



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

TATIANA RODRIGUES DE OLIVEIRA RAMOS

**CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ENFOQUE
NO ESTOQUE DE UMA DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS**

**JOÃO PESSOA
2020**

TATIANA RODRIGUES DE OLIVEIRA RAMOS

**CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ENFOQUE
NO ESTOQUE DE UMA DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora Prof.^a Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida.

**JOÃO PESSOA
2020**

R175c Ramos, Tatiana Rodrigues de Oliveira.

Controle interno em empresas de pequeno porte: um enfoque no estoque de uma distribuidora de autopeças / Tatiana Rodrigues de Oliveira Ramos. - João Pessoa, 2020.

60 f.: il.

Orientação: karla Katiuscia Nóbrega de Almeida
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

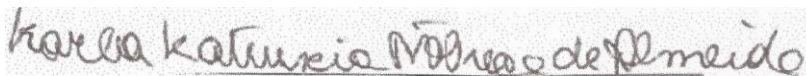
1. Controle interno. 2. Estoques. 3.
Empresas de pequeno porte. I. Almeida, karla
Katiuscia Nóbrega de.
II. Título.

TATIANA RODRIGUES DE OLIVEIRA RAMOS

**CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM
ENFOQUE NO ESTOQUE DE UMA DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

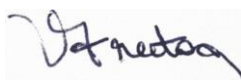
BANCA EXAMINADORA



Presidente(a): Prof. ^a Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida
Instituição: UFPB



Membro: Prof. ^a Dra. Simone Bastos Paiva
Instituição: UFPB



Membro: Prof. ^a Dra. Viviane da Costa Freitag
Instituição: UFPB

João Pessoa, 03 de dezembro de 2020.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Tatiana Rodrigues de Oliveira Ramos, matrícula n.º 11407935, autora do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ENFOQUE NO ESTOQUE DE UMA DISTRIBUIDORA DE AUTOPEÇAS**, orientada pela professora Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2020.1 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel(a), declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmo que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei n.º 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei n.º 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 03 de dezembro de 2020.

Tatiana Rodrigues de Oliveira Ramos.

Assinatura da discente

Dedico este trabalho a minha mãe Marta (in memoriam), por todo amor, dedicação e apoio em todos os momentos da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Ao meu bondoso Deus por sua infinita bondade e misericórdia em minha vida, por estar sempre ao meu lado guiando os meus passos e me permitindo viver os sonhos d'Ele para mim.

A minha mãe (in memoriam) por todo amor, zelo e sacrifício em prol da minha formação.

A minha família por me apoiar e me impulsionar a lutar pelos meus objetivos. Por ter me fortalecido nos momentos em que mais precisei, por todo amor e compreensão.

Aos amigos que a universidade me permitiu conhecer e que apesar da distância levarei para a vida inteira. Foram parte essencial de todo meu aprendizado e formação.

A minha orientadora, professora Prof.^a Dra. Karla Katiuscia Nóbrega de Almeida, por aceitar conduzir essa pesquisa e por transmitir o conhecimento necessário à execução da mesma. A ela minha admiração, respeito e gratidão.

A empresa participante da pesquisa por me apoiar e me ceder todo tempo, espaço e informação necessária para a realização da pesquisa.

Aos professores do Departamento de Finanças e Contabilidade que ao longo desses anos dedicaram seu tempo à transmissão do conhecimento necessário para minha formação acadêmica.

A Universidade Federal da Paraíba – UFPB e a todos colaboradores, que juntos assumem a linda e árdua missão de contribuir de forma singular para a formação de profissionais.

“Consagre ao Senhor tudo que você faz, e
os seus planos serão bem sucedidos”

Provérbios 16:3

RESUMO

O controle interno de estoque alcança importância dentro de uma empresa, pois através dele se tem a quantificação de mercadorias e uma melhor estruturação das operações, reduzindo erros e permitindo um funcionamento mais eficaz das atividades, sobretudo no contexto comercial, independente do seu porte. Nesta perspectiva, este estudo teve como objetivo analisar o processo de controle interno de estoque em uma empresa distribuidora de autopeças. Para isso, utilizou-se de estudo exploratório-descritivo, com abordagem qualitativa, cujos dados foram obtidos com aplicação de entrevistas. As constatações da pesquisa confirmam a necessidade de os processos de controle interno de estoques estarem bem definidos dentro da entidade, com adequada segregação de funções e desenho de atividades de controle que possibilitam o cruzamento de controles. Embora seja de pequeno porte, a empresa adota alguns procedimentos de controle de estoques como: realização de requisições de compra, concentração das compras em um único setor, realização de cotações com diversos fornecedores e conferência de mercadorias no momento do recebimento. Ressalta-se que esta pesquisa se limitou apenas ao controle de estoques, não estudando todos os setores e operações existentes na empresa. Porém, encontrou-se falhas que demandam melhorias, principalmente no que se referem a ausência de segregação de funções nas atividades que envolvem o estoque, falta de treinamento dos funcionários, deficiências do sistema de informação utilizado pela empresa e a inexistência de manual de procedimentos internos.

Palavras-chaves: Controle interno. Estoques. Empresas de pequeno porte.

ABSTRACT

Internal stock control is important within a company, as it allows for the quantification of goods and a better structuring of operations, reducing errors and allowing a more effective operation of activities, especially in the commercial context, regardless of their size. In this perspective, this study aimed to analyze the internal inventory control process in an auto parts distributor. For this, an exploratory-descriptive study was used, with a qualitative approach, whose data were obtained through the application of interviews. The research findings confirm the need for internal inventory control processes to be well defined within the entity, with adequate segregation of functions and design of control activities that make it possible to cross controls. Although small, the company adopts some inventory control procedures, such as: making purchase requisitions, concentrating purchases in a single sector, making quotations with several suppliers and checking goods at the time of receipt. It should be noted that this research was limited only to inventory control, not studying all sectors and operations existing in the company. However, flaws were found that demand improvements, mainly with regard to the absence of segregation of functions in activities involving inventory, lack of training of employees, deficiencies in the information system used by the company and the absence of an internal procedures manual.

Keywords: Internal control. Stocks. small businesses.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Processo de transferência de mercadorias entre matriz e filial.....	37
Quadro 1 - Atividades do ciclo de compras e pagamentos.....	23
Quadro 2 - Métodos de Avaliação de Estoque	24
Quadro 3 - Estudos Relacionados.....	26
Quadro 4 - Aplicação da entrevista para coleta de dados	32
Quadro 5 - Perfil dos entrevistados	33
Quadro 6 - Percepção dos gestores entrevistados sobre a caracterização do controle interno de estoques	41
Quadro 7 - Caracterização do controle interno de estoque da empresa estudada	47

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COSO	Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway
FGV	Fundação Getúlio Vargas
MPE	Micro e pequenas empresas
PIB	Produto interno bruto

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Geral	16
1.2.2 Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 FERRAMENTAS DE SUPORTE GERENCIAL E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.2 CONTROLE INTERNO	19
2.3 CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES	21
2.4 ESTUDOS RELACIONADOS AO CONTROLE INTERNO	26
3 METODOLOGIA	30
3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA	30
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	31
3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES NA EMPRESA ESTUDADA	35
4.1.1 Caracterização do controle interno de estoques na empresa estudada, na percepção dos gestores entrevistados	41
4.2.2 Percepção do entrevistado sobre a qualidade do controle interno de estoque.....	44
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	47
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ADMINISTRADOR E GERENTE.....	57
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA VENDEDORES	

/ESTOQUISTAS.....	59
-------------------	----

1. INTRODUÇÃO

No ambiente empresarial, os diversos controles são fundamentais para o crescimento e o desenvolvimento da organização. Dentre estes, destaca-se o controle interno de estoque, cuja gestão pode ser um desafio para compatibilizá-los com as necessidades de reposição e a proteção contra erros e fraudes, dado a sua natureza de intensa movimentação e sua representatividade no capital circulante das empresas comerciais e industriais.

O controle de estoque também possibilita o planejamento prévio de compras através de bases concretas e confiáveis da sua real situação, permitindo aos gestores uma análise mais detalhada das necessidades de reposição de seus produtos e possibilitando assim o suprimento das demandas de consumo, posicionando a empresa em um patamar competitivo junto ao mercado (POZO, 2015).

A estrutura de 2013 Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ou Comitê das Organizações Patrocinadoras da Comissão Treadway, enfatiza que a falta de observância das deficiências de controle interno tem sido um dos principais motivos que entravam as empresas a alcançarem seus objetivos, ou seja, é de fundamental importância à contínua avaliação da correta execução dos procedimentos de controle interno preestabelecidas pela organização para que as possíveis falhas identificadas sejam corrigidas.

