



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VICTOR BINDÁ DE QUEIROZ GOMES
(TCC – 2012.2)

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS COMO
INSTRUMENTO DE AUXÍLIO À GESTÃO DE ESTOQUES EM
EMPRESAS DE PEQUENO PORTE (EPP): UM ESTUDO DE CASO
EM UMA INDÚSTRIA RENOVADORA DE PNEUS PARA MOTOS E
CARROS**

FORTALEZA, 2013

VICTOR BINDÁ DE QUEIROZ GOMES

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS COMO INSTRUMENTO DE
AUXÍLIO À GESTÃO DE ESTOQUES EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
(EPP): UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA RENOVADORA DE PNEUS
PARA MOTOS E CARROS NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

Monografia submetida à Disciplina de Monografia em Ciências Contábeis, ministrada pela Prof^a. Marilene Feitosa Soares, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Paulo Pessoa de Brito.

FORTALEZA, 2013

VICTOR BINDÁ DE QUEIROZ GOMES

**A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS COMO INSTRUMENTO DE
AUXÍLIO À GESTÃO DE ESTOQUES EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE
(EPP): UM ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA RENOVADORA DE PNEUS
PARA MOTOS E CARROS NO SEGUNDO SEMESTRE DE 2012**

Monografia submetida à Disciplina de Monografia em Ciências Contábeis, ministrada pela Prof^a. Marilene Feitosa Soares, do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof. Paulo Pessoa de Brito.

Data: 20/02/2013

BANCA EXAMINADORA:

Orientador Paulo Pessoa de Brito

Professor José Mariano Neto

Professora Nirleide Saraiva Coelho

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por ter-me dado sabedoria e paciência para a elaboração deste trabalho.

A minha família pelos estímulos oferecidos e por torcerem sempre pelo meu sucesso.

Aos meus amigos e minha namorada, que sempre estiveram prontos para me ajudar, compartilhando seus conhecimentos e experiências, e aos meus colegas de Curso, pelo incentivo e companheirismo ao longo desses anos todos de estudos e desafios.

Ao Professor Paulo Pessoa de Brito, pelas horas de paciência, durante a orientação desta monografia.

E aos demais que, de alguma forma, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

“Qualquer que seja o caminho a ser perseguido, sua capacidade empreendedora será o requisito principal, e isso implica visão, inovação, criatividade, busca de oportunidade, rede de relacionamento e amor, muito amor pelo que você faz.”

Josias França Filho

RESUMO

Os controles internos são fundamentais para a continuidade das empresas, independentemente do porte. Toda entidade deve possuir ferramentas de controle interno em conformidade com sua realidade, as quais podem ser apropriadas ou não. O sistema de controle interno fornece informações fundamentais para a administração e contribui para o sucesso da gestão empresarial. O presente estudo tem como objetivo geral analisar a utilização dos controles internos como instrumento de auxílio à gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte (EPP) através de um estudo de caso em uma indústria renovadora de pneus para motos e carros estabelecida na cidade de Fortaleza, com faturamento anual de aproximadamente dois milhões de reais. Para alcançar os objetivos propostos e responder à questão de pesquisa proposta, realizou-se um estudo de caso, apoiado em extensa consulta bibliográfica. Foram também realizadas entrevistas com o gestor e funcionários da empresa, visando dar suporte aos achados da pesquisa, havendo-se constatado a ausência de controle efetivo dos estoques, bem como a falta de conhecimento de gestão do proprietário. Conclui-se que os controles internos são ferramentas importantes utilizadas pela gestão empresarial para assegurar o sucesso e a manutenção da organização.

Palavras-chave: Controles Internos; Estoque; EPP; Gestão Empresarial.

ABSTRACT

The internal controls are fundamental to the continuation of businesses, regardless of size. Every entity must have tools for internal control in accordance with its reality, which may be appropriate or not. The internal control system provides critical information for management and contributes to successful business management. The present study aims at exploring the use of internal controls as a tool to aid inventory management in a small business (EPP) through a case study in an industry renewing tires for motorcycles and cars established in the city of Fortaleza, with annual sales of approximately two million dollars. To achieve the proposed objectives and answer the research question proposed, we performed a case study, supported by extensive bibliographic. We also conducted interviews with the manager and employees in order to support the findings of the survey, it was found there was a lack of effective control of inventories, as well as the lack of management knowledge of the owner. We conclude that internal controls are important tools used by business management to ensure the success and maintenance of the organization.

Keywords: Internal Controls; stock; EPP; Business Management.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Contextualização do tema	9
1.2 Delimitação do Problema e da Justificativa	10
1.3 Objetivo Geral	10
1.4 Objetivos Específicos	10
1.5 Organização do trabalho	11
2 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)	12
2.1 Definição e enquadramento das MPE no Brasil	13
3 CONTROLES INTERNOS	14
3.1 Definição de controles internos	14
3.2 Classificação e tipos de Controle Interno	16
3.3 Princípios fundamentais do Controle Interno	17
3.4 Controles Internos aplicáveis aos estoques	18
4 GESTÃO	20
4.1 Conceitos de Gestão	20
4.2 Modelos de Gestão	21
5 GESTÃO DE ESTOQUES	23
5.1 Políticas de Estoques	23
6 METODOLOGIA	26
6.1 Método de Pesquisa	26
6.2 Seleção da Amostra	28
6.3 Coleta de Dados	29
6.4 Análise dos Dados	30
6.5 Limitação do Método de Pesquisa	30
7 O ESTUDO DO CASO	31
7.1 Considerações sobre a empresa	31
7.2 Controles internos no estoque da empresa	33
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
8.1 Características de empresas de pequeno porte	36
8.2 Resultados do estudo	37
CONCLUSÃO	39
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	41
APÊNDICE.....	44

LISTA DE SIGLAS

EPP:	Empresas de Pequeno Porte
ME:	Microempresa
SEBRAE:	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
MPES:	Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do tema

No contexto do mundo globalizado, no qual a competitividade das empresas faz parte de sua vida diária, há, contínua e progressivamente, a necessidade de informações úteis e tempestivas que permitam aos gestores tomarem decisões, alcançarem objetivos e visualizarem perspectivas futuras.

Com o crescimento contínuo das empresas, o gestor passa a descentralizar suas funções, tornando-se mais difícil manter-se bem informado sobre todas as atividades de seus colaboradores, elevando-se, assim, o risco de ocorrências de erros e fraudes.

Os gestores necessitam saber como controlar todas as operações da empresa, no intuito de minimizarem as ocorrências de erros. Surge, portanto, o Sistema de Controle Interno, o qual tem um papel cada vez mais relevante nas empresas, com função de auxílio à gestão empresarial.

A Gestão de Estoques nas empresas envolve todas as atividades do fluxo de materiais a partir do fornecedor até o consumidor. Tais atividades incluem o fornecimento físico, planejamento, controle de produção e distribuição física. Essas operações são administradas pelo planejamento e controle do fluxo de materiais, bem como pela utilização de sistemas de recursos para se atingir o nível desejado de serviços ao consumidor. Para que toda essa cadeia funcione corretamente, é importante a correta utilização de um Sistema de Controle Interno.

As empresas de pequeno porte (EPP) são aquelas de porte menor, com orçamentos limitados e maior dificuldade de controle por não possuírem estrutura para implantar e acompanhar tais procedimentos. Entretanto, segundo estudos realizados pelo SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), sabe-se que as micro e pequenas empresas são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada no Brasil.

