



UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA



JANECI LORENSKI

**CONTROLES INTERNOS E A GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

PATO BRANCO

2019

JANECI LORENSKI

**CONTROLES INTERNOS E A GESTÃO DE ESTOQUES: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DE INSUMOS AGRÍCOLAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientadora: Profa. MSc. Marivânia Rufato da Silva

PATO BRANCO

2019

A meus pais Miguel Lorenski (in memorian) e Maria F.V. Lorenski, que com muito amor, esforço e dedicação sempre me incentivaram a estudar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar a Deus pela vida e por ter me dado forças para não desistir, por estar sempre comigo e com minha família nos momentos mais difíceis mostrando que há um caminho a seguir, basta ter fé e acreditar.

Aos meus pais Miguel Lorenski (in memorian) e Maria F. V. Lorenski, modelos de vida e fonte de incentivo e sustentação em todos os momentos de minha vida. A meu irmão Jeferson Lorenski pelo apoio e pela força que me dedicou nos momentos em que pensei em desistir ao longo do caminho. Pela compreensão que tiveram nos momentos em que estive ausente por dar prioridade a meus estudos.

As colegas de turma, hoje grandes amigas, Jessica, Josiane, Marinês e Tatiane pela amizade e incentivo durante todo o curso.

Aos professores que com grande carinho e dedicação repassaram seus conhecimentos ao longo de todo o curso de pós-graduação. Em especial a professora Marivânia, minha orientadora, que sempre esteve pronta a tirar todas as minhas dúvidas, me auxiliando com paciência, dedicação e empenho, elementos indispensáveis para a concretização deste trabalho.

A empresa que me possibilitou realizar o presente estudo. Aos funcionários da empresa que prontamente me auxiliaram no decorrer do estudo.

Enfim, sou grata a todos que contribuíram de forma direta ou indireta para realização desta monografia.

Se me pedissem que desse um único conselho que fosse o mais útil para toda a humanidade, seria este: espere alguma dificuldade como uma parte inevitável da vida, e quando ela chegar fique de cabeça erguida, olhe-a direto nos olhos e diga: “Eu vou ser maior que você. Você não pode me derrotar.”.

Ann Landers



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

Controles Internos e a Gestão de Estoques: um Estudo de Caso em uma Empresa de Insumos Agrícolas

Por

Janeci Lorenski

Esta monografia foi apresentada às 19h do dia 22 de Fevereiro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **Aprovada**.

Prof^a. MSc Marivânia Rufato da Silva
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco
(orientadora)

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Prof^a. MSc Luciane Dagostini
UTFPR – *Câmpus* Pato Branco

Observação: O termo original está arquivado na coordenação do curso.

RESUMO

Os controles internos são ferramentas que tem por objetivo auxiliar a gestão das organizações, sendo de grande valia sua utilização para a gestão de estoques das empresas de comercialização de insumos agrícolas. Com a rápida evolução dos produtos e processos as empresas têm por necessidade aprimorar seus controles internos para continuarem competitivas no mercado. Sendo assim, os controles internos de estoques eficazes e eficientes podem contribuir para melhorias nas atividades desempenhadas dentro da organização. Esta pesquisa tem como objetivo geral identificar a utilização de controles internos para a gestão de estoques em uma empresa do comércio de insumos agrícolas, situada na cidade de Pato Branco-PR. Trata-se de uma empresa de história recente e que possui 13 colaboradores atualmente. Para desenvolvimento dessa pesquisa foi realizado um estudo de caso, utilizando-se as técnicas da observação, entrevistas e análise documental. A empresa faz parte de um ramo sazonal sendo sua movimentação com alto volume de compras e vendas de insumos agrícolas em determinadas épocas do ano, o que gera dificuldades de controle possibilitando erros ou fraudes. Com a análise dos dados coletados mediante observação, entrevistas e documentos, pode-se concluir que: (I) a empresa possui alguns tipos de controles internos; (II) existem algumas falhas nos treinamentos; (III) a empresa pode efetuar algumas melhorias a fim de conquistar maior crescimento e desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Controles Internos. Gestão de Estoques. Insumos Agrícolas.

ABSTRACT

Internal controls are tools intended to assist the management of the organizations. Such tools are useful for inventory control of agricultural supplies companies. With the rapid evolution of products and processes companies need to improve their internal controls to remain competitive in the market. Thus, effective and efficient internal inventory controls can contribute to improvements in the activities performed within the organization. This research has as general objective to identify the use of internal controls for inventory management in an agricultural supplies company, located in the city of Pato Branco - PR. This is a relatively recent company which currently has 13 employees. For the development of this research, a case study was carried out, using observation, interviews and documentary analysis techniques. The company's business is seasonal, and its movement has a high volume of purchases and sales of agricultural supplies at certain times of the year, which creates control difficulties and may lead to errors or fraud. With the analysis of data collected through observation, interviews and documents, it can be concluded that: (I) the company has some types of internal controls; (II) there are some failures in training; (III) the company can make some improvements in order to achieve greater growth and organizational development.

Keywords: Internal Controls. Inventory Management. Agricultural Supplies.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVO GERAL	12
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	14
2.1 CONTROLES INTERNOS	14
2.1.1 Conceitos de Controle Interno	14
2.1.2 Objetivos e Princípios Fundamentais de Controle Interno	15
2.1.3 Classificação, Componentes e Elementos do Controle Interno	17
2.1.4 Áreas de risco e procedimentos eficientes	21
2.2 CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES	23
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	27
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	27
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS	28
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA	31
4.2 CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES	33
4.2.1 Quanto ao controle interno de estoques	33
4.2.2 Quanto aos treinamentos dos colaboradores	35
4.2.3 Quanto à responsabilidade dos estoques de insumos	36
4.2.4 Quanto à aquisição de insumos agrícolas	37
4.2.5 Quanto à armazenagem no estoque de insumos agrícolas	38
4.2.6 Quanto ao vencimento dos insumos agrícolas	38
4.2.7 Quanto às vendas de insumos agrícolas	39
4.2.8 Quanto ao tempo de permanência dos produtos em estoque	40
4.2.9 Quanto aos seguros dos estoques de insumos	41
4.2.10 Quanto aos erros e fraudes	42
4.2.11 Quanto à contagem física	43
4.2.12 Quanto à auditoria	44
4.2.13 Análise Geral dos Controles Internos	45

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICE(S)	51

1 INTRODUÇÃO

O capítulo inicial deste trabalho apresenta a contextualização da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa da pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Para Ludicibus (2009, p.201): “o estoque representa um elemento importante do ativo de muitas empresas e um ponto crítico para a determinação do resultado do período”.

Nesse contexto, é possível afirmar que a forma como os custos e os estoques são gerenciados e controlados pode representar a diferença entre o crescimento e a falência da empresa. Apesar disso, no mundo empresarial muitas vezes não é dada a devida importância para os registros, controles e gerenciamentos adequados dos custos e dos estoques (OLIVEIRA et al., 2008).

Conseqüentemente, o controle interno tem como base o conjunto de procedimentos, métodos e rotinas com o objetivo de proteger os ativos, auxiliando a administração da organização e produzindo dados contábeis confiáveis (ALMEIDA, 2017).

Dentro do contexto agrícola, levando em consideração a relevância dos estoques, pois é um ativo que interfere em todas as áreas da empresa e que pode possuir problemas de administração, controle e contabilização, bem como a importância dos controles internos trazendo maior segurança, confiabilidade e qualidade aos dados, faz-se o seguinte questionamento: Como os controles internos são utilizados para a gestão de estoques em uma empresa de comércio de insumos agrícolas?

1.2 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral dessa pesquisa é: identificar a utilização de controles internos para a gestão de estoques em uma empresa do comércio de insumos agrícolas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o principal objetivo da pesquisa têm-se os seguintes objetivos específicos:

- (i) Compreender a importância dos controles internos na empresa de comércio de insumos agrícolas selecionada para o estudo de caso;
- (ii) Identificar os controles internos utilizados no processo de gestão de estoques da empresa;
- (iii) Diagnosticar pontos positivos e necessidades de melhoria nos controles internos para gestão de estoques existentes.

1.4 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Este estudo pode possibilitar a verificação e análise dos controles de estoques visando à identificação de falhas e possibilitando a adoção de medidas que possam trazer melhorias para a organização.

Com a busca de referencial teórico para a elaboração do presente trabalho, foi possível perceber que o controle interno é indispensável para o desenvolvimento das empresas, devendo ser utilizado pela administração com a função de proteger os ativos contra erros e fraudes. Tendo como base a prevenção e devendo estar em todas as áreas da organização.

Com a elaboração deste trabalho foi possível evoluir nos conhecimentos teóricos quanto à gestão apropriada dos controles internos de estoques, esclarecendo sua ligação ao planejamento, pois é através dele que são implantadas

as metas e os padrões adotados pela empresa. Demonstrou-se que o controle vem como o instrumento que vai garantir que os objetivos sejam atingidos, podendo monitorar o desempenho dos processos e também comparar os resultados, podendo efetuar correções e adaptações ao que foi planejado inicialmente.

A presente pesquisa contribui para as empresas que revendem insumos agrícolas e que precisam de um controle de estoque preciso e confiável, devido ao volume e valor monetário das mercadorias que são altamente expressivos, em suas entradas, saídas e armazenagem, motivos que levaram a realização do presente estudo, tendo interesse em apresentar propostas de melhorias visando o fortalecimento e crescimento da organização.

Ainda nesse contexto, visa contribuir com os demais acadêmicos que buscam referências para aprofundar seus conhecimentos teóricos juntamente com um estudo de caso em uma empresa do ramo de insumos agrícolas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será abordada a literatura relacionada a controles internos e controles internos para a gestão de estoques.