Ressalta-se que, independente do porte da empresa, os controles de estoque permanecem fundamentais para o crescimento e manutenção de suas atividades. No que se refere as empresas de menor porte, um levantamento realizado pelo Sebrae juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) no início de 2020, mostrou a importância das micro e pequenas empresas (MPE) para a economia do Brasil. Neste período, dentro das atividades de comércio, as MPE's representavam 53% do Produto Interno Bruto - PIB (SEBRAE, 2020).

Para Oliveira et al (2016), nos micros e médios empreendimentos brasileiros, as atividades de controle interno funcionam como uma ferramenta essencial para o alcance das metas estabelecidas, uma vez que o crescimento da organização, bem como sua permanência no mercado depende em parte do controle de mercadorias realizado. Porém, a realidade dessas empresas indica que a maioria não possui uma metodologia de gestão voltada ao controle de seus estoques.

A presente pesquisa se refere ao processo de controle interno de estoque em empresas no setor de autopeças. Aborda-se os procedimentos utilizados em uma empresa desse setor, discutindo-se a importância e a necessidade de mudanças para melhorias no controle sobre seus estoques.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Sabe-se que, independente do seu porte, é imprescindível que toda empresa possua algum tipo de controle interno, capaz de zelar pelo seu bom funcionamento, bem como pela continuidade de suas operações, de forma a contribuir para o seu desenvolvimento e competitividade junto ao mercado (PEREIRA, 2017).

O crescimento da competitividade exige das empresas maior controle na gestão dos recursos financeiros, levando as empresas a dotarem um sistema de gestão financeira que auxilie no planejamento e utilização dos recursos. (MAIA; CUSTÓDIO e VASOLER, 2010, p.2).

Dentre os ativos, como forma de aplicação de recursos financeiros, os estoques alcançam importância nas empresas comerciais e industriais, por representar um relevante item monetário no ativo circulante dessas organizações e, portanto, também precisam de um sistema de gestão que permita um adequado planejamento da sua movimentação e a devida utilização para os fins aos quais se destinam (LINHARES, 2006).

Ratificando esse entendimento, Silva, Reichenback e Karpinsk (2010) consideram que a fiscalização eficiente do estoque é indispensável para a lucratividade e para competitividade da empresa. Entende-se que o estoque consiste em bens físicos ao dispor da empresa, sendo sua gestão e controle fundamentais para o sucesso de negócios, principalmente comerciais e industriais. Existem vários tipos de estoques, que podem ser de matérias primas, produtos em processo, produtos acabados, em trânsito e em consignação.

No contexto empresarial, também é possível verificar a necessidade de um controle de estoque eficiente no que tange a diminuição de perdas e fraudes. Na concepção de Casadei (2014), uma das funções do controle de estoque é possibilitar a eficácia das atividades a serem desenvolvidas, viabilizando assim, as mudanças adequadas para identificar e solucionar subtrações, desperdícios e erros

operacionais.

Pozo (2015) destaca a necessidade de uma administração de estoques voltada ao adequado emprego de recursos (capital de giro) e controle de níveis de estoque de forma que as empresas possam atender as demandas de mercado, com suas oscilações e a satisfação dos clientes.

Braido e Martens (2013), em estudo realizado numa empresa de reposição de autopeças, mostraram que o aumento da demanda, devido a crescente variedade de modelos de veículos lançados constantemente, requer das empresas desse setor organização e uso de tecnologias capazes de auxiliar no controle dos seus estoques.

O estudo de Braido e Martens (2013) mostrou que a empresa do seu estudo não utilizava um sistema de informação para emitir relatórios da real situação do estoque. Embora o sistema de informação ao dispor dessa empresa oferecesse diversas ferramentas, como ponto de pedido e estoque mínimo, os principais procedimentos relacionados no controle de estoque era realizados de forma manual.

Munarin et al (2013) estudaram o setor de autopeças na cidade de Dourados – MS e evidenciaram que mesmo sendo de micro e pequeno porte, a maior parte das empresas pesquisadas possuíam um controle interno de estoques eficiente, perceptível através dos diversos procedimentos realizados pelas mesmas como: conferência periódica do estoque físico, controle contábil de custo das mercadorias, controle de entrada e saída de mercadorias, cotações de preço com diversos fornecedores antes do fechamento de um pedido, entre outros.

Apesar das empresas participantes do estudo serem de micro e pequeno porte, os autores consideraram que o controle de estoque das mesmas em sua maioria é satisfatório conforme as necessidades delas (MURANIN et al., 2013).

Nesse contexto, observa-se que, seja com a preocupação de evitar subtrações, desperdícios e erros operacionais nos estoques, ou para fins de monitoramento deles com vistas a melhor planejamento do seu suprimento, dificultada pela variedade e mudanças tecnológicas de opções dos itens que o forma, as atividades de controle assumem importância fundamental. Assim, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: “Como ocorre o processo de controle interno de estoques em uma empresa do setor de autopeças localizada no estado da Paraíba?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar o processo de controle interno de estoque em uma empresa distribuidora de autopeças.

1.2.2 Específicos

- a) Identificar as características do controle interno dos estoques da empresa estudada, a respeito dos processos e rotinas do setor.
- b) Conhecer a percepção dos responsáveis pelas atividades de controle de estoque na empresa estudada, sobre a sua qualidade.
- c) Comparar as características do Controle Interno de estoques da empresa estudada com a literatura.
- d) Propor melhorias para os processos e rotinas que constituem o controle interno dos estoques da empresa estudada.

1.3 JUSTIFICATIVA

O estudo dos processos de Controle Interno de estoque nas empresas pode contribuir para melhorias no ambiente empresarial e avanços significativos nos lucros das organizações. Diante da crescente competitividade, a organização e o planejamento por parte dos gestores tornam-se um diferencial no alcance de metas e crescimento das companhias.

A realização de pesquisas na área empresarial voltadas ao setor de Controle Interno de estoque pode se tornar uma fonte de conhecimento útil para empreendedores, pois apresenta conceitos e estudos que abordam as mudanças no cenário econômico em escala global e local, uma vez que, a globalização proporciona maior aproximação entre os diferentes níveis empresariais, criando uma rede de troca de informações.

Para Maia, Custódio e Vasoler (2010), o controle interno é um fator crítico para o sucesso da empresa e passa, necessariamente, pela elaboração do

planejamento, por meio do qual os objetivos a serem atingidos são traçados e os meios efetivos, para torná-los reais, são estabelecidos.

Conforme Garcia (2004), uma análise aprofundada do controle interno dentro da própria empresa, buscando compreender como ele é realizado, torna-se importante e necessário, haja vista que é um dos fatores apontados como os principais responsáveis pela mortalidade das empresas.

Ademais, este trabalho pode se constituir em uma fonte bibliográfica para futuros estudos na área de Controle Interno de Estoque no ramo de autopeças.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 FERRAMENTAS DE SUPORTE GERENCIAL E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo Roberto (2010), o crescimento da economia nos países em desenvolvimento depende, essencialmente, da criação de empresas, gerando trabalho e renda para a população economicamente ativa por longos períodos. Para o autor, isso faz com que estes países possam produzir mais e melhor, melhorando sua colocação estratégica na economia mundial.

De acordo com informações do Portal do Empreendedor, no ano de 2013, havia aproximadamente 6,4 milhões de empresas no Brasil e as micro e pequenas empresas (MPEs) responderam por cerca de 99% do total, além de representar 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado.

Contudo, os altos índices de mortalidade precoce das MPEs, comprometem o desenvolvimento dessas (SEBRAE, 2016). Isto acontece, principalmente, devido à não-utilização de ferramentas administrativas eficazes no gerenciamento dos negócios. Segundo Modro (2000), em muitos casos, o gerenciamento das pequenas empresas é realizado por intuição e de forma empírica, não existindo nenhuma forma de análise dos dados com vista ao planejamento e apoio à tomada de decisão.

Para autores como Granzotto e Gregori (2015), essa análise de dados pode ser implementada de maneira eficaz com a utilização de diferentes ferramentas de suporte gerencial, tais como o fluxo de caixa, orçamento de caixa e controle interno. Essas ferramentas permitem ao administrador uma visão consistente da situação financeira da empresa.

Nesse contexto, observa-se que a utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos que elas estão tomando. Dentre outras vantagens, é possível planejar com mais eficiência suas finanças, de maneira que possam ter maiores subsídios para uma melhor tomada de decisão (RODRIGUES; MELO; LEONE, 2016).

Diante disso, observa-se que o Controle Interno se torna um importante instrumento nas tomadas de decisões e, conseqüentemente, no alcance de metas dentro de uma companhia. Segundo Almeida (2017, p.52), “O controle Interno

representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos[...]. Entende-se, portanto, que as tomadas de decisões, os procedimentos e os objetivos a serem alcançados passam pelo Controle interno.