A sobrevivência desses empreendimentos é condição para o desenvolvimento econômico do país, e o Controle Interno é uma ferramenta importante para o auxílio ao crescimento dessas empresas no Brasil.

1.2 Delimitação do problema e da justificativa

Encontra-se o mercado competitivo, sendo importante que as empresas busquem maneiras de aperfeiçoarem seus processos administrativos. As empresas de pequeno porte (EPP) são empresas de porte menor, as quais possuem menos estrutura para implementar e acompanhar os Controles Internos.

A implantação e utilização de um sistema de Controle Interno podem contribuir para a redução de custos, evitando práticas fraudulentas e aperfeiçoando o desempenho de suas atividades operacionais, tornando-se um instrumento importante para os gestores, visto que, através desse sistema, estes terão uma ferramenta essencial no auxílio à gestão empresarial.

Sob este foco, considera-se relevante o seguinte questionamento: as empresas de pequeno porte (EPP) se utilizam de controles internos como ferramenta de apoio à gestão de estoques?

1.3 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral analisar a utilização dos Controles Internos como instrumento de auxílio à Gestão de Estoques em uma empresa de pequeno porte (EPP).

1.4 Objetivos Específicos

- Fazer uma abordagem acerca do Controle Interno, de modo a identificar seu objeto, objetivo, campo de atuação e princípios norteadores;
- Analisar as características conceituais acerca da Gestão de Estoques em uma indústria de pequeno porte (EPP);
- Analisar a utilização e os benefícios dos Controles Internos para a Gestão de Estoques em uma empresa de pequeno porte (EPP).

1.5 Organização do trabalho

Este estudo foi dividido em nove seções, com o objetivo de facilitar o entendimento dos leitores interessados, porém sempre tentando manter a sua unidade.

A primeira seção apresenta inicialmente, a introdução, o tema e problema e, em seguida, a justificativa e os objetivos.

Na segunda, terceira, quarta e quinta seções, tem-se a fundamentação teórica do trabalho, em que se caracteriza o tipo da empresa estudada, estabelece conceitos de controles internos gerais e os aplicáveis aos estoques, e aborda conceitos relativos à gestão de estoques em uma empresa.

Na sexta seção, tem-se a metodologia da pesquisa, em que se caracteriza o método de pesquisa, a seleção da amostra, a coleta de dados, a análise dos dados e a limitação do método da pesquisa.

Na sétima seção, tem-se o estudo de caso, em que será apresentada a caracterização da empresa estudada e, em seguida, a descrição dos controles internos utilizados pela empresa. Por fim, após a detecção de falhas e suas possíveis consequências, serão formuladas possíveis soluções para serem adotadas numa tentativa sanar estas falhas detectadas.

Finalmente, na oitava seção apresentam-se os resultados e conclusões do estudo, bem como recomendações para futuros trabalhos.

2 MICRO E PEQUENA EMPRESA (MPE)

As microempresas e as empresas de pequeno porte (MPE) têm desenvolvido papel importante no crescimento e desenvolvimento econômico brasileiros. São consideradas um dos principais pilares na sustentação da economia brasileira pela sua grande participação no volume da renda nacional e na geração de emprego, demonstrando assim, a sua importância no desenvolvimento social e econômico da sociedade.

A importância desse grupo de empresas para o cenário empresarial foi descrito por Longernecker, Moore e Petty (1997, *apud* CALLADO; HOLANDA; CUNHA, 2005) ao afirmarem que:

[...] As pequenas organizações industriais, como parte da comunidade empresarial, contribuem para o bem-estar da nação, pois produzem uma parte substancial do total de bens e serviços, contribuindo, assim, de forma geral, similar às grandes empresas.

A importância das pequenas empresas, considerando que elas são os amortecedores dos efeitos das flutuações na atividade econômica, mantém o patamar de atividade econômica em certas regiões, apresenta potencial de assimilação, adaptação, introdução e, algumas vezes, geração de novas tecnologias de produto e processo, contribuem para a descentralização da atividade econômica, em especial na função de complementação às grandes empresas (CALLADO; HOLANDA; CUNHA, 2005).

Reafirmando a importância da MPE, Queiroz (2002, *apud* LACERDA, 2006, p. 42) enfatiza que, “Muito se tem discutido sobre a importância das micro e pequenas empresas, e seu incentivo como solução para a diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda”.

As MPE vêm evoluindo e conquistando espaços significativos no mundo dos negócios. Diante disto, percebe-se que o número de MPE no Brasil cresce a cada dia, gerando renda e emprego, criando novas implementações e inovações. Sendo assim, esse segmento empresarial contribui significativamente para o desenvolvimento das atividades produtivas no país.

2.1 Definição e enquadramento das MPE no Brasil

Há vários conceitos utilizados para definir e enquadrar as micro e pequenas empresas no Brasil e no mundo. De acordo com Brasil e Fleuriet (1979, *apud* LACERDA, 2006, p. 41) “[...] em geral, eles levam em consideração critérios quantitativos, como: número de empregados, faturamento anual bruto, receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica etc., considerados de forma isolada ou em conjunto”.

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às MPE, permitindo que as organizações classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre tratamento diferenciado a esse segmento no Brasil.

A legislação em vigor que trata do aspecto das MPE no Brasil, como definição e classificação, é a Lei Complementar nº 123/2006, que instituiu o novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Conforme Franco (2007), essa Lei Complementar consolidou as disciplinas jurídicas anteriormente dispostas na Lei nº 9.317/96 (que se restringia aos aspectos tributários do simples) e a Lei nº 981/99 (anterior Estatuto da ME e da EPP, que cuidava do tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativos, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial).

Segundo a Lei Complementar nº 123/2006, no seu Art. 3:

Serão consideradas como microempresa e empresa de pequeno porte, as sociedades simples, e o empresário individual, que obtiveram, em cada ano-calendário, receita bruta em valor: Microempresa: igual ou inferior a R\$ 360 mil. Empresa de Pequeno Porte: acima de R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3.600 milhões.

Sendo assim, faz-se necessário observar, que o critério adotado pela Lei Complementar nº 123/2006, para definir as MPE, é o quantitativo, ou seja, ela leva em consideração o valor da receita/faturamento anual.

3 CONTROLES INTERNOS

Esta seção trata dos conceitos, objetos, objetivos e princípios fundamentais dos Controles Internos.

3.1 Definição de Controles Internos

A palavra controle significa verificar se os objetivos previamente definidos pela empresa estão sendo alcançados, e, ao ser detectada a existência de algo anormal ao estabelecido, tomarem-se todas as medidas necessárias de adequação.

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 na condução ordenada dos negócios da empresa.

Attie (1998, p. 110), por sua vez, cita o conceito elaborado pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados – AICPA:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas, adotados pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar sua exatidão e a fidedignidade de seus dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Complementa Attie (1998), que ainda faz uma análise do conceito citado acima e explicita a existência de diversos fatores que necessitam ser estudados:

- Plano de organização: modo pelo qual é organizado um sistema. As atribuições de cada funcionário devem ser divididas adequadamente, de forma que também se estabeleçam as relações de autoridade e responsabilidades individuais e setoriais.
- Métodos e medidas: meios pelos quais se poderão alcançar os objetivos previamente definidos pela administração. Podem surgir de maneira informal, através de rotinas diárias dos funcionários, que criam formulários para o seu controle os quais acabam se tornando procedimento padrão da empresa; ou, de maneira formal, através de manuais de

procedimentos elaborados pela própria empresa com o objetivo de garantir uniformidade na execução de suas operações.