2.1 CONTROLES INTERNOS

O controle interno compõe um dos alicerces da administração, pois sua inexistência ou deficiências impactam diretamente em outras áreas da organização (STONER E FREEMAM, 1985).

Segundo Stoner e Freemam (1985, p. 5) “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”.

2.1.1 Conceitos de Controle Interno

Para Almeida (2003, p. 63) “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração...”.

Os controles internos são todos os mecanismos destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que possibilitem prever, observar, dirigir ou governar situações que ocorram dentro da organização e que causem reflexos em seu patrimônio (CREPALDI, 2007).

Attie (2000, p. 114) ressalta que:

Um sistema de controle interno bem desenvolvido pode incluir o controle orçamentário, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e, inclusive, auditoria interna. Pode também, por conveniência, abranger atividades em outros

campos, como, por exemplo, estudo de tempos e movimentos, e controle de qualidade.

O controle interno é um processo que pode ser executado pelo conselho de administração, gerência ou outras pessoas de uma organização, visando fornecer segurança para o alcance dos objetivos. Todas as organizações precisam de controles internos (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002).

Como o conceito de controle interno é muito amplo, para que seja possível compreendê-lo melhor é necessário deter-se em seu real significado. Diante disso, e fundamentado nos conceitos de administração, o conceito de controle interno engloba e enfatiza: o plano e a estrutura organizacional, os sistemas administrativos, as políticas administrativas e a eficiência pessoal da organização (CREPALDI, 2016).

Ainda segundo Crepaldi (2016), a atividade de controle precisa identificar as políticas e os procedimentos que permitam garantir que as diretrizes da administração estão sendo cumpridas.

2.1.2 Objetivos e Princípios Fundamentais de Controle Interno

Os objetivos do controle interno são: eficácia e eficiência operacional, mensuração de desempenho e divulgação financeira, proteção dos ativos e o cumprimento das leis e regulamentações (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002).

O crescimento de uma empresa protegendo seus ativos e minimizando riscos em suas negociações faz parte dos objetivos de controle interno que visam a preservação dos ativos, a alavancagem da lucratividade nas operações e minimização do risco de descumprimento das normas que regulam a atividade empresarial (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002).

É necessário distinguir o termo controle interno de auditoria interna. Na auditoria interna o trabalho é de revisão e apreciação do trabalho realizado e é normalmente executado por um departamento especializado dentro da organização, já o controle interno refere-se aos procedimentos adotados pela empresa como seus planos permanentes. Para fins de auditoria é importante observar como se encontram os controles internos da organização. Sendo que, quanto melhor for o

controle, mais segurança se tem para o trabalho e quanto menor for o controle, mais cuidado será exigido no desempenho das atividades (CREPALDI, 2016).

Ainda com relação à auditoria interna, é necessário mencionar que os procedimentos de auditoria são aplicados a várias áreas das demonstrações contábeis e que possui como um dos seus objetivos o controle interno, assegurando que as movimentações de bens, direitos, obrigações, patrimônio líquido, receitas e despesas efetuadas durante o exercício, são operações normais da empresa e estão com a documentação comprobatória devidamente aprovada (HERNANDEZ, 2010).

De acordo com Cordeiro (2013) a auditoria interna tem como finalidade a revisão da adequação do sistema de controle interno, assegurando seu funcionamento correto e o alcance dos objetivos da empresa.

A deficiência de controle interno existe quando o controle é planejado, implementado ou operado de forma que não consegue prevenir, detectar e corrigir distorções nas demonstrações contábeis ou quando falta um controle necessário para prevenção, detecção ou correção das demonstrações contábeis. A deficiência significativa de controle interno é a deficiência de controle interno que merece a atenção dos responsáveis pela empresa (CREPALDI, 2016).

A natureza dos controles internos varia de uma empresa para outra, porém há princípios fundamentais que devem ser utilizados em todas as organizações. É necessário fixar responsabilidades de maneira clara para que haja eficiência. Os registros devem estar separados das operações, sendo que um indivíduo que exerce atividades junto à contabilidade não deve executar outras atividades operacionais que gerem dados para a contabilidade (CORDEIRO, 2013).

Destaca-se ainda como princípio dos controles internos, que o ciclo completo de uma transação não deve ser efetuado somente por um colaborador. Os indivíduos que estão nas atividades de controle devem ser escolhidos cuidadosamente e treinados constantemente. Para essas funções é importante investigar o passado dos candidatos. Sempre que possível, deve-se efetuar o rodízio dos indivíduos, para que mais de um colaborador saiba efetuar as atividades e seja capaz de executar as tarefas diárias, o que também estimula a criatividade e aumenta a segurança do sistema. Todas as atividades e tarefas devem estar descritas em um manual organizacional trazendo todas as instruções necessárias para o desempenho funcional dentro do sistema (CORDEIRO, 2013).

Sugere-se que os responsáveis pela custódia de numerários e ativos tenham um seguro-fidelidade, o que traz também um freio psicológico para a prática de fraudes e desvios, sendo que a seguradora somente indenizará quando houver comunicação à autoridade policial e as responsabilidades sejam apuradas. A utilização de meios informatizados diminui erros e aumenta a eficiência do sistema de controle (CORDEIRO, 2013).

2.1.3 Classificação, Componentes e Elementos do Controle Interno

Quanto à classificação do controle interno tem-se: operacional, quando está ligado às ações que possibilitem o alcance dos objetivos da empresa; contábil, quando está ligado à veracidade e à fidedignidade dos registros e demonstrações contábeis; e normativo quando está relacionado à observação da regulamentação (CREPALDI, 2016).

Para Hernandez (2010) o controle interno é classificado em controles administrativos, que tem como finalidade garantir o controle das operações efetuadas pela empresa e a qualidade das informações a serem processadas contabilmente e os controles contábeis, que por sua vez, tende a garantir a qualidade dos registros contábeis. São nos controles administrativos que estão incluídas as autorizações, aprovações e segregação das funções de registro dentro do sistema organizacional. Já nos controles contábeis é que estão registradas as informações a serem comparadas com as existências físicas em determinado período.

Quanto aos componentes do controle interno há o sistema de autorização e os procedimentos de registros que são compostos por: manuais de procedimentos claros sobre os registros e que facilitem as informações tanto de uso interno quanto externo; diretrizes escritas e organizadas, manuais de procedimentos e fluxogramas; separação de cada operação em etapas, de maneira que nenhum colaborador tenha controle integral; registros simples, fáceis e organizados (HERNANDEZ, 2010).

Ainda sobre os componentes do controle interno, tem-se o ambiente de controle, a avaliação de riscos, as atividades de controle, a informação e comunicação e o monitoramento (D'AVILA E OLIVEIRA, 2002).

O ambiente de controle trata de demonstrar o nível de comprometimento em todos os planos da administração com a qualidade do controle interno em seu conjunto (CREPALDI, 2016).

É no mapeamento e avaliação dos riscos que são feitas as identificações dos eventos e condições que podem trazer problemas ou divergências na qualidade da informação contábil. A avaliação dos riscos é onde se verifica a relevância dos riscos identificados tais como: a avaliação da possibilidade de sua ocorrência, a maneira como serão administrados, a definição das ações a serem implantadas para prevenção a sua ocorrência ou mesmo minimização do seu potencial e a resposta ao risco. Ou seja, qual a decisão administrativa para mitigar os riscos, partindo de uma abordagem geral e estratégica e considerando hipóteses de eliminação, redução, aceitação ou compartilhamento. Os riscos são as situações ou fatos que possam afetar a qualidade das informações da organização (CREPALDI, 2016).

Os procedimentos de controle são as ações estabelecidas para prevenir ou detectar riscos inerentes que afetem a fidedignidade e a precisão das informações contábeis. Podem ser procedimentos de prevenção, que trazem medidas que se antecipam aos fatos, prevenindo as omissões e as inadequações da informação contábil. Os procedimentos de detecção são formas que visam à identificação dos erros ou omissões ou inadequações das informações contábeis (CREPALDI, 2016).

Para a informação adequada é necessária à utilização de dois conceitos, sendo que o primeiro deles relata que as informações contábeis devem ser coesas para os usuários internos e externos. Já a segunda interpretação, trata que as informações contábeis devem ser rigorosamente apropriadas apenas para os usuários externos à organização (CORDEIRO, 2013).

As informações pertinentes devem ser identificadas, coletadas e comunicadas ao longo de determinado período, a fim de possibilitar que os indivíduos cumpram com suas responsabilidades. Os sistemas de informação podem auxiliar trazendo relatórios operacionais e financeiros que facilitam conduzir e controlar as operações. A agilidade nas informações e comunicações é vital para que a organização tenha tempo hábil de controle e ação (CORDEIRO, 2013).

O monitoramento é o acompanhamento do controle interno, com o intuito de garantir a sua adequação aos objetivos, ao ambiente, aos recursos e aos riscos. O sistema de informação e comunicação deve identificar, armazenar e comunicar qualquer informação que seja relevante da forma e períodos determinados, para que

possam ser executadas as ações estabelecidas, orientando a tomada de decisão, permitindo o monitoramento das ações e contribuindo para a realização de todas as finalidades do controle interno (CREPALDI, 2016).

Há ainda, vários elementos necessários ao controle interno que interagem continuamente para a verificação do processo de como está a organização. Os principais elementos são: o gestor, que é o indivíduo responsável pela tomada de decisões, a fim de alcançar os objetivos planejados para o departamento sob sua administração. A controladoria, que tem como responsabilidade o projeto e a gestão do sistema, mediante a coleta de dados e gerando relatórios sobre a situação econômica da organização. O sistema de informações, que oferece suporte à gestão mediante informações necessárias para a tomada de decisões (MOSIMANN E FISCH, 1999).