2.2 CONTROLE INTERNO

O Controle Interno pode ser entendido como a incorporação de mecanismos de planejamento organizacional por meio de métodos e procedimentos capazes de detectar dentro do plano de negócios possíveis falhas, desvios e irregularidades dentro da organização, buscando dirimi-los e objetivando a salvaguarda de seus ativos, eficiência operacional, confiabilidade das informações contábeis e promovendo o desenvolvimento dos negócios dentro das políticas preestabelecidas pela direção (ALMEIDA, 2010).

O COSO define Controle Interno como:

Um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionado a operações, divulgação e conformidade (COSO, 2013, p.6)

A gestão empresarial no mundo inteiro vive constantemente em um processo de mudança, fazendo com que a maioria das empresas adotem um modelo de controle interno que melhor atenda suas necessidades. De acordo com Pereira (2017), o controle interno tem como objetivo assegurar a continuidade da empresa, podendo acompanhar a mesma nas execuções das atividades e assim prevenir ou corrigir as ações a serem desempenhadas, prevenindo a ocorrência de erros graves e que possam prejudicar a empresa a alcançar seus objetivos.

Segundo Miranda e Almeida (2015), o ambiente empresarial está cada vez mais marcado pela competitividade e intensa troca de informações. Para assegurar a confiabilidade delas, as empresas precisam ter como ferramenta de trabalho um rápido e eficiente modelo de gestão, com o acompanhamento de indicadores e com um conhecimento real e tempestivo das informações, fazendo com que os profissionais responsáveis pelo gerenciamento das organizações tenham condições de subsidiar a criação do planejamento e tomada de decisões.

Com base no exposto, pode-se entender que cada procedimento de controle

interno com o aperfeiçoamento de suas operações dentro da organização empresarial tem sua devida importância e está diretamente ligado à correta execução de suas atividades rotineiras fazendo com que a empresa alcance seus objetivos. Entende-se também que um controle interno eficiente permite aos gestores um melhor planejamento de ações futuras de crescimento e melhoria de resultados.

Conforme Pereira (2004), o modelo de controle interno deve estar focado nos objetivos da empresa para que assim ela detenha uma base confiável e tempestiva com foco em resultados salvaguardando a capacidade de geração de riquezas.

Neste contexto, o controle interno surge como uma ferramenta crucial, pois através de informações confiáveis é capaz de auxiliar os gestores na tomada de decisão, redução de custos desnecessários, bem como na melhor estratégia diante do mercado (PEREIRA, 2017).

Jacques (2007), destaca que as organizações precisam de um plano de atuação, capaz de direcionar no processo de gestão. Isso exige o desenvolvimento de estratégias para obtenção de informações capazes de auxiliar na tomada de decisões bem como definir estratégias.

Toda e qualquer decisão tomada no âmbito empresarial deverá ser embasada em dados confiáveis para que a partir de então possam gerar resultados positivos. Attie (2006), ressalta que os gestores necessitam de informações que refletem fidedignamente a gestão das operações executadas pelos funcionários.

É imprescindível ressaltar que cada empresa deverá observar a capacidade e necessidade de implantação de um controle interno que melhor atenda às suas especificidades, permitindo assim que ela alcance seus objetivos como redução de riscos, falhas, possíveis fraudes, proteção do ativo entre outros. Um dos tipos de Controle Interno de maior importância dentro de uma empresa é o de Estoque. Para Viana (2000), o Controle de Estoque consiste em monitorar a circulação de mercadorias, pois independentemente do método utilizado, é necessário levar em consideração a execução das atividades que possam evitar possíveis perdas.

2.3 CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES

Uma das questões de maior relevância dentro do contexto interno das empresas é a proteção dos ativos. O estoque é um dos setores de maior importância dentro do sistema produtivo das organizações independente do seu porte. Diante disso, Slominski (2016), vê a necessidade de gerenciamento capaz de gerar resultados e dirimir possíveis perdas, com foco em redução de custos e aumento de lucro.

Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p.451) descrevem o estoque como,

ativos tangíveis que são mantidos para venda no transcorrer normal das operações da empresa, estão em processo de produção para venda posterior, ou devem ser consumidos na produção de bens ou serviços colocados à venda. Os estoques incluem itens tais como aço a ser usado para produção futura de um automóvel, artigos eletrônicos em uma loja, remédios em prateleiras de hospitais ou companhias farmacêuticas e derivados de petróleo em uma refinaria.

Conforme Pinheiro (2005), um dos principais objetivos dos estoques é garantir a disponibilidade de produtos necessários ao suprimento das necessidades operacionais da empresa e buscando ao mesmo tempo manter em níveis baixos os custos de estocagem, encomenda e de recebimento.

Pozo (2015, p. 27) aponta que os principais objetivos do controle de estoque são:

- Assegurar o suprimento adequado de matéria-prima, material auxiliar, peças e insumos ao processo de fabricação;
- Manter o estoque o mais baixo possível para atendimento compatível às necessidades vendidas;
- Identificar os itens obsoletos e defeituosos em estoque, para eliminá-los;
- Não permitir condições de falta ou excesso em relação à demanda de vendas;
- Prevenir-se contra perdas, danos, extravios ou mau uso;
- Manter as quantidades em relação às necessidades e aos registros;
- Fornecer bases concretas para a elaboração de dados ao planejamento de curto, médio e longo prazos, das necessidades de estoque;
- Manter os custos nos níveis mais baixos possíveis, levando em conta os volumes de vendas, prazos, recursos e seu efeito sobre o custo de venda do produto.

Boa parte das empresas possuem seu próprio controle interno, porém verifica-se que nem sempre é o mais adequado ao suprimento de suas necessidades gerenciais. O controle interno como ferramenta de gestão, torna-se

ferramenta eficaz na redução de possíveis fraudes e desperdícios dentro da empresa auxiliando na tomada de decisões (LIMA et al., 2012).

No tocante aos desvios e fraudes, descuidar do controle de estoque pode ser um risco para a empresa, uma vez que pode prejudicar a gestão e o negócio pode ficar sujeito a furtos de produtos, portanto, a falta de controle de estoque é um problema comum que pode ameaçar a sobrevivência de muitos negócios (ZANETTIN, 2012).

Gramling, Rittenberg e Johntone (2012), destacam que o ciclo de compras e pagamentos é um dos mais suscetíveis a fraudes devido à facilidade de movimentação de estoques físicos, além do desembolso envolvendo compras fictícias. Entre as fraudes mais recorrentes, destaca-se o furto de estoque por funcionários e o conluio entre funcionários e fornecedores.

O processo de compras envolve uma série de procedimentos conjuntos que devem “atender às especificações de qualidade exigidas pelo mercado, a adequação da quantidade desejada, prazos de entrega e condições de pagamento que permitam à empresa maximizar seus recursos e reduzir seus custos” (POZO, 2015, p. 138).

Gramling, Rittenberg e Johntone (2012, p.440) descrevem cinco etapas do ciclo de compras e pagamentos em que há necessidade da implantação de controle interno, são elas:

1. Requisição (pedido) de bens e serviços.
2. Compra de bens ou serviços de acordo com as políticas da empresa.
3. Recebimento de bens e serviços.
4. Aprovação de itens para pagamento.
5. Desembolsos de caixa futuro.

Gramling, Rittenberg e Johntone (2012) evidenciam a importância das etapas do ciclo de compras e pagamentos como forma de controle de estoque dentro de uma organização. O quadro 1 sintetiza as atividades do ciclo de compras e pagamentos.

Quadro 1 - Atividades do ciclo de compras e pagamentos

Requisição de compras	- Depende do plano de produção e vendas futuras; - Contém itens que suprirão o estoque da empresa por um certo período; - Gerada por sistema ou pelo supervisor; - Revista pelo departamento de compras.
Compra de bens e serviços centralizadas	- Compras realizadas por um único setor. - Não favoritismo de fornecedores - Segregação de função (o que dificulta a ocorrência de fraudes).
Recebimento de bens e serviços	- Só permite que pedidos previamente autorizados sejam recebidos; - Possibilita a contagem precisa dos produtos; - Avalia se a qualidade das mercadorias condiz com as exigências da empresa.
Aprovação de itens para pagamento	- Se dá após a confirmação dos processos do pedido de compra, fatura do fornecedor e recebimento. - Conferência manual ou automatizada; - Desembolso de caixa após checagem de documentos.
Desembolsos de caixa	- Sistema manual (realizado por alguém que ocupe cargo de confiança dentro da empresa) ou automatizado (cheques gerados automaticamente de acordo com a data de pagamento); - Análise e revisão dos gastos/pagamentos; - Divergência analisadas por alguém de fora do processo.

Fonte: Elaboração própria a partir de Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012).