- Exatidão e fidedignidade dos dados contábeis: trata-se de precisão dos elementos dispostos na Contabilidade, que pode ser alcançada através da criação de um adequado plano de contas e sua correta utilização.
- Eficiência operacional: definição de adequados métodos e procedimentos nas diversas operações realizadas pela empresa, os quais deverão ser cumpridos por funcionários qualificados e treinados, e supervisionados por seus responsáveis.
- Políticas administrativas: são regras relativas à administração dos negócios da empresa, a fim de se atingirem os resultados esperados.

Observa-se a relação direta entre todos esses fatores, o que faz com que sejam importantes para um Controle Interno. Ressalte-se que a eficiência do Controle Interno ficará comprometida caso algum desses fatores seja deficiente.

Para Perez Junior (2004, p. 48), o controle interno compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas coordenados, adotados numa empresa para proteger seus ativos, verificar a exatidão operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas.

Complementa Perez Junior (2004, p. 48), os objetivos do controle interno são:

- Obtenção de informação adequada;
- Estimulação do respeito e da obediência às políticas da administração;
- Proteção dos ativos;
- Promoção da eficiência e eficácia operacional.

Attie (1998, p. 117) comenta que os objetivos do controle interno são quatro:

- A salvaguarda dos interesses da empresa;
- A precisão e confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;

- O estímulo à eficiência operacional;
- A aderência às políticas existentes.

Com esse estudo detalhado, observa-se a importância do Controle Interno no auxílio à gestão empresarial, de modo que todos esses procedimentos, métodos e rotinas são essenciais na condução de uma empresa.

3.2 Classificação e tipos de Controle Interno

Os controles internos são subdivididos em dois grupos, conforme Perez Junior (2004, p. 49):

- Controles Administrativos – cujo objetivo é garantir o controle sobre as operações da empresa e a qualidade das informações e documentos a serem processados pelo sistema contábil;
- Controles Contábeis – cujo objetivo é garantir a qualidade dos registros e demonstrações contábeis.

Attie (1992, p. 201) também aborda a existência dos mesmos tipos de controle: os contábeis e os administrativos, os quais são conceituados por ele da seguinte forma:

- Controles Contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionados, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis.
- Controle Administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito, à eficiência operacional e à adesão à política traçada pela administração. Normalmente, se relacionam de forma indireta aos registros financeiros.

Pelos conceitos citados anteriormente, são exemplos de controles contábeis: sistema de autorização, aprovação ou conferência, segregação de funções, controles dos ativos da empresa e auditoria interna. Já os controles administrativos, podem ser exemplificados com: análises estatísticas, relatórios de desempenho e programas de treinamento pessoal.

3.3 Princípios fundamentais do Controle Interno

Os princípios do Controle Interno são o conjunto de regras, diretrizes e sistemas, que tem como intuito atender a determinados objetivos específicos.

Almeida (2003) e Attie (1992) abordam a existência dos princípios fundamentais, conforme segue abaixo:

- Segregação de funções: um sistema de Controle Interno deve prever a separação entre funções de forma que nenhum funcionário seja responsável por todas as fases de uma mesma operação.
- Custos do controle x benefícios: o custo de um controle não deve exceder aos benefícios que possa proporcionar.
- Determinação de responsabilidades: a empresa deve possuir organograma adequado no qual sejam definidas as responsabilidades e funções de cada setor e funcionário de forma clara e que satisfaça plenamente as necessidades da empresa.
- Rotinas internas: a empresa deve possuir manual de procedimentos no qual constem todas as rotinas internas executadas em todo o ambiente da empresa. É necessário que tais manuais sejam formalizados através de instrumentos claros e objetivos para que sejam de fácil entendimento por todos os funcionários da empresa.
- Acesso aos ativos: nos manuais de procedimentos e/ou organogramas deve-se estabelecer controle físico sobre os ativos da empresa, de forma que o acesso aos ativos da empresa seja restrito a determinados funcionários.
- Confronto dos ativos com os registros: periodicamente, deve ocorrer o confronto da existência de ativos com o seu respectivo registro contábil.
- Amarrações do sistema: os procedimentos de Controle Interno devem ser formulados de forma que somente sejam registradas as transações autorizadas, com seus devidos valores e dentro de seu período de competência.

- Auditoria Interna: é necessária a existência de Auditoria Interna a fim de se assegurar a observância das rotinas e procedimentos definidos pelo Sistema de Controle Interno.

3.4 Controles Internos aplicáveis aos estoques

De acordo com Ludícibus (2000, p. 151):

Os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das companhias industriais e comerciais. A sua correta determinação no fim do período contábil é essencial para a apuração adequada do lucro do exercício.

Para Almeida (2003, p. 223) “os estoques são bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa”. As principais classes de estoques compreendem:

- Matérias-primas – bens comprados e destinados à produção;
- Produtos em processo – bens que estão em processo de produção;
- Produtos acabados – bens produzidos e destinados à venda;
- Mercadorias – bens comprados e destinados à venda.

Soares (1999) afirma que o inventário é o procedimento administrativo mais utilizado pelas empresas. Através da apuração dos saldos físicos de estoques, periodicamente são confrontadas ou conciliadas as posições indicadas nos registros da contabilidade e de controle de material com os estoques efetivamente existentes em determinada data.

Inerio e Saldanha (2001) ressaltam que a gestão de estoques passa por diversos estágios dentro das empresas. Envolve as funções de compras, acompanhamento, gestão de armazenagem, planejamento e controle de produção e a distribuição física do produto. O principal objetivo é otimizar o investimento em estoques através do uso eficiente dos meios internos da empresa, minimizando o capital investido em estoques.

Dias (1996) assevera que cabem aos controles de estoques estabelecer e medir indicadores que contribuam para a obtenção de informações que auxiliem no alcance dos objetivos da empresa quanto a:

- prazos de entrega;
- número de depósitos e de itens a serem estocados;
- nível de flutuação dos estoques;
- antecipação de compras visando a garantir preços menores ou obtenção de descontos; e
- definição de rotatividade dos estoques.

Os principais procedimentos no controle de estoques são:

- Registro de entradas de mercadorias via nota fiscal e conferência dos itens, simultaneamente;
- Saída de mercadorias mediante requisição assinada;
- Quando da ocorrência de entrada de mercadorias desacompanhadas de nota fiscal do fornecedor, estas devem ser segregadas para regularização;
- Estoques em poder de terceiros devem ser controlados à parte do estoque existente da empresa;
- Acesso restrito ao local do estoque;
- Levantamento de inventários periódicos – matéria-prima, materiais de suprimento, produtos em elaboração, produtos acabados, em poder de terceiros etc.;
- Controle rigoroso da validade de produtos e matérias-primas perecíveis;
- Organização do almoxarifado, facilitando o atendimento interno e o externo;
- Controle da quantidade de mercadorias, evitando-se, assim, a falta de produtos, e conseqüentemente a ausência de vendas;
- Confronto com os dados contábeis.

As definições das diretrizes descritas acima são importantes para o correto funcionamento e controle da administração de estoques.

4 GESTÃO

Para fundamentar o presente trabalho, também é preciso discorrer sobre os conceitos básicos de gestão.