Tem-se ainda como elementos necessários ao controle; (i) o manual de organização, que traz o organograma da organização, sua visão e missão, objetivos de cada setor, descrição das funções e cargos; (ii) os critérios de avaliação dos gestores, que medem o desempenho de cada gestor podendo ser mediante critérios financeiros ou não financeiros estabelecidos pelos seus superiores na hierarquia; e a *Accountability* que é a obrigação de informar os resultados obtidos (MOSIMANN E FISCH, 1999).

Ainda assim, podemos encontrar outros elementos necessários ao controle como o plano de organização, os sistemas de autorização e procedimentos de registro. Os planos de organização trazem o organograma e são complementados pelas normas da administração e por manuais de procedimentos. As responsabilidades e autoridades devem estar claramente definidas por meio de normas e procedimentos internos descritos em manuais internos. Os departamentos e os funcionários devem ser independentes dentro de suas funções com procedimentos detalhados em cada operação (HERNANDEZ, 2010).

O adequado funcionamento do sistema de controle interno depende também da contratação de colaboradores aptos e capazes de cumprir os procedimentos estabelecidos de maneira eficiente e econômica. Para isso, é necessário obter e manter indivíduos íntegros e qualificados dentro da organização. São de grande valia procedimentos apropriados na contratação, treinamento e capacitação constante, para manter a motivação, avaliação de desempenho, rodízio periódico das funções e remuneração compatível (HERNANDEZ, 2010).

Um sistema adequado de controle interno traz reduções de erros ou irregularidades. Várias anormalidades nos setores financeiros, administrativos e de compras passam despercebidas pelos próprios empresários. Preocupados com a evasão de divisas, os empresários tem-se se mostrado cada vez mais interessados em aprender novas técnicas e procedimentos a fim de diminuir as fraudes, subornos e desfalques em suas empresas. Além de rígidos controles internos, a auditoria vem ganhando espaço importante e contribuindo para os resultados finais das companhias onde é encontrada (CREPALDI, 2016).

Cordeiro (2013) destaca que o impacto de uma ação praticada de má-fé no meio corporativo não deve ser medido apenas pelos prejuízos financeiros, mas também pelos danos a reputação da empresa. Com isso, se cria um ambiente de trabalho nocivo. A fim de evitar tais situações, são necessárias a prevenção e a vigilância permanentes.

Nesse sentido, é preciso diferenciar o “erro” e a “fraude”. O erro normalmente é cometido sem a intenção de errar, já a fraude é sempre um erro calculado cometido com a intenção de levar algum tipo de vantagem. Para Cordeiro (2013, p. 118) “A fraude é sempre um erro, nem todo erro, entretanto é fraude.”.

Ainda nesse contexto, existem três tipos de anormalidades mais comuns nas organizações: o suborno, quando alguém recebe propina ou algum tipo de benefício direto para a tomada de decisão; a fraude, quando há adulteração de documentos para benefício financeiro; e o desfalque, que é a retirada de dinheiro da empresa, conhecido como “tomar emprestado” (CREPALDI, 2016).

Na fraude o infrator tem a preocupação de que os documentos não reflitam a realidade da empresa ou esconda a operação efetuada. As empresas mais desorganizadas nem percebem que o dinheiro sumiu. Ocorre principalmente quando as funções gerenciais estão nas mãos de poucos colaboradores, em decorrência do enxugamento, o que deixa mais fácil a prática fraudulenta (CREPALDI, 2016).

2.1.4 Áreas de risco e procedimentos eficientes

As principais áreas de risco sujeitas a irregularidades são: setor de compras, setor de vendas, contas a pagar, contas a receber, folha de pagamento e estoques de mercadorias (CREPALDI, 2016).

O setor de compras é um dos mais complicados de se controlar, devido aos delitos ficarem, em sua maioria, fora dos registros contábeis da empresa. O problema pode ser minimizado com a circularização dos fornecedores e a substituição de colaboradores no período de férias. No setor de vendas, há possibilidades para recebimento de comissões, descontos e consignações indevidas (CREPALDI, 2016).

Os cuidados com o setor de contas a pagar devem ser concentrados nos pagamentos com cheques, que podem ou não serem fantasmas, na antecipação de pagamentos com a possibilidade de recebimento de propinas (CREPALDI, 2016).

Ainda, com relação ao setor de contas a pagar, há riscos de irregularidades em pagamento de juros, em que seriam simulados pagamentos de juros devido a atrasos de pagamento, assim sairiam recursos de caixa para esse fim, mas as quitações ocorreram nas datas de vencimento corretas, sendo que os valores dos juros ficariam com o fraudador (CORDEIRO, 2013).

Com relação às contas a receber, deve-se atentar para o não recolhimento de multas e juros, com o recebimento em caixa somente do valor principal. Podem ocorrer dúvidas se o responsável utilizou de bom senso ou foi propositalmente conivente (CREPALDI, 2016).

Complementando as irregularidades no setor de contas a receber, pode-se verificar a possibilidade de recebimentos sem a devida baixa, não depositando em conta corrente da empresa e embolsando o valor correspondente, podendo ou não ser mascarada mediante outros recebimentos. Além disso, há também situações de duplicatas descontadas, ou seja, as empresas emitem duplicatas sem as devidas vendas e efetuam o desconto dos títulos na rede bancária (CORDEIRO, 2013).

Para o setor de folha de pagamento, recomenda-se a verificação regular das contas correntes dos colaboradores, evitando assim, depósitos em contas fantasmas. Os valores de horas extras também merecem atenção (CREPALDI, 2016).

Os controles relacionados ao estoque serão abordados no item 2.2 deste trabalho.

A fim de reduzir a possibilidade de desvios, é importante que se tenha um sistema de prevenção, que pode ser realizado pela auditoria. Deve-se criar um guia de procedimentos e provas de cada departamento realizado pelos próprios colaboradores. Porém, nada impede que no final do dia a auditoria verifique tais procedimentos. Como o fator surpresa é uma eminência, as provas setoriais acontecem de fato (CREPALDI, 2016).

Quando uma fraude é detectada, a auditoria deve participar de uma autoinstrução e criar novos procedimentos de controle, a fim de que tais situações não ocorram mais. O desvio da função do auditor para outras atividades tem sido um erro nas organizações, pois quando ele se desvia para um problema emergente, deixa de efetuar a verificação nos demais setores da empresa como a produção e o estoque, entre outras (CREPALDI, 2016).

As implantações de um código de ética e de uma regra preventiva são de suma importância para a adoção de uma política eficaz contra as ocorrências de anomalias nas organizações. É fundamental definir claramente as situações de controle, para que não haja dúvidas quanto à ocorrência de erros e omissões. Devem-se determinar normas de comportamento dentro das empresas com os fornecedores, compradores, incluindo valores de brindes e presentes e quais as concessões internas permitidas. Quanto aos descontos, recomenda-se que estejam dentro das condições da negociação. É necessário que se façam testes surpresas de auditoria, visando deixar as pessoas em alerta, criando a mentalidade de controle em toda a equipe para minimizar qualquer tentativa de fraude (CREPALDI, 2016).

A seleção e a efetivação de qualquer novo colaborador devem levar em consideração, além das aptidões técnicas para o exercício das tarefas, os valores morais, se o candidato investe em sua formação, de que forma houve seu progresso social, suas raízes. Se o candidato aparentar hábitos de vida superiores ao seu nível financeiro, é interessante verificar com mais cautela (CREPALDI, 2016).

A seleção de pessoal qualificado, treinamentos, plano de carreira, avaliação de desempenho, normas e manuais entre outros meios podem ser utilizados para incrementar e estimular o desenvolvimento operacional com eficiência (CORDEIRO, 2013).

É importante estimular os colaboradores à obediência das políticas que existem dentro da organização, a fim de que sejam assegurados os propósitos da administração. Todos os indivíduos devem executar harmonicamente suas atividades, respeitando as diretrizes determinadas pelas normas da organização, possibilitando que toda a estrutura da empresa fique totalmente direcionada para esse fim (CORDEIRO, 2013).

Normalmente as empresas não prestam informações sobre a saída de um ex-funcionário, mas é bom ouvir antigos colegas de trabalho, pois é possível perceber algumas insinuações que podem ou não ser levadas em consideração (CREPALDI, 2016).

Para os candidatos da área financeira, é aconselhável verificar a ficha corrida na polícia, pois honestidade é o mínimo que se espera de quem vai controlar a área financeira da organização, visto que as fraudes, muitas vezes acontecem para pagamentos de drogas. É necessário não selecionar pessoas com envolvimento com drogas, por isso é importante tomar cuidados especiais (CREPALDI, 2016).

2.2 CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES

O estoque representa um dos ativos mais importantes da organização. Portanto sua correta determinação no início e término do período é de grande relevância para a adequada apuração do lucro líquido do exercício (IUDICIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2010).

Conforme Iudicibus, Martins e Gelbcke (2010, p. 104) “os estoques são bens tangíveis ou intangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo principal de venda ou utilização própria no curso normal de sua atividade”.

Para melhor compreensão dos conceitos de estoques, é necessário também evidenciar suas classes, pois são elas que alimentam seu processo organizacional. As principais classes de estoques são: a matéria-prima, os produtos em processo, os produtos acabados e as mercadorias. Tais produtos são os bens adquiridos pela empresa para serem por ela consumidos em seu processo operacional gerando, ou não, um novo produto acabado para suas atividades (ALMEIDA, 2010).

Nesse contexto, os estoques são todos os bens e materiais que a organização possui para atender suas demandas futuras (POZO, 2007).

O controle do estoque é um procedimento que visa registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída das mercadorias da empresa. Dentro dos parâmetros econômicos tem-se a necessidade de estipular os vários níveis de mercadorias que devem ser mantidos dentro da organização (POZO, 2007).