Dentro de uma organização o estoque se destaca como sendo um dos setores de maior complexidade organizacional. Além de ser composto geralmente por uma gama de produtos variados cada qual com sua especificidade, há também diversas formas de avaliação e um grande volume de atividades envolvendo o mesmo. O estoque é considerado um setor onde há grande risco de ocorrências de manipulações pela administração (GRAMLING; RITTENBERG; JOHNTONE, 2012).

Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012, p. 452) apresentam uma série de características que são determinantes a um estoque bem sistematizado. São elas:

- Todas as compras são autorizadas.
- Há contabilização tempestiva, precisa e completa das transações envolvendo estoques.
- O recebimento de estoques é adequadamente controlado e testado independentemente para verificar que a sua qualidade está de acordo com os padrões da empresa.
- O sistema de contabilidade de custos está atualizado; os custos são identificados e atribuídos adequadamente aos produtos; e as variações são analisadas, investigadas e adequadamente alocadas a estoques e custo dos produtos vendidos.

- Um sistema de inventário perpétuo serve de base para os relatórios gerenciais e como apoio à gestão de estoques.
- Todos os produtos são sistematicamente examinados para a determinação de obsolescência, e as ações contábeis apropriadas são tomadas.
- A administração analisa os estoques periodicamente, toma providências a respeito de estoques excessivos e os gere de modo que minimize perdas com obsolescência tecnológica.
- Novos produtos são lançados somente após a realização de estudos de mercado e testes de controle de qualidade.
- Contratos de longo prazo são monitorados de perto. Pedidos excessivos de compra são monitorados e perdas possíveis são reconhecidas

Pozo (2015) destaca que um dos fatores que levam empresas à falência é a ausência da gestão eficiente do estoque voltada ao controle dos níveis de mercadorias estocadas e do valor financeiro empregado neles.

Para Pozo (2015), a avaliação de estoque pode ser realizada por meio de inventário permanente ou periódico. O inventário periódico é realizado em períodos predeterminados pela gestão, através do qual os produtos são contabilizados física e numericamente. O inventário permanente viabiliza a mensuração precisa dos estoques, possibilitando a gestão integrada da empresa. Nesse tipo de inventário, o estoque pode ser avaliado por três métodos, conforme descreve o quadro 2.

Quadro 2 - Métodos de Avaliação de Estoque

Método	Característica
PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai)	É feito para ordem de entrada do material na empresa, o primeiro que entrou será o primeiro que sairá.
UEPS (último a entrar, primeiro a sair)	É baseado na cronologia das entradas e saídas, e considera que o primeiro a sair deve ser o último que entrou em estoque.
Custo médio	Fixação de preço médio entre todas as entradas e saídas.

Fonte: Elaboração própria a partir de Pozo (2015).

É importante que as empresas escolham o melhor método de avaliação de seus estoques, porém é necessário que as quantidades de mercadorias estejam exatas, de modo a permitir sua correta mensuração (GELBCKER et al, 2018). Quanto ao controle periódico, os mesmos autores explicam que, a realização de contagens rotativas durante o ano, faz com que as divergências de estoques ao final do exercício sejam mínimas, não sendo necessária a contagem total do estoque no momento da realização do balanço.

A avaliação correta do estoque possibilita a mensuração precisa dos níveis

de mercadoria que atendam a demanda de mercado, seu valor real, criação de políticas de controle voltadas ao menor emprego de capital imobilizado e prevenção de roubos e perdas, possibilitando a implantação de melhorias e auxiliando no processo de tomada de decisões (POZO, 2015).

Crepaldi (2007, p. 709) descreve que:

O controle interno sobre os estoques compreende controles contábeis e físicos. O controle contábil sobre estoques revela-se por meio de um sistema em que tarefas sejam segregadas, de modo a não permitir que os encarregados de controlar os estoques não sejam os mesmos responsáveis pelo faturamento de vendas ou lançamentos de compras.

A segregação de função é um princípio basilar do controle interno. Ao tratar desse assunto, Pereira (2017) destaca que para o controle interno de estoque as empresas devem estabelecer a independência entre as funções e a salvaguarda dos ativos, buscando assegurar que uma mesma pessoa não tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis, evitando que ela realize desvios e fraudes ou que encubra seus erros mesmo que estes tenham sido cometidos involuntariamente.

Segundo Monteiro e Barbosa (2011), a maioria das MPEs são caracterizadas pela falta de estrutura, além da falta de visão e de conhecimentos técnicos. Os mesmos autores ainda afirmam que o empresário proprietário responde por todas as áreas da empresa. Isso implica na ausência de segregação de funções, que, além de ser um dos princípios básicos do Controle Interno é fator imprescindível para dirimir erros e fraudes dentro de uma organização.

Crepaldi (2019) destaca que, atribuir aos funcionários suas respectivas funções viabiliza que os procedimentos de controle sejam executados com afinco, assim como também facilita a detecção de possíveis erros e irregularidades, além de possibilitar a apuração de responsabilidades.

Diante da importância do controle interno dos estoques, a literatura também se dedica a entender como são os procedimentos, características, possibilidades e deficiências de controle nos mais diversos ambientes empresariais. A próxima seção apresenta alguns estudos relacionados ao tema.

2.4 ESTUDOS RELACIONADOS AO CONTROLE INTERNO

No âmbito do controle interno, alguns estudos vêm sendo realizados sobre sua efetividade e importância para o bom desenvolvimento das empresas, principalmente no combate a possíveis erros e fraudes. Sem a pretensão de se fazer uma extensa revisão sistemática da literatura sobre os estudos que abordaram o tema de controle interno, preferiu-se selecionar aqueles que pudessem ser comparáveis com a pesquisa proposta neste estudo.

Assim, selecionou-se estudos publicados que pesquisaram o contexto de pequenas empresas, comércio varejista ou controle dos estoques, cujas publicações abrangem os anos a partir de 2006 até 2020, sem uma motivação sistemática ou bibliométrica. Um breve resumo desses artigos se encontra-se apresentado no quadro 3.

Quadro 3 - Estudos Relacionados

(continua)

Autor e ano	Tema	Objetivo Geral	Principais resultados
LINHARES (2006)	Controle de estoques e sua importância para as empresas.	Abordar o controle de estoque e sua importância para as empresas.	O estudo concluiu que o controle de estoques é importante para as empresas e constituem uma parte sensível que podem causar prejuízos quando mal administrados.
MONTEIRO E BARBOSA (2011)	Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas.	Identificar a aplicabilidade da Controladoria Empresarial nas micro e pequenas empresa para aperfeiçoar o processo da gestão.	O estudo constatou que a controladoria empresarial tem perfeita utilidade dentro das micro empresas, uma vez que a mesma possui instrumentos valiosos para modificar a condição de organizações reativas, que vivem em estado de inércia.

Quadro 3 - Estudos Relacionados

(continua)

Autor e ano	Tema	Objetivo Geral	Principais resultados
BRAIDO ET AL (2013)	Gestão de estoques em uma pequena empresa varejista de autopeças: proposição de um controle computadorizado de estoques.	Analisar a gestão de estoques da empresa e propor um controle computadorizado de seus estoques, baseado em conceitos de gestão e tecnologia da informação.	Todo o processo de gestão de estoques da empresa é guiado pela experiência e pela intuição do gerente de compras e/ou vendedores. Foi proposto a melhoria no uso de TI para apoiar a gestão dos estoques.
LORENZONI ET AL (2013)	O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de desenvolvimento nas Micro e Pequenas empresas.	Apresentar o controle e a auditoria interna como ferramenta de desenvolvimento às pequenas e médias empresas mostrando que utilizando a auditoria e o controle interno, a tomada de decisão fica mais precisa.	O estudo concluiu que há possibilidade de implantar sistemas de Controle e auditoria em que sejam observadas as limitações e responsabilidades que envolvem a execução do controle.
MURANIN ET AL (2013)	O Controle Interno nas Empresas no Setor de Autopeças como Instrumento de Apoio na Gestão dos Estoques.	Verificar a utilização do controle interno nos estoques das empresas no setor de autopeças, a fim de avaliar se este é confiável e eficaz para a gestão dos estoques.	O estudo demonstrou que as empresas da cidade de Dourados – MS voltadas ao setor de autopeças, possuem um controle de gestão de estoques eficiente.
GODINHO ET AL (2017)	Controle interno de estoque – estudo de caso em empresa do ramo do comércio de peças automotivas de Caxias do Sul.	Propor melhorias aos métodos de estoque utilizados pela empresa.	Foi possível avaliar os métodos de controle interno de estoque que a empresa dispõe e propor intervenção, facilmente aplicáveis já que não demanda investimentos financeiros para a execução, como por exemplo a utilização de recursos que o próprio sistema utilizado pela empresa já oferece e a segregação de função.
PEREIRA (2017)	A importância do controle interno: estudo de caso numa microempresa localizada no município de Campina Grande - PB	Identificar como ocorrem as práticas de controle interno numa microempresa localizada na cidade de Campina Grande – PB.	Os procedimentos de controle interno (no geral) realizados não eram suficientes, pois não atendiam as necessidades da empresa, o que pôde ser explicado pela falta de conhecimento/capacitação do gestor e de profissionais qualificados.