4.1 Conceitos de Gestão

Para Ludícibus e Marion (2001, p. 101), gestão é “o processo de tomada de decisões que inclui planejamento, execução e controle”. Já para Nakagawa (1993, p. 42), gestão é: “A atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado por ela, apesar das dificuldades”.

A gestão é a arte de pensar, de decidir e de agir, de fazer acontecer e de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas.

A gestão existe simplesmente porque há atividades que uma pessoa não pode fazer por si só. Necessita da cooperação de outros para uma ação coletiva na busca de um objetivo comum. Para se atingir esse objetivo, existem meios que podem ser previamente identificados como adequados para se alcançar o mesmo fim.

Portanto, de acordo com os autores supracitados, pode-se concluir que gestão abrange fundamentalmente:

- a. aprender e interagir com os fenômenos sócio-econômicos internos e externos;
- b. administrar favoravelmente as circunstâncias e especificidades; e
- c. buscar informação para optar por decisões mais coerentes aos objetivos empresariais.

As dificuldades existirão e a relação com elas determinará o diferencial do gestor, que pode optar no zelo pelo controle interno suficiente para enfrentá-las. Logo, o controle interno que abrange tanto informações sócio-econômicas quanto patrimoniais e suporte ao processo de gestão figura como elemento de percepção,

em um primeiro momento e, em seguida, como elemento informativo para a decisão mais adequada.

4.2 Modelos de Gestão

As organizações possuem um processo de gestão que muitas vezes não é formalizado e, para alcançar os objetivos esperados, é necessário um modelo de gestão, pois proporciona maior segurança e rapidez na tomada de decisões. No entanto, para um melhor funcionamento, o modelo de gestão deve adequar-se às necessidades e características de cada empresa.

De acordo com Perez Jr., Pestana e Franco (1997, p. 17), um “modelo de gestão adotado representa a forma pela qual a empresa irá desenvolver seu negócio. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem alcançados.”

Para Figueredo e Caggiano (1997, p. 30), um modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais; é, em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios sob os quais a empresa vai ser administrada.

O modelo de gestão é um conjunto de princípios que pode ser identificado por meio dos instrumentos de gestão utilizados pelo planejamento e controle, e demais práticas organizacionais (CATELLI, 1999).

Seguindo esse contexto, Cornachione Jr. (2001, p. 59) corrobora dizendo que “o modelo de gestão é algo como um conjunto de regras e princípios básicos que os proprietários transmitem para os gestores da empresa, isso com o intuito de garantir o bom andamento do negócio.”

No entendimento de Peleias (2002, p. 18), as principais características do modelo de gestão econômico são:

a administração por resultados econômicos, a incorporação de conceitos e definições integrados, cujo objetivo é conduzir as empresas à eficácia, o

englobamento do processo de gestão e o suporte feito por um sistema de informação.

Assim, numa organização ideal, o modelo de gestão refletirá as ideias, crenças e valores dos proprietários, as quais estarão disseminadas por toda a organização, sendo plenamente aceitas por todos os gestores, os quais buscarão nesse modelo de gestão as orientações para suas decisões (SANTOS, 2005).

Conforme Padoveze (2003, p. 27),

O modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão, que é traduzido dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominado processo de gestão [...] que é necessariamente assistido por informações, que por sua vez, se encontram registradas e acumuladas nos sistemas de informações, os quais fornecem subsídios para todas as etapas do processo de gestão [...] que é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa.

O objetivo de cada área não pode ser maior que o objetivo da empresa, em que cada um tem um processo de gestão também chamado de processo decisório, sendo que em cada etapa desse processo é tomada de decisões. As etapas do processo decisório dividem-se em três: planejamento (estratégico, tático e operacional), execução e controle. (MOSIMANN; FISCH, 1999).

Analisando os conceitos mencionados pelos autores percebe-se que o modelo de gestão proporciona agilidade e segurança na tomada de decisão. Entretanto, para um melhor funcionamento, é necessário que seja desenvolvido de acordo com a necessidade de cada empresa, na qual deve haver um processo de gestão que pode ser composto de planejamento, execução e controle.

5 GESTÃO DE ESTOQUES

Segundo Ludícibus, Martins e Gelbecke (2006, p. 115), “os estoques são bens tangíveis ou intangíveis adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades”.

Ainda de acordo com Ludícibus, Martins e Gelbecke (2006, p. 115):

Os estoques estão intimamente ligados às principais áreas de operação das companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e, principalmente, avaliação. No caso de companhias industriais e comerciais, os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira, de forma que sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para uma apuração do lucro líquido do exercício.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 81), define-se estoque como “quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”. Estoques podem ser, basicamente, de quatro tipos:

- Estoques de matérias-primas: materiais e componentes comprados de fornecedores, armazenados na empresa compradora e que não sofreram nenhum tipo de processamento.
- Estoques de materiais em processo: materiais e componentes que sofreram pelo menos uma transformação no processo produtivo da empresa compradora e aguardam utilização posterior.
- Estoques de produtos auxiliares: peças de reposição, materiais de limpeza, materiais de escritório etc.
- Estoque de produtos acabados: produtos prontos para comercialização.

5.1 Políticas de Estoque

Segundo Dias (1995, p. 21), a administração central da empresa deverá determinar ao Departamento de Controle de Estoque o programa de objetivos a serem atingidos, isto é, estabelecer certos padrões que sirvam de guia aos programadores e controladores e também para medir a *performance* do

Departamento. Essas políticas são diretrizes que, de maneira geral, são as seguintes:

- a) metas de empresa quanto a tempo de entrega dos produtos aos clientes;
- b) definição do número de depósitos e/ou de almoxarifados e da lista de materiais a serem estocados neles;
- c) até que nível deverão flutuar os estoques para atender a uma alta ou baixa das vendas ou a uma alteração no consumo;
- d) até que ponto será permitida a especulação com estoques, fazendo compra antecipada com preços mais baixos ou comprando uma quantidade maior para obter desconto; e
- e) definição da rotatividade dos estoques.

As definições das políticas de estoques são muito importantes para um correto funcionamento da administração de estoques, atentando a cada item detalhado acima.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 87), define-se por política as diretrizes, formal ou informalmente, expressas pela administração, que se desdobram em padrões, guias e regras a serem utilizadas pelas pessoas que possuem autoridade na tomada de decisão numa empresa.

Francischini e Gurgel (*op. cit.*, p. 87) citam ainda que cabe ao administrador de materiais a decisão sobre o nível de estoque para cada um dos materiais exigidos pelas áreas da empresa. Essa decisão pode variar entre:

- Necessidade: comprar quando necessário, somente a quantidade necessária e não manter estoques do item.
- Restrição: comprar um lote que atenda às necessidades da empresa durante determinado período, assumindo eventual risco de falta do item.
- Facilidade: manter os estoques de matérias-primas suficientes para que a área de Produção possa produzir qualquer item em determinado período pré-estabelecido (*lead time*).

- Adequação: manter os estoques de produtos acabados suficientes para que determinada porcentagem de clientes seja atendida imediatamente quando ocorrer o pedido.
- Giro: manter determinado nível de estoque de matérias-primas e de produtos acabados, que possibilite alcançar a meta pré-estabelecida de giro de estoque total.

O empresariado brasileiro está acostumado a trabalhar com um volume alto de estoques, ocorrendo assim uma grande preocupação em aperfeiçoar o controle dos estoques, por meio de políticas de controle interno, tais como: estoques mínimos, lote econômico etc..