O controle interno sobre os estoques é formado pelos controles contábeis e físicos. Para o controle contábil de estoque é importante utilizar-se de um sistema em que as tarefas sejam segregadas, para que os encarregados do controle não sejam os mesmos indivíduos responsáveis pelo faturamento de vendas e lançamento de compras. O controle contábil deve ser mantido paralelamente ao fluxo físico do estoque (CREPALDI, 2007).

Ainda no que tange o controle interno de estoques, a custódia de bens de uma organização é uma das principais responsabilidades dos administradores da empresa. Um sistema contábil bem estruturado é capaz de proteger os bens da empresa de maneira eficaz, porém são necessários outros tipos de proteção que aumentem a eficácia do controle interno de estoques, sendo medidas físicas e intrínsecas de proteção (CREPALDI, 2016).

De acordo com Crepaldi (2016), as medidas de proteção físicas atreladas ao controle de estoques são: cercas e portas, vigilantes, caixas-fortes, sistemas de alarmes, dispositivos contra incêndios, circuito fechado de televisão, sistemas de alarme contra incêndios e crachás de identificação de colaboradores. Tais medidas são importantes ferramentas de controle de acesso aos estoques dentro das organizações. Para as medidas intrínsecas cabe ressaltar os seguros contra incêndios, de responsabilidade civil, contra roubos, de vida para colaboradores que ocupam posições-chaves, contra acidentes de viagem e acidentes de trabalho. Tais medidas auxiliam a administração a desincumbir-se das responsabilidades em proteger os bens da organização.

A boa gestão dos recursos de estoque exige cuidados especiais por se tratar de parcelas significativas dos recursos das organizações. Tais cuidados são: eficientes sistemas contábeis e de controles internos, moderna e funcional contabilidade gerencial de custos, normas transparentes, eficientes e eficazes para os procedimentos de aquisições e fornecimentos, políticas de segregações de funções que envolvam os processos administrativos, contábeis, financeiros e

produtivos em todas as suas fases e inclusão de análise dos valores na administração dos custos (OLIVEIRA et al., 2008).

Dentre as formas de controle dos estoques, está a logística de resposta rápida, que fornece a quantidade, variedade e qualidade certas no momento, local e preço certo (HARRISON E HOEK, 2003).

Outra forma de controle estoques é a contagem física do estoque que tem como objetivo conferir a quantidade real de produtos existentes no depósito da organização (OLIVEIRA et al., 2008).

Para um levantamento de estoques mais preciso é interessante organizar duas equipes de contagem e efetuar uma segunda contagem. Uma equipe da área que controla os itens e outra de uma área não ligada aos estoques, reforçando assim a rigorosidade da contagem. Cada equipe terá etiquetas de contagem, quando forem comparadas podem ou não serem encontradas discrepâncias (CREPALDI, 2016).

Para Almeida (2010), o inventário físico é um procedimento de controle que possibilita verificar as responsabilidades dos indivíduos que guardam os bens da organização. Após a realização da contagem física os dados obtidos são confrontados com os dados contábeis.

De acordo com Sá (2007), a contagem física do estoque é um fator importante, pois com essa ação pode-se observar a existência do bem, sua qualidade e conferir se está em condições para ser utilizado para o propósito inicial da sua aquisição.

Concluídos, o inventário e o confronto contábil e verifiquem-se divergências é necessário analisar se houve saídas em duplicidade ou mesmo entradas não registradas (SÁ, 2000).

Para as diferenças relevantes devem ser efetuados ajustes nos registros de estoque e contábeis para que fiquem corretos e adequados na configuração do ativo (FRANCO E MARRA, 2001).

Ainda, no que tange os controles internos de estoques, tem-se a globalização da economia trazendo mudanças significativas na forma de condução dos negócios nas organizações. Atualmente, os clientes exigem um alto nível nos serviços e os pedidos são feitos com maior frequência para que os estoques fiquem exatamente no nível de suas necessidades. Os consumidores buscam mais variedade e conformidade nos produtos (DIAS, 2006).

Diante disso, para que haja um efetivo controle de estoques há a necessidade de um processo de compras que assegure a descrição completa das necessidades, selecionando as fontes que podem suprir as necessidades, conseguindo informações de preço, efetuando os pedidos de compras, acompanhando os pedidos de compras, conferindo as notas fiscais, mantendo os registros e arquivos e mantendo um bom relacionamento com os vendedores (POZO, 2007).

Ainda assim, as compras podem ser consideradas função administrativa devido à necessidade de tomada de decisões voltadas ao aspecto econômico e estrutural da empresa. As atividades de compras devem atender as especificações de qualidade, adequação de quantidade, prazos de entrega e condições de pagamento. Visam também à maximização dos recursos e redução de custos da organização (POZO, 2007).

O setor de compras responde pelo resultado da empresa, reduzindo custos, mediante negociações de preços, com compras de qualidade, quantidade necessária, na fonte correta, para entrega no local e hora apropriados (POZO, 2007).

Destaca-se que o setor de compras deve controlar e registrar as seguintes informações: fornecedores, compras, preços, especificações, estoques e consumo. Deve gerir os materiais com a garantia de atendimento das solicitações, manutenção dos estoques, evitar o excesso de estoques, aprimorar o giro de estoques e preparar relatórios. Quanto ao sistema de aquisição, é importante negociar os contratos, efetivar as compras, analisar as cotações, analisar as condições dos contratos, conferir as faturas de compras, contatar vendedores e negociar redução de preços (POZO, 2007).

Diante do exposto, verifica-se a importância das organizações disporem de controles internos para proteger seus ativos e contribuir para o seu crescimento e desenvolvimento. Para tanto é necessário que tais controles internos sejam eficazes e eficientes, bem como revisados de acordo com a necessidade de cada setor da organização. Consideram-se necessários controles internos de estoque que favoreçam a sua adequada gestão dentro da empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo será abordada a metodologia de pesquisa utilizada para o estudo proposto.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para Andrade (2002, p. 19) “são finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar”. Dessa forma o trabalho se enquadra como pesquisa exploratória devido ao levantamento das informações.

O presente trabalho é um estudo de caso, pois se caracteriza pelo estudo de um ou alguns poucos fatos com certa profundidade, tendo como objeto um indivíduo, uma empresa, uma atividade ou uma situação (SILVA, 2003). Essa pesquisa se encaixa como estudo de caso por efetuar o estudo aprofundado dos controles internos do setor de estoques de uma determinada empresa.

Foi empregada a técnica da observação para conseguir as informações necessárias para o estudo de caso. Conforme Marconi e Lakatos (2006, p.192) “Não consiste em apenas ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”. Esse estudo utilizou a observação por visualizar as atividades em determinado momento na organização.

Foram realizadas entrevistas de maneira informal que foram alimentadas por perguntas abertas proporcionando maior liberdade nas respostas (MARCONI E LAKATOS, 2002). Essa pesquisa utilizou questionários abertos pela quantidade de colaboradores no setor permitindo maior liberdade ao responderem cada questionamento.

As análises de dados em estudos de caso são principalmente de natureza qualitativa, não havendo fórmulas ou procedimentos predefinidos para orientar os pesquisadores. Segundo Gil (2008, p. 175) “A análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador”. Para

o presente estudo utilizou-se desta técnica, pois com ela é possível dar maior profundidade para as análises em relação ao estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para atingir o objetivo de identificar a utilização de controles internos para a gestão de estoques em uma empresa do comércio de insumos agrícolas, inicialmente fez-se a seleção do local para o estudo de caso.

A empresa selecionada para a pesquisa atua no ramo de insumos agrícolas em Pato Branco – PR, é uma empresa com pouco tempo de atuação na região e devido a isto, optou-se, para a realização trabalho. O estudo teve como foco principal o setor de estoques de insumos agrícolas da empresa.

Para desenvolver o estudo de caso foram adotadas três técnicas para coletas de dados: entrevistas, observação e análise documental.

A técnica da entrevista foi aplicada com o responsável administrativo/financeiro por seu conhecimento em todo processo organizacional, e com os colaboradores diretamente ligados ao setor de estoques. Então, foi previamente agendada a entrevista com o gestor responsável, que ocorreu em 20/12/2018 com duração em torno de uma hora e meia. As entrevistas com os 03 colaboradores ocorreram em 27/12/2018 e em 11/01/2019 e tiveram duração em torno de uma hora. Ocorreram em datas diferentes devido ao período de férias e disponibilidade dos entrevistados. São 03 os colaboradores ligados diretamente ao setor de estoques da empresa, suas funções são tratadas pela empresa como estoquista, faturista e motorista. Os colaboradores e gestor não autorizaram efetuar gravações durante a entrevista. Os roteiros das entrevistas então anexados no apêndice deste trabalho, sendo roteiro de entrevista com o gestor no Apêndice A e dos colaboradores no Apêndice B.

Os roteiros foram construídos com o auxílio de estudos anteriores e adaptados conforme a necessidade para essa pesquisa visando buscar respostas que pudessem ser comparadas entre gestor e colaborador contribuindo assim para um resultado mais real possível.

Para a elaboração dos roteiros foram utilizados como base estudos anteriores relacionados a controles internos e auditoria. O artigo de Santos e Buesa (2014) trata de analisar a importância da auditoria interna como forma de gerar melhorias nos controles internos, devido a isso, utilizou-se desse trabalho para a presente pesquisa, bem como para a formulação das questões. Também, para a elaboração das questões aos gestores e colaboradores foi utilizado o estudo de Oliveira e Favero (2014), que trazem em seu artigo um estudo de caso com relatório técnico de auditoria.

Seguindo a elaboração dos roteiros, Ribeiro e Timóteo (2012) tratam sobre a adoção de controles internos em uma organização. Para complementar utilizou-se de uma monografia de Santos da Rosa (2007) finalizando a elaboração das questões.