Quadro 3 - Estudos Relacionados

Autor e ano	Tema	Objetivo Geral	Principais resultados
SANTOS ET AL (2017)	Controle interno de estoque: proposta de avaliação em uma empresa do ramo comercial da serra gaúcha.	Elaborar uma proposta de avaliação do controle interno de estoque em uma empresa do ramo comercial da Serra Gaúcha.	Constatou-se que a empresa possui falhas em alguns procedimentos, como no controle de estoque, já que não possui um funcionário que possa cuidar em ênfase de tal setor.
SILVA (2019)	Procedimentos de controle interno em micro e pequenas empresas.	Identificar os procedimentos de controle interno que estão estruturados em micro e pequenas empresas na cidade de Betim-MG.	Concluiu-se que há um distanciamento por parte do controle interno das MPEs estudadas com os métodos do COSO II correspondente a 58%. Foi verificado ainda divergências em relação a algumas questões por parte dos pesquisados, podendo ser atribuída a falta de compreensão de termos técnicos.
KREMER ET AL (2020)	Controles internos em micro e pequenas empresas: uma investigação na percepção de gestores de Assis Chateaubriand.	Compreender como se caracterizam os controles internos utilizados pelas micro e pequenas empresas na percepção de gestores no município de Assis Chateaubriand – PR.	Concluiu-se que, é necessário que os gestores busquem conhecimento sobre o controle interno para que possam ter mais eficiência e eficácia em seus processos organizacionais.
SOUSA ET AL (2020)	Controle interno: gerenciamento de risco em uma distribuidora de autopeças.	O desenvolvimento de um sistema de controle interno para uma MPE de distribuição de autopeças.	A partir da matriz desenvolvida, foram indicados os controles a serem aplicados pela empresa para a mitigação dos riscos, de acordo com os problemas encontrados.

Fonte: Elaboração própria (2020)

(conclusão)

De acordo com os estudos comentados no quadro 5, é possível traçar algumas características concernentes a empresas de pequeno porte quanto ao controle interno de estoque utilizados. Em sua maioria, possuem algum tipo de controle interno, embora muitos apresentem falhas que comprometem a funcionalidade adequada.

Dentre as principais falhas mencionadas, estão a falta do treinamento de pessoal para uso do sistema informatizado utilizado pela empresa, ausência da segregação de função, e pouco conhecimento/qualificação dos gestores com relação

a importância dos controles internos de estoques para o desempenho da empresa. Em apenas um dos estudos acima citados foi verificado que as empresas participantes da pesquisa, embora de pequeno porte, possuíam um controle de estoque eficiente que atendiam suas necessidades organizacionais.

Diante do exposto pelos autores de estudos anteriores e levando em consideração que a maioria das empresas de pequeno porte possuem um controle interno falho ou não planejado, evidencia-se a importância de se realizar esse tipo de estudo como forma de esclarecer a magnitude do controle interno, não só como instrumento na tomada de decisões, mas também como forma de dirimir fraudes, desvios e perdas.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2011), a metodologia é a ferramenta utilizada pelo pesquisador para desenvolver sua pesquisa. É basicamente uma reflexão acerca das técnicas e caminhos lógicos ou científicos, sendo que cada área possui seus métodos próprios.

Este capítulo descreve o tipo de pesquisa utilizada, os instrumentos e procedimentos adotados para coleta dos dados necessários a consecução dos objetivos estabelecidos e esclarece como os dados e informações obtidos foram analisados.

3.1 TIPOLOGIA DE PESQUISA

Quanto aos fins trata-se de um estudo do tipo descritivo – exploratório com abordagem qualitativa. O processo descritivo visa identificar, registrar e analisar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo. Segundo Marconi e Lakatos (2011), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar mais informações sobre o assunto que vai ser investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento, isto é, facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Assume, em geral, as formas de pesquisas bibliográficas e pesquisa aplicada com abordagem qualitativa.

Por sua vez quanto a abordagem, a pesquisa é qualitativa. Segundo e Silveira e Gerhardt (2009, p.32), “As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno.”

A pesquisa qualitativa propicia a observação da realidade dos eventos dentro de determinado cenário e de seus participantes diante das mais diversas situações, uma vez que tem como um dos principais diferenciais a possibilidade de mostrar a perspectiva factual dos integrantes de um estudo. (YIN, 2016). O mesmo autor destaca que “A complexidade do ambiente de campo e a diversidade de seus participantes provavelmente justificam o uso de entrevistas e observações” (YIN 2016, p.23).

3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão foi realizada em uma empresa distribuidora de peças para ar-condicionado automotivo. Em funcionamento há mais de 12 anos no mercado de reposição de peças automotivas, destacando-se como uma das poucas no estado da Paraíba especializada unicamente no suprimento de peças, componentes e acessórios para ar-condicionado automotivo, dispondo de um extenso portfólio de peças originais, genuínas e paralelas.

Possui duas unidades comerciais, sendo a matriz localizada na cidade de João Pessoa e uma filial na cidade de Campina Grande, contando com um quadro total de nove colaboradores entre diretores, gerentes, vendedores, estoquistas e motoboy. Pode ser considerada familiar, cujo capital é fechado, sendo uma sociedade composta unicamente por dois sócios que pertencem à mesma família.

Em constante expansão, a empresa estudada realiza suas operações de compra tanto no mercado interno quanto no mercado externo, tendo como principal fornecedor o mercado asiático.

A pesquisa foi realizada no período de setembro a novembro de 2020.

3.3 TÉCNICAS E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DE DADOS

Foram realizadas entrevistas com os responsáveis pela gestão de estoque da empresa estudada. Rosa e Arnoldi (2016) esclarece que a entrevista é um diálogo entre dois interlocutores (o pesquisador e o pesquisado) com a finalidade de obter informações/dados. Conforme sua estruturação, as entrevistas podem ser classificadas como estruturadas, semiestruturadas e livre. A escolha da técnica de entrevista é de fundamental importância para o pesquisador, através da qual ele alcançará seus objetivos e desenvolverá a pesquisa de forma fidedigna.

Godoi e Mattos (2010) consideraram três formas principais para realização de entrevista por meio de conversações com finalidade de pesquisa: entrevista conversacional aberta, entrevista com roteiro previamente elaborado e entrevista padronizada.

Para a realização dessa pesquisa, optou-se pelas entrevistas semiestruturadas. A entrevista foi realizada por meio de um roteiro previamente elaborado pela própria pesquisadora, com perguntas abertas e flexíveis, conforme

apêndices I e II.

O conteúdo do roteiro de entrevistas compreendeu perguntas destinadas a permitir a caracterização do controle interno de estoques na empresa estudada, percepção do entrevistado sobre a qualidade do controle interno de estoque e de suas propostas para melhoria dos processos de controle interno de estoques da empresa. O roteiro foi elaborado com base na revisão de literatura, realizado pré-teste para refiná-lo, aplicado a um colaborador, cujo conteúdo da entrevista não foi incluído no estudo. Além de refinar o roteiro de entrevista, o pré-teste também foi útil para detectar a necessidade de inclusão de perguntas específicas só para o sócio e o gerente, dando origem a dois roteiros, conforme apêndices I e II.

Para as entrevistas, convidou-se o sócio da empresa, o gerente da filial, e os três estoquistas/ vendedores, totalizando cinco respondentes, que são os principais responsáveis pelo manuseio do estoque da empresa e estão envolvidos diretamente com o ciclo de compras, armazenamento e reposição de mercadorias.

As entrevistas foram agendadas e realizadas conforme a disponibilidade dos participantes, em comum acordo entre as partes (entrevistador/ entrevistado), por meio remoto ou presencial respeitando o tempo que cada entrevistado tinha livre para participar da pesquisa, conforme descreve o quadro 4.

Quadro 4 - Aplicação da entrevista para coleta de dados

Entrevistado	Cargo	Divisão	Duração	Aplicação
E1	Sócio – Diretor comercial	entrevista sem gravação	60 minutos	Presencial
E2	Vendedor/ Estoquista	Vídeo chamada	30 minutos	Google Meet
E3	Vendedor/ Estoquista	Gravação áudio	15 minutos	Presencial
E4	Gerente	Vídeo chamada	54 minutos	Google Meet
E5	Vendedor/ Estoquista	Vídeo chamada	34 minutos	Google Meet

Fonte: Elaboração própria (2020)

Conforme o Quadro 4, pode-se observar que três dos cinco participantes tiveram disponibilidade e optaram pela entrevista por vídeo chamada, que durou em média de 30 a 50 minutos, e na qual utilizou-se a ferramenta *Google Meet*.