Visto isso, observa-se, numa empresa, a importância de possuir regras e metas pré-estabelecidas por um consenso, entre os vários setores da empresa, de uma política de estoques, visando a uma correta administração desses estoques.

6 METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, escolheu-se o método de estudo de caso descritivo. A escolha é decorrente da necessidade de aprofundamento no estudo das práticas de controles internos nas empresas de pequeno porte e a importância de sua utilização no processo decisório, com vistas a compará-los com os referenciados na literatura.

6.1 Método de Pesquisa

Para Collis e Hussey (2005, p. 61), metodologia “refere-se à maneira global de tratar o processo de pesquisa, da base teórica até a coleta e análise de dados”.

Já Hegenberg (1976, p. 116) conceitua método como uma forma de selecionar técnicas e de avaliar alternativas para a ação científica. Enquanto as técnicas utilizadas por um cientista são decorrentes de suas decisões, o modo pelos quais tais decisões são tomadas depende de suas regras de decisão. Métodos são regras de escolha; técnicas são as próprias escolhas.

De acordo com Gil, A. C. (1991, p. 45), é possível classificar as pesquisas em três grandes grupos: exploratórias, descritivas e explicativas.

A metodologia utilizada nesta pesquisa é a descritiva. De acordo com Marconi e Lakatos (2006, p. 20), “a pesquisa descritiva delinea o que é e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente”.

Collis e Hussey (2005, p. 24) classificam, também, uma pesquisa descritiva dizendo que “... é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos, sendo usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Segundo Marconi e Lakatos (1996, p. 66), a pesquisa bibliográfica é realizada sobre todo o conhecimento produzido e disponível ao público correlato com o assunto em estudo: boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias,

teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais, com a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com o assunto.

Quanto à lógica e ao desenvolvimento da pesquisa, foi utilizado nesta pesquisa o método dedutivo, que, segundo Silva (2003, p. 40), “transforma enunciados universais em particulares. O ponto de partida é a premissa antecedente, que tem valor universal, e o ponto de chegada é o consequente (premissa particular)”. Esta pesquisa assemelha-se a essa concepção, porque analisou a amplitude das fundamentações teóricas, considerando as particularidades inerentes ao estudo do caso em questão (SILVA, 2003, p. 153).

Fundamentando-se no objetivo geral do estudo, decidiu-se pelo método do estudo de caso, cuja metodologia permite a aplicação de diferentes técnicas de coleta e análise de dados, nas quais se incluem a análise documentária, entrevistas e observação (COLLIS e HUSSEY , 2005, p. 73).

Maior Filho (1984, p. 146) descreveu o estudo de caso como:

... os estudos de casos, além do reconhecido valor didático, têm um papel importantíssimo a desempenhar em administração. Eles permitem um maior aprofundamento nas pesquisas que visam a uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, os quais são histórico-dependentes. Os estudos de casos são aplicáveis tanto para os aspectos descritivos como para os normativos.

E segundo Collis e Hussey (2005, p. 73), os estudos de caso descritivos procuram descrever exatamente situações e práticas correntes, e destacam que é um exame extensivo de único exemplo de um fenômeno de interesse, e é, também um exemplo de uma metodologia fenomenológica.

Marconi e Lakatos (1991) afirmam que, através da entrevista, se obtêm informações de determinado assunto por meio de uma conversação de natureza profissional. Para a melhor aplicação da metodologia, alinhados à entrevista, informações fornecidas pela empresa serão solicitadas pelo pesquisador em face da necessidade de levantamento dos dados que, através de um questionário aplicado aos responsáveis pela empresa e aos colaboradores, possibilitará maior consistência dos resultados da pesquisa e contribuição para estudos posteriores.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2012, sendo esta investigação *ex post facto*, que segundo Vergara (2004, p. 48), refere-se a um fato já ocorrido, em que o pesquisador não pode controlar ou manipular as variáveis.

Dessa forma, considerando o objetivo estabelecido no estudo, esta pesquisa detectou fatos que corroboraram a suposição inicial, e as análises dos dados permitiram as inferências sobre a importância dos controles internos em uma empresa de pequeno porte para melhoria do processo de gestão dos estoques do caso estudado.

O presente trabalho, portanto, utiliza como procedimentos de coleta de dados e análise de resultados, a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, a entrevista e o estudo de caso, como estratégias de pesquisa para analisar a utilização dos Controles Internos na Gestão de Estoques, os resultados e os impactos dessa ferramenta nas atividades dos gestores numa empresa de pequeno porte (EPP), utilizando ainda o questionário como mecanismo para analisar o problema proposto.

6.2 Seleção da Amostra

Segundo Malhotra (2006, p. 66), a pesquisa qualitativa caracteriza-se por ser não estruturada, de natureza exploratória e baseada em pequenas amostras com o objetivo de prover percepções e compreensão do problema.

Esta pesquisa contempla um estudo de caso único com a finalidade de evidenciar a importância dos controles internos como ferramenta de apoio à gestão de estoques para tomada de decisão, e, conseqüentemente, saber qual é a visão que os proprietários da empresa estudada têm desses controles.

De acordo com Gil, A.C. (1999, p. 73), o estudo de caso permite o exame aprofundado de um ou de poucos objetos, fornecendo então conhecimentos amplos e detalhados sobre ele.

Para desenvolver o estudo de caso único foi escolhida uma indústria renovadora de pneus para motos e carros, de forma que o pesquisador tivesse acesso fácil e rápido aos dados, para que pudesse chegar a uma profundidade maior nos temas envolvidos.

Por se tratar de um estudo de caso, alguns cuidados adicionais tiveram que ser adotados durante o processo, a fim de ratificar a escolha feita, mas sem comprometer a validade da pesquisa. Portanto, o método escolhido se ajusta

perfeitamente à natureza desta pesquisa, que busca estudar a utilização dos controles internos como ferramenta de apoio à gestão de estoques em empresas de pequeno porte, comparando-os com a literatura, e verificar empiricamente se os controles internos fornecem efetivamente informações úteis e confiáveis à administração para a tomada de decisão.

6.3 Coleta de Dados

Os dados foram obtidos através de visitas *in loco* e de entrevista pessoal, conduzida pelo próprio pesquisador, na empresa pesquisada.

Para as entrevistas, foi elaborado um questionário que possibilitasse respostas às perguntas da pesquisa. No anexo I, encontra-se a cópia do referido questionário que fez parte deste trabalho. As entrevistas foram feitas com o proprietário da empresa pesquisada e com os colaboradores.

Além dos dados obtidos através da entrevista, foram também coletadas informações no âmbito da empresa pesquisada, mediante acesso à documentação fornecida pela administração, como fontes primárias.

Como fontes secundárias, por meio da revisão bibliográfica realizada, que foi a base teórica para a pesquisa, abrangendo os conceitos de Controle Interno, Empresas de Pequeno Porte, de Gestão, de Gestão de Estoques e de Controles Internos Aplicáveis aos Estoques. Os dados bibliográficos foram coletados de forma organizada e previamente planejada.

As pesquisas, bibliográficas e documentais, justificam-se na medida em que contribuíram para o levantamento das possíveis convergências e divergências entre a teoria e a situação do caso estudado.

Enfim, o pesquisador teve amplo acesso aos dados da empresa. Foram, também, feitas visitas às suas instalações. O prazo e o acesso aos dados foram suficientes para embasar esta pesquisa.

