Foi verificado que o prazo de entrega não é cumprido conforme o estabelecido. Assim, pode ocorrer a entrega de produtos de mais de um fornecedor na mesma data e não haver espaço físico adequado para destinar os produtos, causando transtorno para conferência e necessitando alocar os produtos em locais não adequados como, por exemplo, a área destinada ao atendimento aos clientes.

Além disso, o processo de recebimento dos produtos não possui tarefas bem definidas, tornando o processo de baixa confiabilidade. Assim, foram propostas algumas medidas para aumentar o seu grau de exatidão:

- Negociar prazos precisos com fornecedores e criar um cronograma de recebimento de produtos, evitando coincidir a entrega para a mesma data;

- Instituir pedidos de compras para verificar se a solicitação está de acordo com a nota fiscal, facilitando a identificação da falta de produtos ou a necessidade de devolução de produtos;

- Criar um *check list* para conferência dos produtos, de modo que estabeleça os critérios que devem ser obedecidos para o recebimento dos produtos e em caso de desacordo com a nota fiscal, qual procedimento seguir. Dessa forma tornará mais rigoroso e confiável o recebimento junto aos fornecedores.

Através da utilização destas medidas, toda entrega de produto será controlada e verificada, sendo possível observar a conformidade com o pedido de compra ou os problemas ocasionados no recebimento dos produtos.

CONTROLE DE ESTOQUE FÍSICO

Segundo Accily, Ayres e Sucupira (2008), o controle de estoque físico tem como objetivo demonstrar a situação do estoque entre o que havia sido planejado e a condição atual, possibilitando ao gestor tomar decisões referentes aos riscos que possam ser desencadeados pelas circunstâncias apresentadas, tais como, ruptura de estoque, diferenças de inventário e extravio, furto ou dano de materiais.

Através da pesquisa, foi verificado que não são utilizados controles para mensurar as quantidades disponíveis em estoque. Além disso, a reposição do estoque ocorre com base na observação que os funcionários fazem do estoque durante a venda dos produtos, ou seja, se o funcionário vendeu o produto A e viu que não possui muitos em estoque, solicita a sua reposição. Desta forma, é possível evidenciar um processo lento e pouco eficiente que dificulta a manutenção de um estoque satisfatório.

Conforme o Sebrae (2018), para o eficiente controle de estoque, deve ser utilizado um sistema informatizado onde seja possível controlar as datas de entradas e saídas dos produtos, realização de inventários rotativos (periodicamente selecionar alguns itens para contagem e verificação das diferenças encontradas) e registro de todas movimentações ocorridas no estoque.

Ainda, para que seja possível otimizar o controle, é necessário implementar as seguintes informações nas mercadorias que serão estocadas (SEBRAE, 2018):

- Codificação e descrição da mercadoria;
- Tipo de unidade de consumo (kg, m, caixa, peça, etc.);
- Estoque mínimo;
- Endereço de localização no almoxarifado;
- Registro do evento da entrada ou saída do produto;
- Quantidade de entrada, saída e saldo do produto;
- Valor do custo de entrada, saída e valor do estoque atual;
- Valor do custo médio e anual de aquisição do produto.

A partir da utilização destes controles, a gestora conseguirá agir de forma eficaz referente ao controle de suas mercadorias em estoque, adquirindo produtos conforme suas necessidades e ocupando eficientemente as disponibilidades físicas do estoque.

PROJEÇÃO DE DEMANDA

A projeção da demanda proporciona suporte para reduzir o escopo entre a quantidade necessária de produtos e a disposta no momento, para isso é necessário analisar o tamanho das instalações,

equipamentos e outros aspectos para selecionar o volume de mercadorias que será necessário. Além disso, existem outros fatores que devem ser considerados para provisionar a demanda, como o comportamento da economia, hábitos de consumo, investimento em propaganda, custo de capital e demais relacionados ao modelo de negócio (SIQUEIRA, 2009).

Foi possível observar que o procedimento utilizado na microempresa estudada, para realização dos pedidos de compra é baseado em um levantamento prévio do estoque atual e do conhecimento prévio da gestora para mensurar as vendas do próximo período. Portanto, não constitui uma técnica confiável para previsão da demanda.

Visto que se trata de uma empresa com poucos recursos e necessita de uma forma simples de projetar a demanda, e que ainda possibilite aumentar o grau de precisão das decisões de compra, propõe-se o modelo de média móvel. Segundo Lustosa et al (p. 59, 2008) consiste na “repetição do último valor da série histórica, isto é, prever que a demanda no próximo período seria igual ao valor do período imediatamente anterior.”