O roteiro de entrevista com o gestor possui 18 questões e o roteiro de entrevista para os colaboradores possui 14 questões que abordam:

Roteiro para Gestores	Roteiro para Colaboradores
Controles Internos de Estoques	Não se aplica
Treinamento de Pessoal	Treinamento de Pessoal
Segregação de Funções	Segregação de Funções
Compras de Insumos Agrícolas	Compras de Insumos Agrícolas
Armazenagem de Insumos Agrícolas	Armazenagem de Insumos Agrícolas
Vencimento de Insumos Agrícolas	Vencimento de Insumos Agrícolas
Vendas de Insumos Agrícolas	Vendas de Insumos Agrícolas
Tempo de Permanência dos Insumos no Estoque da Empresa	Tempo de Permanência dos Insumos no Estoque da Empresa
Seguros dos Estoques	Não se aplica
Fraudes e Erros com os estoques	Fraudes e Erros com os estoques
Contagem Física de Estoques	Contagem Física de Estoques
Auditoria de Estoques	Auditoria de Estoques

Foi possível conversar com o auditor interno informalmente sobre situações específicas do estoque de insumos agrícolas, agregando mais informações para a pesquisa.

Adotou-se, também, a técnica da observação junto ao depósito de insumos da empresa nos dias 27 de Dezembro de 2018 e 11 de Janeiro de 2019, em torno de 01 hora em cada dia. Com a observação pretendeu-se verificar a utilização de controles internos dentro do setor.

Foi possível efetuar uma breve análise documental junto à empresa nos momentos das entrevistas e nos momentos de observação. Nos momentos das entrevistas foram apresentados documentos que fazem parte dos procedimentos internos da empresa, tais como nota fiscal de compra e de venda, duplicatas de venda, boletos bancários, ordens de entrega, pedidos de compra e pedidos de venda. E nos momentos de observação também foi possível visualizar a documentação gerada pelas atividades rotineiras dos colaboradores no depósito de insumos agrícolas. Tais como lançamentos no software da empresa, carregamento de insumos para entregas para clientes.

Quanto à coleta dos dados, como não houve autorização para a gravação das entrevistas, as mesmas foram escritas pela pesquisadora no momento dos questionamentos. Após cada entrevista as respostas coletadas foram transcritas. Os questionamentos foram feitos de maneira que pudessem ser comparadas as respostas dos colaboradores com o gestor e juntamente com a observação tivessem uma análise mais coerente.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo destina-se a apresentação dos resultados obtidos com a pesquisa iniciando-se com a caracterização da empresa objeto do estudo.

4.1 ESTRUTURA DA EMPRESA

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de comércio de insumos agrícolas, localizada na cidade de Pato Branco – PR.

Analisando a empresa foi possível perceber que seus gestores almejam maximizar os resultados e ser referência técnica na área de atuação, buscam e prezam trabalhar com inovação e transparência.

A empresa conta com 13 colaboradores, sendo 01 CEO/Comercial, 01 Gerente Administrativo/Financeiro, 01 Assistente Financeiro, 01 Coordenador de Crédito e Cobrança, 01 Auxiliar Administrativo, 01 Estagiário, 01 Auxiliar de Faturamento, 01 Motorista, 01 Estoquista, 02 Consultores de Venda Pessoa Jurídica e 02 Consultores de Vendas registrados.

O organograma organizacional foi fornecido em análise documental na empresa objeto do estudo para entendimento do atual funcionamento da empresa.

Dentro do organograma organizacional foi possível observar que os sócios estão acima do CEO da empresa. O CEO é um administrador contratado, que também atua como responsável comercial da empresa atualmente, não possui autonomia de tomada de decisões estratégicas e nesse momento nem mesmo de compra ou venda de grandes quantidades de insumos agrícolas sem o aval dos sócios. Toda e qualquer decisão relacionada a isso deve passar pelo crivo dos sócios.

A auditoria interna da empresa responde somente aos sócios da empresa atendendo a demanda dos mesmos. Atualmente também desempenha a tarefa de autorização de pagamentos de despesas da empresa.

O gerente financeiro/administrativo trata das questões financeiras e administrativas da empresa, tais como negociação com bancos, contratação e dispensa de colaboradores, organização de apresentações de resultados para os sócios. Atua também no treinamento de novos colaboradores e resolução de problemas relacionados ao software, como falhas de acesso ou melhorias. Também, não possui autonomia na tomada de decisões, devendo determinados assuntos serem levados aos sócios para aprovação, por exemplo, renegociação de contratos com bancos e taxas de juros bancárias.

No momento a empresa não conta com gerente comercial e suas atividades estão sendo executadas pelo CEO.

Os consultores de vendas são os responsáveis pelas vendas de insumos agrícolas aos clientes e para isso devem efetuar preenchimento de ficha cadastral e levá-las para aprovação de crédito juntamente com outros documentos que possam comprovar a capacidade de pagamento dos atuais ou futuros clientes. Os consultores respondem diretamente ao CEO da empresa e a documentação deve ser entregue ao Crédito e Cobrança para análise e somente após esse procedimento é que poderão incluir os pedidos de venda no sistema para posterior faturamento e entrega.

Observou-se na empresa que o Crédito e Cobrança, atualmente responde diretamente aos sócios da empresa e não mais ao gerente administrativo/financeiro como demonstrava-se no organograma. Isso se deve ao novo quadro societário e consequentes alterações pelas quais a empresa está passando.

As funções de assistente financeiro, assistente administrativo e estoquista respondem na maioria das situações ao gerente administrativo/financeiro, mas devido às alterações no quadro societário algumas das atividades somente podem ser executadas com autorização da auditoria interna ou dos próprios sócios. Por exemplo, pagamentos de despesas e pagamento a fornecedores.

No organograma não estão mencionados o auxiliar administrativo que executa diversas atividades em apoio ao CEO e ao gerente administrativo/financeiro. O auxiliar de faturamento efetua o faturamento de insumos agrícolas e o estagiário atua no auxílio das atividades do assistente financeiro e do crédito e cobrança. O motorista é responsável pelas entregas de insumos aos clientes em suas propriedades.

No depósito de insumos ficam o auxiliar de faturamento, que executa as atividades relacionadas ao faturamento de insumos agrícolas mediante autorização via software próprio. O estoquista que faz a entrega dos insumos agrícolas aos clientes, no depósito, ou ao motorista da empresa para que faça a entrega na propriedade do agricultor.

Em momentos de maior movimentação de produtos são necessários outros colaboradores terceirizados para efetuar o carregamento dos insumos agrícolas.

No escritório, localizado em outro local na mesma cidade, ficam os demais colaboradores.

As funções estão definidas, porém, sempre há situações em que são solicitadas atividades de um colaborador a outro, ou mesmo quando colaboradores ou clientes são orientados a buscar pelo colaborador que não desempenha determinada atividade. Diante disto, os colaboradores procuram atender sempre ao que são solicitados mesmo que não estejam em suas atribuições.

4.2 CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO DE ESTOQUES

Neste tópico são apresentados os resultados obtidos com as entrevistas e observação durante a pesquisa. A sequência se dá de acordo com os questionamentos levantados e está subdividida em subitens.

4.2.1 Quanto ao controle interno de estoques

A situação encontrada nesse estudo de caso é muito semelhante aos estudos anteriores Santos Rosa (2007), Ribeiro e Timóteo (2012), Santos e Buesa (2014) e Oliveira e Favero (2015). Embora não sejam do mesmo ramo de atividade, todos trazem resultados de deficiências nos controles internos das organizações ou até mesmo ausência de controles em determinados setores das empresas. Todos concordam sobre a importância de controles internos para o bom andamento das atividades organizacionais.

Em entrevista com o gestor responsável, questionou-se sobre a existência de controles internos de gestão de estoques escritos dispostos em manual, o gestor informou que existem tais procedimentos formalizados, mas que devido à reestruturação da empresa e novo quadro societário não estão sendo utilizados no momento.

Para Crepaldi (2016), o controle interno se refere aos procedimentos adotados pela empresa como planos permanentes e que, quanto melhor for o controle, mais segurança se tem para o trabalho.

Diante disso verificou-se que o manual de procedimentos existe, mas que em nada contribui para a empresa estando em desuso. Tal manual traz descritas as atividades de cada responsável pelo setor, bem como imagens de cada procedimento a ser realizado no software da empresa.

De acordo com Hernandez (2010) as responsabilidades e autoridades devem estar claramente definidas por meio de normas e procedimentos internos descritos em manuais internos. Constatou-se que os colaboradores não dispõem de tal manual para consultas, pois conforme relatou o gestor no momento não está sendo utilizado.

Indagado sobre controles de estoque diferenciados para produtos de maior relevância financeira, o gestor afirmou que os controles são de acordo com a legislação vigente.

Para esse quesito nos confirma D'ávila e Oliveira (2002) dizendo que dentre os objetivos do controle interno estão o cumprimento das leis e regulamentações. Portanto, pode-se afirmar que esse é um ponto positivo para a empresa por seguir a legislação vigente para a comercialização e armazenagem dos seus estoques de insumos agrícolas.

O gestor afirmou que possuem dificuldades de controlar o estoque devido à atividade da empresa ser sazonal e o estoque ficar em torno de 90% da capacidade do depósito devido à necessidade de produtos para plantio e manutenção das lavouras, havendo falta de espaço e dificultando a organização. Falta de pessoal qualificado e que respeitem os procedimentos, também foi apontado pelo gestor como fator que atrapalha o controle dos estoques. A demanda de produto é atrelada ao tempo, que também dificulta, pois não se controlam as condições climáticas, com antecipação e atraso de plantio acarretam atrasos de entrega de produtos. Como exemplo, a seca, em que se têm poucas aplicações de fertilizantes foliares,

acarretando um estoque maior em depósito pós-safra devido a sua não comercialização.