Foram entrevistados os outros dois participantes, a qual o E3 teve sua

entrevista gravada em áudio com duração de 15 minutos, e o E1, que possui cargo de sócio/diretor da empresa, teve sua entrevista por meio de presencial com roteiro previamente preparado, aplicado e escrito pelo entrevistador conforme as respostas ditadas pelo participante que durou 60 minutos. Os entrevistados demonstraram total interesse em participar da pesquisa e as gravações foram prontamente autorizadas.

Quanto ao perfil dos entrevistados, observou-se diferenças de idade, graus de instrução, tempo de atuação na empresa e funções exercidas. Essa diversificação dos entrevistados proporcionou uma visão ampla sobre o controle de estoque dentro da empresa em diversos níveis. O quadro 5 resume o perfil desses entrevistados.

Quadro 5 - Perfil dos entrevistados

Entrevistados	E1	E2	E3	E4	E5
Idade (anos)	39	28	33	27	33
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino
Instrução	Superior completo	Superior incompleto	Ensino médio completo	Técnico completo	Superior incompleto
Cargo	Sócio – diretor comercial	Vendedor/estoquista	Vendedor/estoquista	Gerente	Vendedor/estoquista
Tempo de atuação na empresa (anos)	12 anos	1 ano	4 anos	4 anos	2 anos e 9 meses
Localização	Matriz/filial	Matriz	Matriz	Filial	Filial

Fonte: Elaboração própria

Conforme se observa no quadro 5, os participantes do estudo demonstram que o setor de estoque da empresa é exclusivamente composto por homens, com idades entre 27 e 39 anos, e de níveis de instrução diversos, em que os entrevistados E1, E2 e E4 tem como área de formação a Administração, enquanto que o entrevistado E2 é estudante de graduação em administração de empresas, o entrevistado E4 possui o Técnico em Administração e o entrevistado E1 é administrador, sendo o responsável pela empresa estudada.

Ainda com base no quadro 5, observa-se que a maioria (4) dos entrevistados relataram que desempenham funções variadas na empresa, não exercendo apenas a modalidade do cargo identificado, informando que pôr a empresa ser pequena e com um quadro de funcionários enxuto, todos são responsáveis por outros postos de funcionalidade da empresa e principalmente pelo controle e organização do estoque.

Ressalta-se que o entrevistado E1, por sua vez, está à frente das decisões da empresa e desempenha unicamente a função de sócio/diretor, enquanto os respondentes E3 e E4 são os funcionários com mais tempo de atuação dentro da empresa, após o sócio fundador.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados das entrevistas realizadas foram transcritos e, juntamente com as informações coletadas por meio da observação participante, foram categorizados e utilizada a análise de conteúdo.

Conforme afirma (Chizzotti, 2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. A análise de conteúdo como método de investigação, é uma técnica de análise das comunicações composta por procedimentos organizados que permitem ao pesquisador enriquecer e assegurar os dados coletados (BARDIN, 2016).

Para a análise dos dados da pesquisa, inicialmente, avaliou-se as informações pessoais dos entrevistados para traçar o perfil desses respondentes, em seguida realizou-se as entrevistas, buscando informações pertinentes ao controle de estoque da empresa. Por fim, obteve-se informações para a análise de resultados.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para atender os objetivos desta pesquisa, o presente capítulo demonstra os resultados obtidos por meio das técnicas de coleta de dados, conforme descrito na metodologia. Inicialmente, identificou-se as principais características do controle interno de estoque na empresa estudada, procurou-se conhecer a percepção sobre a qualidade das características desse controle, na visão dos responsáveis por ele e, por fim, comparou-se suas características com as recomendadas pela literatura adotada para fundamentar as sugestões de melhorias propostas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES NA EMPRESA ESTUDADA

A segunda parte do roteiro de entrevista teve como finalidade alcançar o objetivo de identificar as características dos processos e rotinas referentes ao controle interno da empresa. Para essa caracterização, procurou-se identificar os principais processos de controle que são utilizados para o suprimento de itens ao estoque, controle e conferência das entradas e saídas, inclusive entre a matriz e filial, devoluções, inventários físicos periódicos, prevenção de perdas e as falhas detectadas.

O início do controle interno dos estoques se dá pela identificação da necessidade de reposição, por meio das solicitações de compras. Procurou-se identificar em que momento se sente a necessidade de pedir mercadorias, quem é responsável por esse pedido e como funciona esse processo de abastecimento do estoque. Os pesquisados responderam que de acordo com o movimento de vendas e a observação direta nos níveis de mercadorias é que se faz uma relação de itens e informa ao responsável.

Acompanhando o movimento das vendas e observando os pedidos, já faz uma análise e levantamento para passar ao diretor comercial. (Entrevistado 2).

É feito a partir do momento que se identifica a demanda aumentando e estoque ficando baixo, ou equiparados, para que se faça reposição das peças e não se tenha espera por itens. (Entrevistado 5).

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 afirmam ser exercer diversas funções, uma vez que conferem e anotam os produtos faltantes ou que estão próximos de acabar em estoque, são responsáveis pelo recebimento de mercadorias, organização do estoque e também pelas vendas. O funcionário E4, em seu cargo de gerência, é responsável por reformular a lista dos itens para pedido e passar ao diretor comercial, entrevistado E1, para que possa realizar o pedido junto aos fornecedores.

De acordo com todos os entrevistados, os itens são adquiridos em fornecedores específicos, de acordo com a marca e a origem. Produtos de origem nacional são adquiridos a partir do momento em que há demanda pelo produto em falta ou pelo baixo nível do estoque. Produtos de origem asiática são adquiridos através de importações programadas realizadas uma ou duas vezes ao ano.

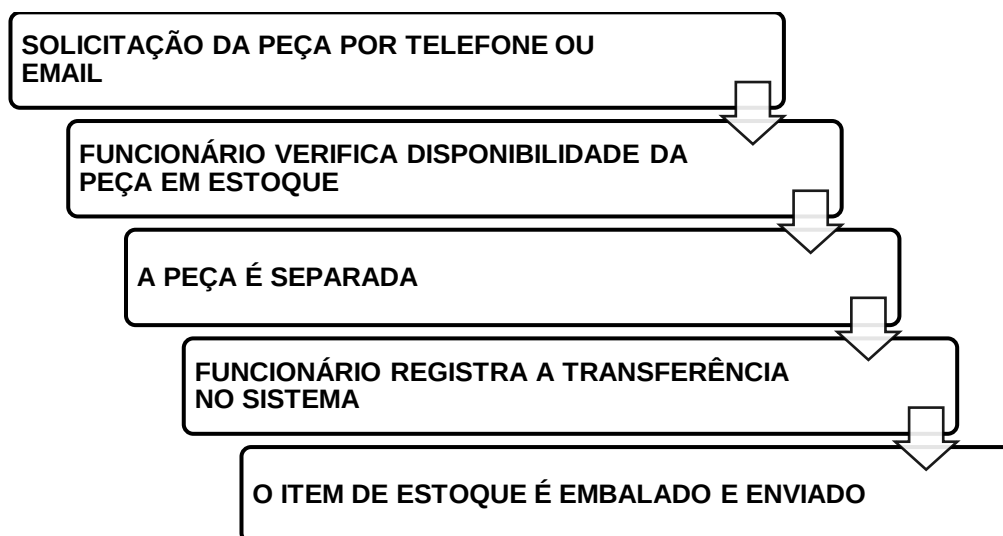
Quando os materiais comprados chegam as dependências da matriz, os entrevistados informaram que a checagem e recebimento de mercadorias é realizada pelos funcionários disponíveis no momento, uma vez que, por ser uma empresa pequena, seu quadro funcional reduzido acumula várias funções em poucas pessoas e todos os entrevistados podem exercer a conferência das aquisições para estoque. O entrevistado E4 conta que tem a função de verificar o que veio ou não e passar ao diretor comercial.

Os respondentes informaram que a empresa utiliza um sistema informatizado para registro de suas entradas e saídas de mercadorias. De acordo com o entrevistado E3, o registro dessas mercadorias quando vindas diretamente do fornecedor, é realizado pelo diretor comercial que faz o lançamento desses itens no sistema, no entanto, as mercadorias podem ser recebidas e checadas por outros funcionários, para posteriormente acontecer o registro e passar para os vendedores/estoquistas etiquetarem e organizarem no estoque.