CONTROLE DE PERDA DE MERCADORIAS

Os custos relacionados à perda de mercadorias agregam ao custo da armazenagem e interferem no uso eficiente da dimensão do estoque (LUSTOSA, et al, 2008). Assim, o controle para reduzir o índice desta adversidade deve ocorrer de maneira contínua, utilizando métodos para diminuir sua ocorrência

Foi relatada pela gestora a ocorrência de perda de mercadorias referente a prazo de validade e mal condicionamento no estoque, gerando prejuízos e afetando o resultado da empresa. Esta inconformidade pode ser percebida, em relação à validade, principalmente pela ausência de inspeção periódica da data de validade dos produtos. Desta forma pode ser criado um prazo de alerta, de acordo com o fluxo de vendas de cada produto, de forma que sinalize ao gestor para realizar uma tomada de decisão a fim de evitar prejuízo à organização.

Neste quesito, para apresentar melhores resultados, em conjunto com as demais propostas de controles internos mencionados anteriormente, é necessária a utilização do modelo PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai), principalmente pelo fato da empresa comercializar produtos perecíveis.

Em conjunto a isso, adequar os produtos conforme suas especificidades, tais como, itens frágeis, temperatura requisitada, etc., de modo que não reduza a vida útil das mercadorias.

ANÁLISE DOS DADOS

Conforme Dias (2008) a coordenação de um controle de estoque tem como princípios fundamentais alvitrar as seguintes variáveis, “o que” é necessário ter estocado (quantidade), “quando”, referente a periodicidade do reabastecimento das mercadorias, “quanto” tempo aquele estoque pode suprir a demanda dos produtos. Com isso, realizando os processos de

receber, armazenar e estocar para atender as necessidades da organização, em conjunto a identificação e remoção dos itens desnecessários.

Baseado nas sugestões propostas para diminuir o impacto da falta de controle nas operações das organizações é almejado obter os seguintes resultados, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Propostas dos controles internos

VARIÁVEL	PROPOSTA DE CONTROLES INTERNOS	MELHORIAS
1. Controles de recebimento de produtos	Negociação de prazos com fornecedores e criar um cronograma de recebimento de mercadorias	- Melhora o planejamento de compras; - Facilita o recebimento de mercadorias;
	Utilização de pedidos de compras	- Formalização no processo de compra; - Aumento no controle da aquisição de mercadorias; - Verificação ágil se há divergência na entrega, preços e prazos de pagamento pré-estabelecidos;
	<i>Check list</i> para conferência das mercadorias	- Padronização nos procedimentos de conferência; - Maior confiabilidade no processo; - Fácil disseminação aos colaboradores.
2. Controle de estoque físico	Descrição da mercadoria	- Facilita identificação dos produtos;
	Estoque mínimo	- Melhora o planejamento de compras; - Diminui gastos com acumulação de estoques; - Redução do risco de perdas por avarias ou obsolescência;
	Registro de entradas e saídas	- Precisão nas informações de quantidade; - Redução do risco de furtos;
	Valor do estoque	- Maior precisão no custo de estocagem; - Facilita tomada de decisão relacionado as compras;
3. Projeção de demanda	Média móvel das vendas	- Melhora o planejamento de compras; - Fundamenta a tomada de decisão embasada em dados;
4. Controle de perda de mercadorias	PEPS	- Redução perda de mercadorias; - Melhora na análise dos custos dos produtos; - Ordenamentos de entrada e saída dos produtos;
	Adequação dos produtos	- Distribuição dos produtos conforme especificidades; - Redução perda de mercadorias;

Fonte: ACCILY; AYRES; SUCUPIRA (2008); LUSTOSA et al (2008); NETO (2007);

SEBRAE (2018)

Conforme pode ser observado no Quadro 1 os controles internos propostos promovem o desenvolvimento do setor de operações da empresa, desta forma permite a empresa alavancar sua competitividade no mercado por meio de um setor estruturado e com maior confiabilidade.

Foi possível levantar informações para demonstrar onde se apresentam os escopos de controle dentro do setor operacional da organização, bem como propor soluções viáveis de acordo com os recursos que podem ser investidos pela mesma, e obter resultados que otimizem a gestão da empresa como um todo.

Uma organização que não utiliza procedimentos de controles internos torna-se suscetível a erros e fraudes, mesmo que estes não eliminem estas hipóteses, auxiliar no processo de gestão e promove maior clareza dos processos ao gestor.

Os controles internos são essenciais para obter-se qualidade na gestão das empresas, visto que viabiliza a tomada de decisões com maior eficiência. Assim, estes procedimentos também devem ser adotados por empresas de pequeno porte, devido a sua menor capacidade de investimento e maior insegurança diante ao mercado competitivo, buscando realizar ações alinhadas à aquisição de seus objetivos.

Com base nos controles existentes e nas ações que são utilizadas pela organização atualmente é possível observar a baixa utilização de ferramentas de gestão pela empresa. Assim, a implementação dos controles internos propostos neste trabalho pode propiciar uma gestão com maior controle e qualidade.

No sentido de que este estudo visou apenas ações corretivas referentes aos controles internos do setor operacional da empresa, estes irão impactar de maneira positiva em outros setores.