Levando em consideração o apontamento do gestor com relação à ausência de pessoal qualificado e que respeitem os procedimentos, Cordeiro (2013) ressalta que a seleção de pessoal qualificado, treinamentos, plano de carreira, avaliação de desempenho, normas e manuais podem ser utilizados para incrementar e estimular o desenvolvimento operacional com eficiência. Alerta ainda, para a importância em estimular os colaboradores à obediência das políticas que existem dentro da organização.

Com relação aos controles de estoques pode-se observar que as compras de insumos agrícolas são feitas antecipadamente e baseadas em estudos de quanto e como serão produzidos na região, só então é que são efetuados pedidos junto aos fornecedores. Mas, que em casos de problemas climáticos a empresa pode ficar com tais produtos em seu depósito sem conseguir efetuar as vendas, pois normalmente não estão atreladas as compras. Tal situação dificulta o controle físico com relação a espaço e tipos de produto por safra agrícola. A ausência de pessoal capacitado e que respeitem as normas e procedimentos de controles internos também é um problema, visto que foi possível observar a resistência de consultores em trazer devidamente assinados os documentos necessários para comprovação de entrega de mercadorias.

4.2.2 Quanto aos treinamentos dos colaboradores

Questionados sobre a utilização de treinamento com os colaboradores envolvidos com os estoques, sobre os controles internos existentes, o gestor informou que são feitos treinamentos pelo gestor de cada área da empresa.

Em contrapartida, de acordo com os colaboradores envolvidos, o gerente administrativo repassou as informações necessárias para suas atividades de maneira breve. Pois, os mesmos já tinham conhecimento quanto ao software e ao ramo de atividade da organização.

Para Hernandez (2010) é necessário manter indivíduos íntegros e qualificados dentro da organização, bem como treinamento e capacitação constante.

Verificou-se com a observação e com as respostas obtidas, que para os colaboradores não está claro que estão recebendo treinamento para desempenhar suas atividades. Ainda, ressalta-se que na observação foi possível verificar a preocupação da gestão em treinamentos e capacitações voltados a equipe de vendas, ou seja, aos consultores a fim de maximizar os resultados em vendas de insumos agrícolas e também a especialização técnica com relação aos produtos vendidos. Esse é um ponto positivo, porém, o ponto negativo está na deficiência em treinamentos e capacitação operacional constante, a fim de diminuir erros e possibilidades de fraudes nas atividades relacionadas aos estoques de insumos agrícolas.

4.2.3 Quanto à responsabilidade dos estoques de insumos

Conforme informado pelo gestor há um colaborador específico responsável pelo estoque da empresa, que é o estoquista. Segundo os colaboradores, os responsáveis pelo estoque e movimentação de mercadorias na entrada e saída são o estoquista e o faturista que contam com o auxílio do motorista e mais dois colaboradores terceirizados para efetuar a movimentação.

De acordo com Cordeiro (2013) é necessário fixar responsabilidades de maneira clara para que haja eficiência. Já Crepaldi (2016) destaca que é fundamental definir claramente as situações de controle, para que não haja dúvidas.

Os consultores de vendas não possuem acesso livre ao depósito, a orientação é de que os consultores somente entrem no depósito, acompanhados do estoquista. De acordo com o colaborador estoquista apenas ele é responsável pela movimentação dos produtos em estoque.

Verifica-se que quanto à responsabilidade pelo setor de estoques também há certa divergência entre colaboradores e gestor, uma vez que o responsável e o gestor tem consciência de quem é efetivamente responsável, mas os demais colaboradores acreditam que há mais de um responsável.

Pode-se dizer que a falta de clareza no quesito responsabilidade pode vir a afetar o desempenho das atividades. Pois, não havendo o entendimento de quem é

o responsável, qualquer indivíduo pode ter a oportunidade de acessar os estoques sem a devida autorização do colaborador nomeado pela gestão para tal atribuição.

4.2.4 Quanto à aquisição de insumos agrícolas

O procedimento para aquisição de insumos é efetuado, segundo o gestor, da seguinte forma: é efetuado o lançamento do pedido de compra no sistema pelo auxiliar administrativo. Quando a mercadoria chega até a empresa, o estoquista faz a conferência da nota fiscal, produto, lote, embalagem, valor. Se tudo estiver de acordo com o pedido lançado no sistema anteriormente, a mercadoria é descarregada. A nota fiscal de compra é lançada pelo auxiliar de faturamento. Caso haja divergências é notificado imediatamente o fornecedor. Havendo sobra de produto é solicitada nota fiscal de complemento e havendo falta é emitida nota fiscal de devolução.

Questionados quanto à exigência de documentação para as compras de insumos, os colaboradores informaram que quando há necessidade de compras de insumos, o comprador faz o pedido junto ao fornecedor e que os gestores utilizam critérios de controle da necessidade e produtos mediante software utilizado pela empresa. O colaborador estoquista acredita que deve haver uma solicitação de compras, mas que o mesmo não acompanha tal procedimento.

Com esse questionamento fica evidenciado, mais uma vez, divergências entre colaboradores e gestor. Pois em algumas situações os colaboradores não tem certeza do procedimento adotado.

Diante das respostas, pode-se dizer que a empresa possui um controle interno dentro do que a literatura sugere, conforme Pozo (2007) para que haja um efetivo controle de estoques há a necessidade de um processo de compras que assegure a descrição das necessidades, efetuando os pedidos de compras, acompanhando os pedidos de compras, conferindo as notas fiscais, mantendo os registros e arquivos. Ainda de acordo com Pozo (2007), as compras podem ser consideradas uma função administrativa conforme o aspecto estrutural da empresa, devendo atender as especificações de qualidade, adequação de quantidade, prazos de entrega e condições de pagamento.

Nesse quesito, cabe também à avaliação do manual já escrito, assim como sua atualização e efetuar treinamentos e capacitações aos colaboradores deixando claros os procedimentos dentro da empresa.

4.2.5 Quanto à armazenagem no estoque de insumos agrícolas

Com relação à armazenagem correta dos estoques o gestor informou que o controle é efetuado de acordo com a legislação vigente, relacionada aos defensivos, sementes, sementes tratadas e fertilizantes. A fiscalização é efetuada pela ADAPAR – Agência de Defesa Agropecuária do Paraná de acordo com as normas de armazenagem. Ainda conforme o gestor houveram problemas de perdas relacionadas à armazenagem, sendo embalagens furadas, quedas de pilhas e também com infestação de ratos. Hoje a empresa conta com os serviços de uma empresa especializada em controle de pragas, minimizando os problemas com pragas no estoque. De acordo com os colaboradores não há relatos de perdas devido a problemas com armazenagem. Mas, pode ocorrer de alguma embalagem estourar, rasgar, mas o índice é bem pequeno. Para o estoquista não há histórico de perdas por armazenagem inadequada.

Com relação a esse questionamento também foi possível verificar que há divergências nas respostas. Apesar das divergências tem-se como ponto positivo o fato de que são cumpridas as regulamentações e leis como D´avila e Oliveira (2002) traz na literatura. Bem como há controles de pragas visando à preservação da qualidade da armazenagem dos estoques.

4.2.6 Quanto ao vencimento dos insumos agrícolas

Conforme informado pelo gestor, a empresa possui controle de lotes e vencimentos em software apropriado. Os produtos são alocados por vencimento de lotes já na descarga, para que os que vencem antes sejam entregues primeiro. Os produtos vencidos são descartados conforme a legislação.

Os colaboradores relatam que quando a mercadoria chega ao depósito são conferidos os itens, lotes e prazos de validade. Se estiver tudo de acordo com o pedido de compra, é efetuado o lançamento da nota de entrada, informando o lote do produto com o seu vencimento.

Os controles de vencimento são realizados mediante relatórios via software, pelos gerentes e diretores. As providências tomadas pela direção com produtos vencidos e produtos com prazo de validade muito próximo são tentar vender por um preço menor, ou pedir ao fornecedor para trocar. Segundo o estoquista, os vencimentos são avisados com antecedência aos consultores de vendas.

Quanto a esse questionamento também faz-se necessário lembrar o que D'ávila e Oliveira (2002) nos mostra no sentido de que os controles internos devem seguir as leis e regulamentações.

Cabe ressaltar que com treinamentos sobre os controles internos adotados, os colaboradores conseguirão desempenhar suas atividades com mais clareza sabendo como e a quem se reportar e também terão as informações corretas quando forem questionados. Tratando das divergências de respostas, pode-se ainda assim dizer que tem-se como ponto positivo a existência dos controles de vencimentos por parte da empresa, portanto sabe-se com antecedência o prazo de vencimento de cada produto constante do estoque. Como melhorias esses controles que a gestão possui poderiam ser repassados aos colaboradores responsáveis para que tenham conhecimento e possam auxiliar na conferência quando são efetuadas as vendas dos insumos agrícolas.

4.2.7 Quanto às vendas de insumos agrícolas

Para as vendas de mercadorias são emitidos nota fiscal, duplicata, boleto bancário e receituário agrônomo, que retornam assinados pelo cliente. Hoje, nenhum produto é retirado do estoque sem nota fiscal, conforme relatou o gestor. Os colaboradores diretamente ligados aos estoques afirmaram que os insumos sempre saem do estoque com a devida nota fiscal e que para as vendas são necessários o pedido de venda e a análise de crédito, que ocorre mediante as matrículas de bens imóveis e preenchimento da ficha cadastral. As notas fiscais

retornam devidamente assinadas pelos clientes. Ainda com relação à venda de insumos os colaboradores relatam que a nota fiscal de entrada traz o vencimento de cada produto, isso é conferido pelo responsável pelo depósito, quando é efetuado o lançamento da nota de compra no sistema, é o próprio sistema que gerencia a saída por vencimento de cada lote de insumos.

Nesse quesito como são emitidas notas fiscais e boletos bancários, sendo que retornam assinados pelos clientes é um ponto positivo para a empresa, pois se podem evitar situações como as mencionadas por Crepaldi (2016), no setor de vendas, há possibilidades para recebimento de comissões, descontos e consignações indevidas.