O E3 explica ainda que, as mercadorias quando vindas da filial, por meio de transferência, são de responsabilidade de qualquer funcionário, que recebe e guarda no estoque.

A figura 1 mostra visualmente o processo de transferências de mercadorias entre a filial e a matriz, conforme explicado pelos entrevistados.

Figura 1 - Processo de transferência de mercadorias entre matriz e filial



Fonte: Elaboração própria, conforme dados da pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na figura 1, a solicitação de mercadorias entre matriz e filial dar-se por meio de solicitações via telefone ou por meio de requisições via e-mail. Após a solicitação, é feita a verificação da disponibilidade do produto em estoque, para a partir de então providenciar a separação e envio das mercadorias. O entrevistado E2 confirma que “todos os funcionários fazem a transferência, a filial entra em contato, solicita o produto, verifica-se se tem uma quantidade disponível e faz-se a separação e envio”.

Por sua vez, sobre quem é o responsável pela transferência entre filiais, o entrevistado E1, sócio e diretor comercial, afirma que os responsáveis por essas transferências entre lojas são ele ou o gerente.

“Essa responsabilidade é do gerente ou minha. Recebemos a solicitação e separamos a mercadoria. Após isso, a saída no sistema é realizada, fazemos a conferência e é enviada ou por terceirizados ou pela própria empresa (veículo próprio). (Entrevistado E1)

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 relataram que a empresa estudada não realiza inventários periódicos em seu estoque. O entrevistado E2 e o entrevistado E5, confirmam esse entendimento ao afirmarem que essa contagem não é realizada frequentemente, mas sim, quando existem diferenças entre o estoque físico e o estoque no sistema informatizado ou em momentos que precedem a realização de pedidos de mercadorias.

Sobre a pergunta de divergências entre estoque físico e estoque no sistema,

o entrevistado E2 explica que “o sistema informatizado é falho, não trabalha com precisão na informação de itens no estoque, quando isso ocorre, é solicitado uma recontagem dos produtos”. O entrevistado E1 afirma que o sistema informatizado utilizado pela empresa é de qualidade, e que os erros que ocorrem geralmente são decorrentes de falha humana.

Ainda sobre as divergências entre estoque físico e estoque no sistema, o entrevistado E3 explica que uma das razões geradoras é quando não se dá baixa no produto quando há devoluções de vendas ou quando há saída de mercadoria em decorrência de transferências, nesse caso é realizado uma recontagem e ajuste de estoque.

O entrevistado E1, por sua vez, foi o único que confirmou que existem inventários periódicos, explicando que toda vez que se vai realizar pedidos de mercadorias junto ao fornecedor é realizado essa contagem e atualização. Os entrevistados E2, E3, E4 e E5, confirmam que são responsáveis pela contagem e organização do estoque, por exercerem multitarefas.

Quanto ao processo devolução de venda de produtos, foi explicado que existem dois tipos de devoluções de produtos na empresa estudada. A primeira é a devolução por desistência, e a segunda é a devolução por defeito do produto. De acordo com o entrevistado E5, a empresa possibilita que em alguns casos, os clientes levem peças da loja para verificação de compatibilidade, pois devido a grande variedade de produtos no segmento de autopeças para ar-condicionado, podem ocorrer diferenças entre os produtos.

O processo de devolução por desistência é explicado pelo entrevistado E5, que diz que as peças que saem para testes, vão com as iniciais da loja gravadas para identificação, emitindo-se uma nota em carteira para registro em loja, o que permite que quando o cliente retorne com a peça, esse tipo de nota seja excluída e seja refeita nota de pagamento em caso de concretização da compra.

Para devolução por garantias, o entrevistado E2 explica que o cliente entra em contato com a loja e leva a peça para verificação, os funcionários verificam nota fiscal, data de compra e é realizada uma breve análise do produto para saber se ele está danificado ou não. Aceita a devolução, emite-se uma nota de garantia, na qual o cliente pode utilizar trocando por outro produto ou ficando com crédito na loja.

De acordo com o entrevistado E2, as peças com defeitos que entram ou saem da empresa são registradas e passadas para o responsável, o diretor

comercial, que entra em contato com o fornecedor e faz todo o trâmite. O fornecedor tem que emitir um laudo informando o real motivo do dano do produto e se a garantia cobrirá e a loja será ressarcida ou não.

Sobre como são tratados os itens de estoque obsoletos e defeituosos, os entrevistados afirmaram que a identificação prévia, se possível é realizada na loja, mas em sua maioria depende do laudo do fornecedor para esclarecimentos e reaver garantias das peças. O entrevistado E5 esclarece que as peças que não são possíveis identificar em uma triagem breve, são guardadas e ficam esperando para serem enviadas aos fornecedores. Nesse contexto, sobre os fornecedores, o entrevistado E4 relata:

Os fornecedores são muito criteriosos com as diligências deles. Tem momentos que se consegue e outros que não se consegue cobrir uma garantia, certa dificuldade na questão da logística na hora de enviar ao fornecedor a peça, demora de 15 a 20 dias, muita burocracia. Deveriam orientar e dar uma melhor assistência à loja.

Cabe ressaltar algumas falas: o entrevistado E1, sócio/diretor, diz não realizar procedimentos para identificação de estoques obsoletos e defeituosos e explica procedimento com mercadorias importadas.

Geralmente não realizamos esse tipo de procedimento. As mercadorias com defeito geralmente identificamos pelo feedback do cliente. [...] Em caso de mercadorias de fornecedores do mercado asiático (importação), se houver um lote de mercadorias com defeito, entramos em contato e negociamos um desconto para a próxima compra. Como a questão de logística é complicada, nunca realizamos a devolução. Em caso de mercadorias de origem nacional, entramos em contato e providenciamos o envio de mercadoria para análise de garantia. (Entrevistado E1).

Ao serem perguntados sobre prevenção de perdas, danos, avarias ou mau uso do estoque, o pesquisado E4 informou que todos são orientados no manuseio dos produtos, para que não danifique, amasse ou quebre as peças. Quando questionados sobre quais as principais perdas, o entrevistado E5 aponta a peça compressor como a principal perda de estoque. No entanto, a maioria (4) dos entrevistados afirmaram que são as garantias dos produtos, entendimento ratificado pelo entrevistado E1, que destaca em sua fala a principal perda de estoque:

Garantias improcedentes. O prazo estipulado pelos nossos fornecedores é longo (geralmente mais de 30 dias), devido a isso a garantia é concedida assim que o cliente apresenta à peça na loja. Enquanto nossos

fornecedores algumas vezes negam a garantia devido a detecção de problemas decorrente de má instalação da peça. (Entrevistado 1).

O entrevistado E3 explica que ao vender a peça para o cliente, o mesmo pode não possuir o cuidado necessário na instalação e manuseio da peça, podendo danificá-la. Assim, quando o cliente solicita a garantia, a loja faz o ressarcimento/troca e quando encaminha ao fornecedor, frequentemente recebe o laudo informado do dano por mau uso. O entrevistado E2 ainda esclarece que não tem como saber de imediato o real problema que ocorreu no produto e a perda por garantias.

O cliente não sabe qual o problema no seu automóvel e solicita um produto para testar sem saber se é sua real necessidade, essa peça após sair da loja e ser instalada no carro, quando devolvida a empresa não tem como revender essa peça. Não se consegue detectar se o problema é na peça ou no carro. (Entrevistado E2).

A perda de estoque por essas questões discutidas acima, também é reforçada pelos entrevistados E1 e E4, ressaltando as questões de má instalação da peça por parte do cliente e os transtornos da logística reversa ao fornecedor.

Peças pequenas que dão retorno, às garantias. E outras garantias que nem vale a pena mandar para o fornecedor, pois não compensa o transtorno mandar para o fornecedor. Mas as perdas são poucas pois as peças tem bastante qualidade. (Entrevistado 4).

Quando perguntados sobre a principal dificuldade na gestão do estoque, quatro dos cinco entrevistados afirmaram que o sistema informatizado utilizado pela empresa é a principal dificuldade na gestão de estoque. Destacam-se alguns posicionamentos sobre o sistema:

O sistema é falho. O sistema não imprime, não abre, não atualiza sendo manual a alimentação do sistema. O sistema não suporta a demanda. (Entrevistado E2).

O sistema, pois sempre ele apresenta erro, consta que tem a peça em estoque quando na verdade não tem, e não vai dando baixa automaticamente, tendo que está sempre atualizando. (Entrevistado E3).

A maior dificuldade é o sistema, alimenta -se o sistema com informações e ele muda totalmente o que foi lançado. (Entrevistado E4).

O entrevistado E3, por sua vez, diz que a principal dificuldade na gestão de estoques é a atribuição de múltiplas funções, não existindo uma pessoa específica

para estar à frente do estoque da empresa.