Em vista disso, fica como sugestão a gestora realizar uma autoanálise nos demais controles utilizados em outros setores da organização, de forma que possibilite melhorar o acompanhamento de seus resultados e suas atividades com intuito de alavancar o seu desenvolvimento.

ACCIOLY, F; AYRES, A; SUCUPIRA, C. **Gestão de estoques**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BASTOS, R. **Ciências humanas e complexidades: projetos, métodos e técnicas de pesquisa: o caos, a nova ciência**. ed. 2. Rio de Janeiro: E-papers, 2009.

BROCKE, J.; ROSEMAN, M. **Metodologia de Pesquisa**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

CREPALDI, Sívio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**; 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

DIAS, M. **Administração de Materiais**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DOMINGO, R; CAVAGNOLI, I. **Papo empreendedor: Uma reflexão essencial para chegar ao topo e ter sustentabilidade nos negócios**. São Paulo: DSOP, 2013.

FRANCISCHINI, P.; GURGEL, F. **Administração de materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: Um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

GARCIA, O. P. G.; KINZLER, L.; ROJO, C. A. Análise dos Sistemas de Controle Interno em Empresas de Pequeno Porte . **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 11, n. 2, p. 133-153, 2014.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. ed. 5. São Paulo: Atlas, 2010.

HERNÁNDEZ, J. V.; CARDENAZ, R. C.; CAMPOS, P. C. Internal Control and Organizational Culture in Small Businesses: A Conjunction to Competitiveness. **Reuna**, v. 21, n. 2, p. 5-22, 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas: 2005**. Estudos e Pesquisas: Informação Econômica. Rio de Janeiro, 2007. v. 6.

- JACOBS, F.; CHASE, R. **Administração da produção e de operações: o essencial**. Tradução de Teresa Cristina Felix de Souza. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. ed 5. São Paulo: Atlas, 2008.
- LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. de C. P. G. Pequenas e Médias Empresas: Contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RaUnP**. Ano IV, n. 1 - out. 2011/mar. 2012.
- LUSTOSA, L.; et al. **Planejamento e Controle de produção**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MACÊDO, S. **Planejamento e Gestão Estratégica: um estudo sobre adoção e práticas em indústrias do Rio Grande do Norte**. Curso de Mestrado Profissional em Administração. Universidade Potiguar, Natal, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2010.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- NETO, F. **Contabilidade de custos: Sistemas, técnica de apropriação e gestão**. Clube de Autores, 2007.
- PEREIRA, A. N. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. 2004. Disponível em www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/artcle/view/68. Acesso em: 10 dez. 2018.
- PIZE, A. **Planejamento estratégico e alinhamento estratégico de projetos: um guia prático aplicando os modelos SPCanvas e PSACanvas**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. ed 2. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POSTIGLIONE, E.; SILVA, D. **Uso Efetivo de Controles Internos em uma Microempresa de Santa Maria: Fundamento Para o Crescimento e a Manutenção do**

Negócio. I Congresso de Contabilidade da UFRGS. Outubro. Porto Alegre, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: MacGraw-Hill. 2006.

SCHMIDT, P. SANTOS, J. L. dos. ARIMA. C. H. **Fundamentos de auditoria de sistemas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: coleção estudos e pesquisas. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf> Acesso em: 04 out. 2018.

_____. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. 2014. Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 04 out. 2018.

_____. **Como elaborar o controle de estoque de mercadorias**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-o-controle-de-estoque-de-mercadorias,8e80438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 04 out. 2018.

SHERWIN, D. S. The Meaning of Control. **Dunn's Business Review**. Jan. de 1956.

SILVA, F.; FREITAS, M. **O controle interno nas pequenas e médias empresas**. Curso de Ciências Contábeis. Faculdade Cearense, 2013.

SILVA, K. **Análise de controle interno**: Estudo de caso no contas a pagar e receber das empresas Visaluz e escola Shekinah. Dissertação. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2013.

SIQUEIRA, J. **Gestão de Produção e Operações**. Curitiba: Iesde, 2009.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. ed. 2. São Paulo: Pearson, 2013.

SOUZA, L.; SOUZA, R. **A importância do controle interno em micro e pequenas empresas:** Estudo de Caso em uma empresa prestadora de serviço preparatório para as provas de vestibulares. Trabalho de conclusão de curso. Curso de Ciências Contábeis e Atuarias. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2013.

YIN, R. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Tradução de Cristhian Matheus Herrera. ed 5. Porto Alegre: Bookman, 2015.

Amanda Carolina de Oliveira

Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2016). Pós-graduada em Gerenciamento de Projetos - PMI pela Faculdade Unyleya (2018). Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2020). Sua principal linha de pesquisa é voltada para a área de Gestão de Pessoas e Comportamento Organizacional.

Marcos Silva Paiva

Graduação em Administração pelo Instituto Federal Farroupilha (2016). Pós-graduado em Auditoria e Controladoria pela Universidade Franciscana (2020). Atualmente é empresário no ramo de embalagens, confeitaria e artigos para festa.

Editora Kreatik