Positivamente tem-se o procedimento para as vendas sem divergências entre gestor e colaboradores, ficando claro que para esse fim os procedimentos de controle existem e são claros e estão sendo cumpridos. Como melhorias, é possível utilizar-se da auditoria interna para verificação dos procedimentos, pois para Crepaldi (2016) é interessante que no final do dia a auditoria verifique tais procedimentos, utilizando-se do fator surpresa.

4.2.8 Quanto ao tempo de permanência dos produtos em estoque

Questionados sobre o tempo de permanência dos produtos em estoque e sobre produtos em depósito “sem saída”, os colaboradores responderam que existem produtos com giro mais lento, com pouca movimentação e a gerência tem o controle disso, pois o sistema gerencia a posição destes produtos. O gestor informou que o tempo médio de permanência dos produtos em estoque é geralmente de um ano em média, ou seja, em torno de uma safra agrícola. Para os produtos com maior dificuldade de saída a estratégia adotada pela empresa é lançar campanhas de venda vinculando produtos de maior liquidez e pacotes fechados colocando produtos mais e outros menos relevantes, facilitando assim o escoamento dos produtos.

Para essa situação foi possível verificar que existe controle por parte da gestão e que os colaboradores estão cientes de como funcionam. Foi possível observar que os gestores preocupam-se com os produtos que estão há mais tempo no estoque e que procuram efetuar suas vendas. Porém, como nesse quesito é o

comprador, no caso o agricultor, quem acaba definindo o produto que quer utilizar em suas lavouras a negociação acaba sendo mais complicada e para não deixar de efetuar uma venda acabam optando por vender o produto que o cliente procura.

Diante disso, é importante destacar que de acordo com Crepaldi (2016) o setor de compras é um dos mais complicados de se controlar devido aos delitos ficarem fora dos registros contábeis da empresa. O problema pode ser minimizado com a circularização dos fornecedores e a substituição de colaboradores no período de férias.

Cabe nesse quesito da permanência dos produtos em estoque, verificar também os procedimentos de compras e estabelecer novos processos, podendo-se substituir colaboradores e fornecedores, pois se o produto foi adquirido e ainda está em seu estoque existe a ausência de um procedimento específico para que tal situação não ocorra, ou que seja resolvida com brevidade.

4.2.9 Quanto aos seguros dos estoques de insumos

Com relação ao seguro dos estoques de insumos da organização, o gestor mencionou que a empresa possui seguro, porém o valor é significativamente inferior ao valor do estoque. Segundo ele as seguradoras não fazem seguros do valor total de estoque.

Com relação aos seguros a empresa segue o que nos propõe a literatura, pois de acordo com Cordeiro (2013) sugere-se que os responsáveis tenham um seguro-fidelidade que traz também um freio psicológico para a prática de fraudes e desvios.

A empresa não forneceu cópias nem autorizou a reprodução da apólice de seguros e valor dos estoques, mas nos mostrou o valor total dos estoques em software e o valor pelo qual foi feito o seguro e realmente o valor do seguro é menor que o valor total dos estoques armazenados. Com relação a esse questionamento sobre os seguros considera-se um ponto positivo para a empresa, pois já utiliza essa ferramenta de controle.

4.2.10 Quanto aos erros e fraudes

Foram constatados desvios de mercadoria por colaboradores no momento da entrega dos insumos agrícolas. Foi aberto inquérito policial, o colaborador foi demitido por justa causa. O gestor informou ao auditor sobre a possibilidade da fraude estar acontecendo e o mesmo tomou as providências necessárias para averiguação da situação levantada, após a confirmação e diante das provas apanhadas chamaram o indivíduo, que confessou, foi demitido e o auditor acompanhou todo o caso e acompanha até o momento, conforme relatou o gestor.

Questionados sobre a quantidade de erros e possibilidade de fraudes nos processos em que estão envolvidos, os colaboradores responderam que não há uma quantidade muito grande de erros, mas ocorrem falhas humanas, que são sempre corrigidas em tempo. Responderam, ainda que há possibilidade de fraudes nos processos em que estão envolvidos e é preciso ter pessoal de confiança, e processos onde inibam esse tipo de situação. Para um dos colaboradores, porém, não há uma quantidade de erros relevante e também não há possibilidade de fraudes nas atividades que o envolvem.

Um sistema adequado de controle interno pode reduzir o risco de erros e fraudes, segundo Crepaldi (2016).

Foi possível verificar que os erros que ocorrem são devido a falta de atenção na execução das atividades e também relacionados a falta de conhecimento dos procedimentos adequados dentro da empresa.

Como o controle interno existe, mas precisa ser melhorado e utilizado, pode-se tratar como ponto positivo o fato de os colaboradores perceberem que ocorrem erros e que devem haver controles para evitar tais situações de erros ou até mesmo fraudes.

No que diz respeito a fraude e erro, Cordeiro (2013) deixa claro que a fraude é sempre um erro, porém nem todo erro, é uma fraude. O que ocorreu nessa situação devido ao ex-funcionário efetuar a retirada de produtos do estoque para levar até os clientes sendo que não haviam sido efetuadas compras, caracteriza-se, portanto como fraude. Pois conforme Crepaldi (2016) a fraude ocorre quando há adulteração de documentos para benefício financeiro.

Cordeiro (2013) destaca que o impacto de uma ação praticada de má-fé no meio corporativo não deve ser medido apenas pelos prejuízos financeiros, mas também pelos danos a reputação da empresa. Também relata que com isso se cria um ambiente de trabalho nocivo, a fim de evitar tais situações é necessário prevenção e vigilância permanentes.

Diante de todo o exposto, é importante frisar que há necessidade de controles internos, escritos, que todos os colaboradores envolvidos tenham ciência disso para que a empresa tenha condições de crescimento. Como já apontados, tanto colaboradores quanto gestor, concordam que é necessário um bom controle interno de estoques e como já existe tal manual, basta apenas revisar e colocar em prática de maneira eficaz e eficiente.

Em conversa informal com o auditor interno da empresa sobre o caso de fraude apontado pelo gestor, o mesmo nos informou que efetuou visitas aos clientes atendidos e fez um dossiê sobre o caso ocorrido e que o mesmo foi entregue aos órgãos competentes para abertura de inquérito policial. O trabalho da auditoria foi de grande valia para a confirmação e resolução dessa situação.

4.2.11 Quanto à contagem física

A contagem física é segmentada. Toda semana é realizada a contagem física de um grupo de produtos pelo setor de insumos. Ao final é efetuada a contagem pela auditoria interna da empresa. A empresa não é fechada para a contagem, pois não há necessidade disso, relata o gestor. De acordo com os colaboradores são suspensas as atividades de estoque para a contagem física, não havendo movimentação de mercadorias nesse período. De acordo com o estoquista quando realizam a contagem física levam em consideração as notas fiscais de saída no período não havendo suspensão das atividades de estoque para contagem. Há, para esse quesito, divergência nas respostas dos colaboradores do setor de estoques da empresa.

Para Oliveira, Diniz Filho, Alves, Gomes (2008) a contagem física do estoque tem como objetivo conferir a quantidade real de produtos existentes no depósito da organização.

Para a contagem física também houveram divergências entre colaboradores e gestor, porém o responsável pelo estoque e o gestor tiveram a mesma resposta.

Em visita ao local de estoque, na data não estava sendo efetuada a contagem física. A contagem física de estoques realizada no depósito e a forma como estão organizados os produtos dentro do depósito são pontos positivos com relação ao controle internos dos estoques.

4.2.12 Quanto à auditoria

Indagado se há auditoria interna na empresa, o gestor informou que a empresa possui auditoria interna. Os problemas relatados são: a falta ou a sobra de produtos, vencimentos de mercadorias. Com a auditoria interna é possível identificar se o processo está sendo seguido da maneira correta. O resultado é satisfatório e traz benefícios, pois permite identificar em tempo hábil problemas e corrigi-los e também inibe problemas de conduta. Os colaboradores relatam que há auditoria interna de estoques e que recebem o relatório da contagem de estoque para verificação e correção das divergências encontradas.

É necessário mencionar que, para Hernandez (2010) os procedimentos de auditoria são aplicados a várias áreas e que possui como um dos seus objetivos o controle interno. Segundo Crepaldi (2016) na auditoria interna o trabalho é de revisão e apreciação do trabalho realizado.

Baseado na literatura, com os questionamentos e observação foi possível verificar que a auditoria contribui para a inibição de problemas de conduta e que auxilia a gestão trazendo problemas em tempo de serem solucionados ou minimizados. Atuando também para que se definam procedimentos coerentes com as situações da empresa.

Considera-se um ponto positivo a existência e atuação da auditoria interna dentro do setor de estoques da empresa.

4.2.13 Análise Geral dos Controles Internos

Foi possível observar que tanto gestores quanto colaboradores entendem a necessidade de controles internos de estoques dentro da empresa para a excelência de suas atividades.

Cabe ressaltar que os colaboradores não consideram que tenham sido treinados para suas atividades e diante disso foi possível constatar que devido a essa ausência ou insuficiência de treinamento alguns dos questionamentos tiveram respostas divergentes evidenciando a falta de clareza na fixação de responsabilidades e treinamentos. É importante lembrar que o gestor apontou a dificuldade em contar com colaboradores qualificados e que respeitem os procedimentos.

Com relação às notas fiscais de compra e de venda dos produtos pudemos observar que a partir do lançamento no software, pelo faturista, as informações são automaticamente geradas para a contabilidade, ou seja, no exato momento em que são realizadas. Nesse caso, pode-se dizer que emitindo um relatório contábil e realizando o inventário no depósito o estoque deverá ser o mesmo.