6.4 Análise dos Dados

Neste trabalho, foram feitas verificações da existência de controles internos na empresa pesquisada, avaliação dos controles existentes, das possíveis consequências decorrentes da ausência deles, assim como sugestões para solucionar as deficiências detectadas tanto pela ausência de controles quanto para melhorar os que já existiam.

Além dos procedimentos citados, foi realizada avaliação para adotar uma estrutura mínima de controles internos para empresas de pequeno porte, conforme descrito na seção 4 desta pesquisa.

Todavia, para o entendimento da metodologia e dos resultados da pesquisa, é imprescindível a definição das questões da pesquisa, conforme já exposto no item 1.3 – Objetivo Geral.

Collis e Hussey (2007, p. 261) ressaltam que, seja qual for o método adotado para análise dos dados, independentemente do quanto são bons os sistemas e procedimentos que o pesquisador adotar, a qualidade de sua análise dependerá da qualidade dos dados coletados e de suas interpretações.

6.5 Limitação do Método de Pesquisa

O presente estudo, de natureza descritiva, foi realizado segundo a metodologia sugerida pela literatura sobre métodos científicos em pesquisa social. Como o estudo foi realizado em uma única empresa, limita os resultados obtidos ao caso estudado e impede qualquer tentativa de generalização, devido à subjetividade na interpretação do pesquisador sobre os textos analisados (Gil, 1987, p. 60).

A descrição do caso, resultante da entrevista, embora em parte calçada na documentação disponibilizada, decorre de respostas segundo a percepção dos entrevistados. Tal fato pode ser considerado uma das limitações da pesquisa.

Finalmente, a carência de estudos sistemáticos e verificações empíricas sobre controles internos para empresas brasileiras de pequeno porte pode ser considerada uma dificuldade para a realização deste estudo.

7 O ESTUDO DE CASO

7.1 Considerações sobre a empresa

A empresa escolhida para análise é uma Empresa de Pequeno Porte, tem como denominação social Francisco Cavalcante de Lima – EPP, e seu nome fictício é Forte Pneus. O ramo de atividade é a renovação industrial de pneus para motocicletas e veículos de passeio.

Sua atuação no mercado se iniciou em abril de 2007, e possui como atividade econômica principal o processamento de pneus renovados para os diversos modelos de motocicletas e dois modelos para veículos de passeio. As atividades da empresa iniciaram-se no mesmo endereço que hoje se encontra, lugar este que, aos poucos, passando por algumas reformas, teve aumentado seu espaço físico.

Devido a buscar sempre a excelência do produto, a empresa foi conquistando o seu mercado e sua carteira de clientes, e hoje pode contar com negócios em Fortaleza e em outras cidades do Estado do Ceará, através de seus vendedores. Tem como público alvo as lojas de autopeças para carro e motos.

Na área federal está enquadrada no regime de tributação do Simples Nacional e constituída na forma de Empresa de Pequeno Porte (EPP). Na área estadual, a empresa submete-se ao regime de tributação normal. O faturamento anual da empresa encontra-se dentro dos limites estabelecidos para se enquadrar como EPP, que é acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00.

A sede da organização encontra-se situada na Avenida Júlio Jorge Vieira, nº 601, galpão 50, Cidade dos Funcionários, Fortaleza, Ceará. Nesse mesmo endereço, funciona a fábrica da empresa, onde o ciclo produtivo acontece, e onde, também, se encontram suas máquinas e equipamentos.

A empresa possui três vendedores externos, um responsável pela cidade de Fortaleza e os outros dois pelas cidades do interior do Estado do Ceará, onde demonstram os produtos diretamente, em lojas de autopeças para carros e motocicletas.

A empresa em análise possui 15 funcionários, distribuídos da seguinte forma: três trabalham no setor comercial, um trabalha no setor de compras, um gerente de

produção, uma secretária e nove operadores de máquinas. Na área administrativa, o proprietário é responsável por toda a atividade financeira da empresa, pelo atendimento aos fornecedores e pagamento de despesas, como também é responsável pela organização da indústria.

Devido aos conhecimentos técnicos ligados aos produtos que comercializa, o proprietário também tem grande participação na parte operacional, principalmente nas compras, vendas e no pós-venda.

Quanto à remuneração dos empregados, na área administrativa, a secretária ganha salário fixo. Na área comercial e produtiva, os vendedores e operadores de máquinas ganham salário fixo, obedecido o teto da categoria, mais comissão proporcional ao valor das vendas realizadas por cada um e valor variável por cumprimento da meta de fabricação mensal, assim trabalham mais motivados e apresentam um maior desempenho.

A empresa fornece vale-refeição aos funcionários os quais compram as refeições em restaurantes da região e fazem as refeições dentro da própria empresa. A jornada de trabalho é de oito horas diárias, reservado o horário do descanso do almoço, totalizando duzentos e vinte horas mensais. A produção mensal gira em torno de 2.000 unidades.

A organização fabrica seus produtos transformando a matéria-prima juntamente com as carcaças dos pneus em produto acabado. Utiliza como matéria-prima borracha, cola, carcaça etc.. Para melhor compreender a atividade da empresa, faz-se necessário conhecer seu processo produtivo.

O processo inicia com a compra da carcaça do pneu. Posteriormente é feita a raspagem total da camada de borracha ainda existente no pneu, utilizando uma máquina específica. A seguir, é aplicada cola na carcaça do pneu e, após este procedimento, é aplicada a *camelback* (borracha) na parte de cima do pneu e também uma borracha antiquebra nas laterais do pneu.

Em seguida, a carcaça vai para uma prensa com uma matriz (cada modelo de pneu possui uma matriz própria) e é aquecida por ar vindo de uma caldeira localizada na parte externa da empresa, ocorrendo assim o processo de vulcanização do pneu. No final desse processo, o pneu é retirado da prensa, realiza-

-se nele o devido acabamento e, finalmente, se envia o pneu, agora renovado para o estoque de produtos acabados.

7.2 Controles internos no estoque da empresa

Após visita *in loco* à empresa em análise, e aplicação de questionário aos funcionários e ao proprietário, detectou-se que não existe uma área de controle interno especializada, porém existem algumas práticas na busca de se obter esse controle.

Analisando as atividades de controle interno presentes na empresa é possível identificar algumas falhas existentes no controle interno, e até mesmo ausência de algumas práticas fundamentais para se ter um adequado sistema de controle interno.

Analisando a empresa, constata-se o acúmulo de funções, visto que as funções administrativas se concentram nas mãos do proprietário, contrariando um dos princípios básicos dos controles internos que é a segregação de funções, na qual tarefas complementares devem ser realizadas por pessoas diferentes. No entanto, para a realidade dessa empresa, é complicado que haja uma contratação de funcionários qualificados para exercer as funções administrativas separadamente. Talvez, de início fosse recomendada a contratação de um funcionário que pudesse auxiliar o proprietário nas questões administrativas, assim a empresa poderia ir aumentando aos poucos as atividades de controle interno, possibilitando uma melhor eficiência nas questões administrativas.

Como se pode observar, a realidade da empresa sofre com a ausência de práticas fundamentais, e por isso foram sugeridas recomendações de caráter geral sobre os controles internos, que devem ser implementados pela empresa em estudo, objetivando o aprimoramento do sistema de controle interno.

A empresa mantém seus estoques em espaços separados, divididos em três áreas, de acordo com a descrição abaixo:

- **Área do Almoxarifado:** nesse setor, são armazenadas as matérias-primas e produtos utilizados na produção, como por exemplo: cola,

borracha. Esse espaço está situado perto da produção e tem a ele acesso irrestrito qualquer pessoa na empresa.

- **Área das Carcaças de Pneus:** nesse setor, são armazenadas as carcaças dos pneus, compradas no mercado. São empilhadas em volumes de acordo com sua especificação. Esse espaço está situado nos fundos do galpão e têm a ele acesso irrestrito todos na empresa.
- **Área do Produto Acabado:** nesse setor, que está alocado num espaço situado próximo a área de produção, são armazenados os produtos finais, empilhados em cima de *pallets* de madeira e sem controle de acesso.

Os controles existentes na empresa, além de serem limitados e não apropriados, são imprecisos e não confiáveis. Segundo o proprietário da empresa, ele já constatou que, todo mês, perde em média cerca de 25 pneus, ocasionando um prejuízo médio na ordem de R\$ 2.500,00 mensais. Esse fato, segundo ele, pode acontecer por conta da venda desses pneus, por outrem, diretamente na fábrica, visto que o local onde se armazenam os produtos acabados não possui restrição de acesso e que ele não está na empresa em tempo integral.

De acordo com o referencial teórico descrito na seção 4, e com a aplicação do questionário constante do anexo I, foi possível verificar os seguintes aspectos:

- a) Principais deficiências detectadas na empresa em estudo:
 - relação custo/benefício desfavorável;
 - estoques descentralizados;
 - ausência de formalidades nas requisições de matéria-prima e carcaças dos pneus;
 - abastecimento de material para produção sem requisições;
 - reposição de quantidades feitas por julgamento do proprietário, e não por meio de um planejamento de consumo médio, por exemplo;
 - estoques sem controles no almoxarifado;
 - divergências entre a contagem física dos estoques e os respectivos relatórios de controle;
 - acesso irrestrito aos estoques;
 - ausência de inventário.

b) Possíveis consequências das deficiências detectadas:

- possibilidade de furtos, desvios e avarias de produtos acabados, matérias-primas e carcaças dos pneus;
- utilização de espaço desnecessário, gerando custo adicional de armazenamento;
- o gestor não se utiliza de informações tempestivas e corretas para a tomada de decisões;
- O gestor não tem base para poder realizar um planejamento mensal de compras.

c) Possíveis soluções que poderiam ser adotadas para sanar as deficiências detectadas:

- criar e acompanhar os procedimentos dos controles internos;
- reavaliar a relação custo/benefício para controlar os estoques;
- centralizar os estoques;
- criar formalidades para as solicitações de matéria-prima e carcaças dos pneus;
- elaborar um planejamento adequado para compras de matérias-primas e carcaças dos pneus;
- adotar o procedimento de inventário físico permanente para evitar divergências da contagem física com o registro;
- restringir o acesso aos estoques.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo descreveu a importância dos controles internos para uma empresa específica, destacando-os e focalizando-os como ferramenta de apoio à gestão de estoques. As considerações finais desse estudo estão apresentadas abaixo.

8.1 Características de empresas de pequeno porte

É necessário compreender as características da empresa a fim de identificar a natureza de suas operações, sistemas de informações e controles.

As empresas de pequeno porte são controladas por um número limitado de proprietários, algumas vezes pelos membros de uma família. Essas empresas são administradas de maneira relativamente pessoal, cujas características e desejos pessoais dos proprietários podem afetar o negócio e a tomada de decisões.

A administração é quase sempre caracterizada por: espírito de determinação, agressividade e criatividade empreendedoras; envolvimento efetivo do proprietário no dia a dia da empresa; centralização das decisões pelo proprietário, sem assistência de terceiros; estrutura informal, caracterizada tipicamente pela falta de gerência média, que resulta numa liberdade considerável da administração na conduta dos negócios da empresa; inexistência de procedimentos formais de aprovação; dificuldades em delegar funções de rotina e falta de treinamento especializado nas áreas de finanças, impostos e contabilidade.

As empresas de pequeno porte, na sua maioria, compreendem uma única unidade, operando em um único local, fabricando ou vendendo uma quantidade limitada de produtos ou serviços.

A força do ambiente de controle irá variar de uma empresa de pequeno porte para outra. Em algumas delas, existe alto grau de envolvimento do proprietário nas atividades do dia a dia da empresa. O proprietário participa de todas as áreas de operação e administração. Tal tipo de envolvimento pode representar um forte elemento no ambiente de controle e ser uma compensação, em muitas pequenas empresas, para a falta de envolvimento ou interesse da administração na

manutenção de controles rígidos. Sem o envolvimento ativo do proprietário, o ambiente de controle provavelmente será fraco

Além disso, a administração não se utiliza de uma estrutura formal para operar e controlar a empresa. A estrutura organizacional é geralmente informal, com linhas de responsabilidade ou autoridade mal definidas. Essa estrutura poderá permitir que a empresa se ajuste rapidamente a mudanças no negócio e no volume de trabalho, mas, às vezes, pode resultar em superposição de funções e em ineficiência, devido à confusão em se saber quem é responsável pelas funções ou pelo fato de duas ou mais pessoas estarem executando as mesmas funções.

Os controles, em geral, são limitados nas empresas de pequeno porte, pois o proprietário tem dificuldade em justificar para si mesmo os custos associados a um sistema extenso e formal, preferindo, ao contrário, confiar em seu próprio conhecimento das transações do dia a dia. Os controles em empresas de pequeno porte são fracos, pois seus recursos humanos limitados muitas vezes tornam extremamente difícil a segregação eficiente de funções incompatíveis.

Reconhece-se que grande número de empresas de pequeno porte não tem, necessariamente, um adequado sistema de controles internos. Entretanto, as empresas bem sucedidas, tanto as grandes como as pequenas, exigem bom planejamento, administração apropriada, informações operacionais e financeiras e técnicas sólidas de administração. As empresas de pequeno porte com recursos limitados têm que dar prioridade a enfoques compatíveis com suas necessidades, tirando o máximo proveito de seus recursos, para atenuarem a sua suscetibilidade a fracassos empresariais.

8.2 Resultados do estudo

Ao estudar a empresa, constatou-se a ausência dos controles mínimos recomendados, porque, como observado no presente trabalho, há falta de conhecimento de gestão do proprietário.

Quando o gestor tem em suas mãos controles internos confiáveis, ele tem maior probabilidade de tomar decisões que possibilitem alcançar a eficiência e a eficácia desejadas, não só para dar continuidade ao negócio, mas também para agregar valor à empresa.

Com a análise da área de estoques da empresa, foi possível identificar uma série de falhas de controles, bem como foram devidamente apontadas todas as falhas detectadas, suas prováveis consequências e as possíveis soluções. Foi possível identificar, ainda, perdas da empresa na ordem de R\$ 2.500,00 por mês, com operações irregulares de venda de mercadorias, diretamente na fábrica, sem o conhecimento e autorização do proprietário, prejuízos estes que poderiam ser eliminados ou reduzidos.

CONCLUSÃO

Pretendeu-se, com esta pesquisa, identificar se empresas de pequeno porte (EPP) se utilizam de controles internos como ferramenta de apoio à gestão de estoques. O presente estudo objetivou analisar a utilização dos controles internos como instrumento de auxílio à gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte (EPP) através de um estudo de caso em uma indústria renovadora de pneus para motos e carros.