Foi possível observar também que a empresa conta com sistema de monitoramento por câmeras e alarmes e que os colaboradores trabalham com uniforme, assegurando a integridade do estoque de insumos.

A empresa conta com o auxílio do software para gerenciar vencimentos de lotes de produtos o que colabora para que não hajam produtos vencidos, sendo que se forem devidamente monitorados e controlados não ficarão produtos vencidos no depósito de insumos.

De maneira geral é possível dizer que a empresa possui alguns tipos de controles internos eficientes e eficazes que precisam apenas serem atualizados e colocados em prática mediante treinamentos e capacitações para que sejam operacionalizados pelos colaboradores de maneira correta.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi motivado pela importância que deve ser dada aos controles internos de estoques dentro de uma organização visando à preservação do patrimônio empresarial, uma vez que a competitividade está cada vez mais acirrada e desleal.

Com todos os desafios enfrentados pelas empresas para se manterem no mercado é de grande valia possuir e manter controles internos claros para todos os envolvidos nos processos dentro da organização, desde os gestores até os colaboradores.

Levando em consideração que os controles internos são ferramentas de gestão, tanto financeiras quanto operacionais e que visam o aperfeiçoamento das tarefas rotineiras, buscando a máxima eficiência e eficácia e permitindo ao gestor elaborar estratégias financeiras e administrativas mais precisas, conclui-se que tais controles devem existir e serem aplicados de maneira adequada e clara por todos e para todos os colaboradores envolvidos.

Para que isso ocorra além dos processos estarem escritos em manuais é necessário que os colaboradores tenham conhecimento de sua existência bem como tenham consciência e sejam treinados constantemente para seguir tais procedimentos adotados e até mesmo possam sugerir melhorias aprimorando tais processos.

O objetivo geral dessa pesquisa foi: identificar a utilização dos controles internos para a gestão de estoques em uma empresa do comércio de insumos agrícolas. Tal objetivo foi alcançado mediante a confirmação de que um controle interno de estoques pode auxiliar de maneira rápida a tomada de decisão dos gestores bem como a adoção de planejamentos estratégicos de grande importância para a sobrevivência da organização.

Para auxiliar ao alcance do objetivo geral do estudo foram traçados objetivos específicos. Foi possível compreender a importância dos controles internos, visto que, sua existência e utilização tendem a diminuir riscos e otimizar resultados.

Foram identificados os controles internos utilizados no processo de gestão de estoques da empresa, tais como controle das compras de insumos agrícolas, controle das vendas de insumos agrícolas, controles de vencimentos, bem como

algumas dificuldades relacionadas ao ramo de atividade e pessoal qualificado que respeitem os procedimentos organizacionais.

Os pontos positivos encontrados foram de que os gestores já adotam procedimentos de controles internos de estoques, percebem que há melhorias a serem efetuadas e colocadas em prática o que contribui para a gestão de estoques.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, concluindo-se que o controle interno de estoques é uma ferramenta de gestão muito interessante se for utilizada de maneira adequada na realidade financeira e operacional de uma organização.

Sugere-se a revisão dos controles internos já escritos e que não estão sendo utilizados momento, bem como o treinamento dos colaboradores deixando claro, suas atividades e responsabilidades dentro da organização a fim de que possam ter consciência e clareza de como a empresa onde estão inseridos trabalha e não apenas por conhecimentos empíricos baseados em outros trabalhos de mesmo ramo de atividade.

Sugere-se que sejam feitas novas pesquisas sobre a utilização de controles internos em outras empresas do setor de comercialização de insumos agrícolas. Com novas pesquisas será possível verificar os fatores que facilitarão e dificultarão a utilização de controles internos de estoques dentro das empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: abordagem completa e moderna. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANDRADE, Maria Margarida. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ATTIE, Willian. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. **Auditoria interna e operacional: fundamentos, conceitos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2007.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: teoria e prática 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

D'AVILA, Marcos Zahler e OLIVEIRA; Marcelo A. Martins de, **Conceitos e Técnicas de Controles Internos de Organizações**: São Paulo: Nobel, 2002.

FRANCO, Hilários; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

HARISSON, Alan; HOEK, Remko Van. **Estratégia e Gerenciamento de Logística**. São Paulo: Futura, 2003.

HERNANDEZ, José Hernandez Perez Junior. **Auditoria de Demonstrações Contábeis**: normas e procedimentos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDICIBUS, Sergio de. **Teoria da Contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

IUDICIBUS, Sergio de; MARTINS, Elizeu; GELBCKE, Ernesto Rubens . **Manual de Contabilidade Societária**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatórios, publicações e trabalhos científicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MOSIMANN, Clara Pellegrino; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Darlei Alves de Oliveira; FAVERO, Hamilton Luiz. **Relatório Técnico de Auditoria na Entidade “ABC” – Um estudo de Caso** – Revista de Pós Graduação Faculdade Cidade Verde Vol. 1 N, 2, 2015.

OLIVEIRA, Luiz Martins de; DINIZ FILHO, André; ALVES, Paulo Sávio Lopes da Gama; GOMES, Marliete Bezerra. **Curso Básico de Auditoria**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

POZO, Hamilton. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, Rafael Santos. **A Importância do Controle Interno na Gestão de uma Pequena Empresa Fornecedora de Produtos e Serviços para Laboratórios**. Monografia, 2007.

RIBEIRO, Livia Maria de Pádua; TIMÓTEO, Adriana Conceição. **A Adoção dos Controles Internos em uma Organização do Terceiro Setor como Sustentabilidade Econômica: Um Estudo de Caso em uma Associação de Minas Gerais**. Revista Contemporânea de Contabilidade v.9, n.17, 2012.

SÁ, Antônio Lopes de. **Princípios Fundamentais de Contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, Jacira Alves dos; BUESA, Natasha Young. **Auditoria Interna, Estudo de Caso na Empresa São Roque Supermercados Ltda**. Revista Eletrônica Gestão e Negócios v.5 n.1, 2014.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro de. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

APÊNDICE(S)

APÊNDICE A – Questionário para entrevista com os gestores

1. Existem controles internos para gestão de estoques escritos ou em manual? (Se sim, solicitá-los). Quais os benefícios que foram constatados com a utilização dos controles internos?
2. É realizado treinamento com os colaboradores que trabalham com os estoques sobre os controles internos existentes? Se sim, como é realizado?
3. Existe uma pessoa claramente responsável pelo controle de estoques?
4. Como é efetuado o controle de compra quando chegam às mercadorias? Existe conferência documental e física? Havendo divergências qual o procedimento adotado?
5. Existem controles para a armazenagem correta dos estoques? Se sim, como é realizado?
6. Há histórico de perdas de mercadoria por armazenagem inadequada? O problema foi solucionado?
7. Existe controle dos vencimentos dos produtos em estoque? Se sim, como é realizado? (Os produtos estão acondicionados/alocados por vencimento? Os produtos estão dispostos de maneira a facilitar a entrega dos mais antigos ou de vencimento mais próximo?).
8. Há produtos vencidos no estoque? Qual o posicionamento da empresa quanto a esta situação?
9. Como é efetuado o controle documental e físico na saída de mercadorias? (O produto sai do estoque somente com nota fiscal ou outro documento? Existe alguma “brecha” para saída de produtos da empresa sem nota fiscal? Existe controle se o produto foi devidamente entregue no destino?).
10. Há produtos em estoque “sem saída”? Qual procedimento adotado pela empresa?
11. Qual o tempo médio de permanência dos produtos em estoque? Como é efetuado esse controle?
12. A empresa possui controles de estoque diferenciados para os produtos de valor relevante?

13. Existe mais algum controle relacionado aos estoques que a empresa realize?
14. A empresa possui seguro dos produtos em estoque?
15. A empresa já constatou algum erro, desvio ou fraude no estoque ou qualquer outro evento relevante que gostaria de destacar?
16. Quais as dificuldades encontradas para controlar o estoque?
17. Para atividades de contagem física de estoques há alguma dificuldade? Quais são e por quê? (A empresa é fechada para a contagem física, de quanto em quanto tempo isso é feito?).
18. A empresa possui auditoria interna de estoques? Se sim quais os problemas relatados no processo de auditoria? Quais os motivos que levaram a empresa a realizar auditorias de estoque? O resultado da auditoria foi satisfatório? Quais benefícios ela trouxe? (Solicitar relatório de auditoria)

APÊNDICE B – Questionário para entrevista com os colaboradores

1. Você recebeu algum tipo de treinamento ou instrução sobre como desempenhar suas atividades dentro da empresa?
2. A movimentação, entrada e saída dos produtos em estoque, é realizada por mais de uma pessoa?
3. Existem documentos exigidos pela empresa para as compras de insumos? Quais são?
4. Existem documentos exigidos pela empresa para as vendas de insumos? Quais são?
5. Todos os produtos entram e saem do estoque com nota fiscal? Se não, qual o motivo? Quem autoriza?
6. Existe controle dos produtos em estoque por vencimento, como é realizado?
7. Existe controle/verificação de vencimento no recebimento e saída das mercadorias? Como é realizado?
8. Existem produtos vencidos em estoque? Se sim, a quem e de que forma são informados e quais as providências a serem tomadas?
9. Existem produtos em estoque sem “saída”? A quem e de que forma são informados? Como foram ou serão resolvidos?
10. Existe histórico de perdas de mercadoria por armazenagem inadequada? Se sim, como e a quem foi informado e quais as providências tomadas?
11. No período de contagem física dos estoques, verifica-se a suspensão das atividades de estoques?
12. Você considera que exista uma quantidade muito grande de erros nos processos em que você está envolvido?
13. Você considera que existe possibilidade de fraude nos processos em que você está envolvido?
14. A empresa possui auditoria interna de estoques? Se sim, você tem acesso aos relatórios ou recebe informação sobre as divergências encontradas?