Através do estudo realizado, é possível afirmar que o controle interno cumpre, com bastante propriedade, o seu papel de gerador de informações confiáveis e precisas para dar suporte ao processo decisório. É indiscutível o papel que o controle interno tem como ferramenta de combate a fraudes, desvios e como detector de erros. No entanto, isso não significa que sua falta estimulará a prática de fraudes.

Pela revisão bibliográfica realizada neste trabalho, ficaram evidenciadas a utilidade e a importância dos controles internos para apoio à gestão de qualquer empreendimento.

A pesquisa constatou que a empresa em estudo não contempla um sistema de controle interno como ferramenta de apoio à gestão de estoques e também não adota práticas de controle compatíveis com a literatura disponível.

Além de constatada a falta de controles internos compatíveis com a empresa, também ficou evidenciada a falta de qualificação e conhecimento do proprietário em gestão.

As conclusões, porém, devem ser vistas à luz das limitações deste trabalho, entre as quais se destaca o fato de não serem conclusões generalizáveis estatisticamente. Fundamentando-se nas provas documentais analisadas e respaldando-se no referencial teórico selecionado, observa-se que a ausência de controles internos na área de estoques está prejudicando o resultado financeiro da empresa.

Pode-se então concluir, ressaltando a importância e a necessidade de existirem controles internos dentro das empresas, neste caso específico na área de estoques, pois possuem uma série de informações que auxiliam nos processos decisórios. Além disso, os controles internos são responsáveis pela proteção dos ativos, prevenção e detecção de erros e fraudes. A empresa em estudo deve executar as recomendações que foram apresentadas neste estudo, estabelecendo um sistema de controles interno eficiente e eficaz, contribuindo para a gestão e continuidade dos negócios. Fica, ainda, a sugestão para que trabalhos mais aprofundados nessa área possam ser realizados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. Auditoria: um curso moderno e completo. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ARAÚJO, Aneide Oliveira; OLIVEIRA, Marcelle Colares. Tipos de pesquisa. Trabalho de conclusão da disciplina Metodologia de Pesquisa Aplicada à Contabilidade - Departamento de Controladoria e Contabilidade da USP. São Paulo, 1997. Mimeografado
- ATTIE, William. Auditoria Interna. São Paulo: Atlas, 1992.
- ATTIE, William. Auditoria: conceitos e aplicações. São Paulo: Atlas, 1998.
- CALLADO, A. L. C.; HOLANDA, F.; CUNHA, A. Gestão de Custos nas Empresas de Pequeno Porte da Indústria de Pré-moldados. Brasília, 2005.
- CATELLI, Armando (coordenador). Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de Materiais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de materiais: uma abordagem logística. São Paulo: Atlas, 1996.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. Controladoria: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1997.
- FRANCISCHINI, Paulino G.; GURGEL, Floriano do Amaral. Administração de Materiais e do Patrimônio. São Paulo: Pioneira Thomsom, 2002.
- FRANCO, A. Microempresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) – Análise comparativa de Alguns dos Principais Aspectos das Legislações (LC 123/06, Lei 9.317/96 e Lei 9.841/99). São Paulo, 2007.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 3. ed. – São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio L. Auditoria Operacional e de Gestão. 4. ed. São Paulo: Atlas

HEGENBERG, Leônidas. Etapas da investigação científica. São Paulo: E.P.U/EDUSP, v. 2, 1976.

INERIO, A. L.; SALDANHA, J. R. A gestão de estoques nas empresas. II Seminário de trabalhos científicos em Contabilidade da UNISC - Santa Cruz do Sul. Anais... Porto Alegre: Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul, 2001.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARTINS, Eliseu; GELBECKE, Ernesto Rubens. Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio; MARION, José Carlos. Dicionário de Termos de Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2001.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPMES): necessidade e aplicabilidade. *In: Revista Brasileira de Contabilidade*, Brasília, ano XXXIV, n. 160, julho/agosto/2006.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos de metodologia científica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Dispõe sobre as micro e pequenas empresas. *In: Manual SEBRAE*. Brasília: SEBRAE, 2007.

LONGENECKER, Justin G; PALICH, Leslie E; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. Administração de pequenas empresas: ênfase na gerencia empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 1996.

MAIOR FILHO, Joel Souto. Pesquisa em administração: em defesa de estudo de caso. *Revista de Administração de Empresas*, nº 4, out./dez. , Rio de Janeiro, 1984.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de *marketing*: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de *marketing*: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. Controladoria: seu papel na administração das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAWA, Masayuki. Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Tomson Learning, 2003.

PELEIAS, Ivan Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; Auditoria de Demonstrações Contábeis: normas e procedimentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controladoria de Gestão: teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RUIZ, João Álvaro. Metodologia científica: guia para eficiência nos estudos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SCHNEIDERS, Paula Mercedes Marx. A contabilidade como geradora de informações na gestão de micro e pequenas empresas de Iporã do Oeste – SC. *In*: Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, ano XXXVII, n. 172, julho/agosto 2008.

SILVA, A.C.R. Metodologia da Pesquisa aplicada à Contabilidade: orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

SOARES, A. M. Inventário físico-contábil de estoques. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, n. 98, out. 1999.

VERGARA, Sylvia C.. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

APÊNDICE

ANEXO I

ENTREVISTA NA EMPRESA

Este questionário tem como objetivo coletar dados sobre as características da empresa em estudo como parte de um projeto de pesquisa na área de CONTROLES INTERNOS, desenvolvido no curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Ceará (UFC)

Todas as informações prestadas nessa entrevista serão consideradas estritamente confidenciais e o nome da empresa em pauta não será citado na pesquisa.

DADOS GERAIS

Razão Social da Empresa:

Nome Fantasia:

Endereço:

Cidade:

DADOS DOS ENTREVISTADOS

Nome:

Cargo:

Tempo na Empresa:

CONTEÚDO

Controles internos:

DOCUMENTOS SOLICITADOS

1. Organograma
2. Fichas de Controles
4. Outros

1 Questões sobre os procedimentos adotados pela empresa para os estoques:

Os controles existentes na empresa são adequados para assegurar que todos os estoques sejam incluídos nos inventários?

a) Sim () b) Não ()

1.2 Estoques já faturados, mas não entregues, são armazenados separadamente?

a) Sim () b) Não ()

1.3 Existe sistema de verificação dos estoques e dos registros, para detectar itens imprestáveis, danificados ou obsoletos?

a) Sim () b) Não ()

1.4 A empresa possui ficha técnica para cada produto fabricado?

a) Sim () b) Não ()

1.5 As saídas de mercadorias são precedidas de cuidados apropriados para evitar desvios?

a) Sim () b) Não ()

1.6 Os sistemas de avaliação são periodicamente revisados para evitar distorções?

a) Sim () b) Não ()

1.7 Os estoques de carcaças são armazenados em local seguro, havendo adequada proteção contra roubos?

a) Sim () b) Não ()

1.8 Os estoques de produtos utilizados no processo produtivo são armazenados em local seguro, havendo adequada proteção contra roubos?

a) Sim () b) Não ()

1.9 Os estoques de produtos acabados são armazenados em local seguro, havendo adequada proteção contra roubos?

a) Sim () b) Não ()

1.10 Os controles de entrada e saída dos estoques são eficientes, no sentido de evitar desvios?

a) Sim () b) Não ()

1.11 Os registros de entrada e saída são periodicamente conciliados com o inventário físico e com a contabilidade?

a) Sim () b) Não ()

1.12 Os procedimentos de inventário são adequados?

a) Sim () b) Não ()