Na questão sobre os erros e falhas mais recorrentes, destacou-se erros através do sistema e falhas humanas por parte dos colaboradores. O entrevistado E4 informa que o sistema trabalha com códigos de mercadorias e qualquer erro na digitação pode acarretar saídas de produtos que não era o desejado. Para esse entrevistado (E4), as etiquetas pequenas de produtos mais antigos atrapalham a visualização e identificação rápida dentro do estoque físico, pois passam despercebidos pelos funcionários.

4.1.1 Caracterização do controle interno de estoques na empresa estudada, na percepção dos gestores entrevistados

Para o diretor comercial/ sócio (entrevistado E1) e o gerente comercial (entrevistado E4), realizou-se outras perguntas de cunho exclusivo dos cargos, referentes ao controle interno de estoque, conforme apêndice II. As questões estão apresentadas no quadro 6 juntamente com as respectivas respostas dos entrevistados.

Quadro 6 - Percepção dos gestores entrevistados sobre a caracterização do controle interno de estoques

(continua)

Questionamentos	Respostas Entrevistados 1 e 4
A empresa possui um controle permanente de estoques? Como é realizado?	E04 – “Sim. Pois através do sistema, todas as mercadorias são dadas entradas dentro do estoque virtual para que se tenha acesso mais rápido, mas não se tira a função de verificar e contar fisicamente o estoque para ver se condiz com o que o sistema está informando.”
Antes do fechamento de um pedido de mercadoria é realizada cotações de preço?	E01 – “Sim. Temos uma carteira de fornecedores. Antes de fecharmos um pedido realizamos cotações junto a eles.” E04 – “Diretor comercial é responsável pelas cotações de preços.”
Há um funcionário responsável pelo recebimento e checagem no momento do recebimento de mercadorias ou qualquer funcionário executa essa função?	E01 – “Não há um funcionário responsável. Tanto os gerentes, quanto os estoquistas e vendedores podem receber as mercadorias.” E04 – “Não, geralmente eu mesmo recebo. Pois parte de mim a solicitação de pedidos dessas mercadorias, mas os outros funcionários são perfeitamente aptos a receber caso eu não esteja disponível no momento.”

Quadro 6 - Percepção dos gestores entrevistados sobre a caracterização do controle interno de estoques

Quais as habilidades funcionais importantes para o controle de estoque?	E01 – “Atenção, responsabilidade, organização e proatividade.” E04 – “Conhecimento da peça, do produto com que se trabalha, para direcionar a peça para guarda no estoque.”
Os funcionários que controlam os estoques da empresa recebem algum tipo de treinamento para uso do sistema?	E01 – “Não. Geralmente aprendem no dia a dia.” E04 – “Geralmente, vai aprendendo no dia a dia, com a rotina.”
A equipe funcional que controla os estoques é competente, adequadamente preparada e motivada para controlar eficazmente o estoque? Por quê?	E01 – “Sim. Financeiramente motivados através de comissões de acordo com resultado bruto mensal. E sempre fiscalizamos e orientamos quanto às tarefas relacionadas ao estoque.” E04 – “Sim, falhas existem tanto na demanda quanto no sistema, mas é sim competente.”

Fonte: Elaboração própria (2020)

(conclusão)

Através do quadro 6, pode-se verificar que a empresa possui como controle permanente de estoque apenas o sistema informatizado, que foi apontado como falho e ineficaz por todos os entrevistados no decorrer da pesquisa.

As ferramentas utilizadas pela empresa para gestão do estoque são de suma importância. Dentre elas destaca-se o sistema informatizado, que possibilita aos gestores o acesso a informações tempestivas quanto a real situação dos estoques. Gramling, Rittenberg e Johntone (2012), frisa que um sistema de inventário permanente funciona como apoio a gestão dos estoques, uma vez que possibilita o acesso a relatórios gerenciais fidedignos.

Sobre os pedidos de mercadorias, entende-se que o responsável pelo processo é o diretor comercial, e os demais são responsáveis por verificar, anotar e solicitar produtos faltantes ou próximos de faltar no estoque. A checagem e recebimento de mercadorias fica a cargo de todos os funcionários, sendo o gerente o principal ator no recebimento e conferência desses pedidos.

Pereira (2017) destaca a segregação de função com um dos princípios mais importantes do controle interno, visto que o estabelecimento da independência de funções, como forma de proteção dos ativos, impede que a ocorrência de erros e fraudes sejam encobertos, além de possibilitar a responsabilização de possíveis falhas cometidas, mesmo que de forma involuntária.

Quando perguntados sobre quais habilidades se fazem necessárias para o controle de estoques, o entrevistado E1 respondeu que a atenção, responsabilidade,

organização e proatividade são os quesitos mais importantes, por outro lado, o entrevistado E4, na função de gerente, afirma que o conhecimento do produto o qual se trabalha faz toda a diferença na hora de guardar e organizar no estoque.

Observou-se que, embora os funcionários busquem executar suas funções com responsabilidade e organização, a falta de treinamento tanto para uso do sistema de informação quanto para detectar possíveis avarias ocasionadas pelos clientes por mau uso das peças, dificultam que as atividades de controle sejam executadas com eficiência, bem como acarretam prejuízos decorrentes de garantias concedidas indevidamente.

No quadro 6, pode-se identificar que ao serem questionados se os funcionários responsáveis pelo estoque tinham treinamento adequado para uso do sistema, ambos os respondentes E1 e E4 afirmaram que não e que estes aprendiam o seu funcionamento no dia a dia através da rotina.

Por fim, sobre competência e motivação da equipe que controla o estoque, o entrevistado E1 informou que sim, são financeiramente motivados e sobre suas funções estão sempre sendo orientados e fiscalizados. O entrevistado 4 informa que podem existir falhas na demanda e no sistema, mas que são sim competentes. Em Pereira (2017), é possível constatar que a qualificação/capacitação profissional possibilita aos funcionários o conhecimento dos processos de trabalho e os torna apto à realização de suas atividades.

O fato de a empresa ser de pequeno porte não justifica a ausência da segregação de função e controles cruzados. Crepaldi (2019) evidencia que a falta de segregação de função impossibilita que as atividades de controle interno de estoque sejam executadas com afinco.

Embora o reduzido quadro funcional, compatível com o pequeno porte da empresa demande uma supervisão mais intensa. Um estudo realizado por Muranin et al (2013) em empresas de pequeno porte mostra claramente essa possibilidade. A maior parte das empresas pesquisadas possuíam um controle de estoques eficiente em que os principais procedimentos de controle de estoques (conferência periódica do estoque físico, controle contábil de custo das mercadorias, controles de entrada e saída, cotações de preços e etc.) eram executados.

Os gestores precisam se incumbir desse papel de supervisão e delegar quem pode realizar os procedimentos de suprimento, recepção, controle do almoxarifado e saída da mercadoria do estoque, com acesso físico restrito, dentre

outras práticas de controles. Kremer et al (2020) relata a importância da busca do conhecimento sobre o controle interno pelos gestores, de modo a gerir com eficiência os processos organizacionais dentro da empresa.

4.1.2 Percepção do entrevistado sobre a qualidade do controle interno de estoque

A terceira parte da entrevista teve por objetivo de conhecer a opinião dos entrevistados sobre os procedimentos e rotinas adotados na empresa estudada para controlar seus estoques.

Quando questionados sobre a importância do controle de estoque para a empresa, todos os entrevistados ressaltaram que o estoque é um dos setores de maior importância dentro da organização. Ainda ressaltaram o quão importante é que o estoque esteja devidamente organizado para que todo o processo desde a compra à venda de mercadorias funcione de maneira eficaz, gerando assim o retorno esperado.

O estoque é o coração da loja, todo faturamento vem do estoque, um local limpo e organizado faz fluir todo processo da loja, desde a entrada de mercadorias até a facilitação de vendas” (Entrevistado 02)

Todos os entrevistados são unânimes quanto a importância do cargo que cada um ocupa para o bom funcionamento do controle de estoque da empresa. O entrevistado E1 que é sócio e diretor comercial, considera sua função uma das mais importantes, pois ele é o único responsável pela aquisição de produtos.

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 também destacaram a importância de suas funções, pois são eles os responsáveis pelo recebimento de mercadorias, organização dos estoques, requisições de compras e pelas vendas e devoluções de vendas. Em suma, é possível verificar que o trabalho do entrevistado E1 depende diretamente da execução correta do trabalho dos entrevistados E2, E3, E4 e E5, pois o pedido das mercadorias depende exclusivamente das requisições geradas por eles.

Foram realizados questionamentos quanto a qualidade do sistema informatizado utilizado pela empresa para o controle dos seus estoques. O entrevistado E1 respondeu que o sistema informatizado utilizado pela empresa não

possui todas os módulos necessários ao bom funcionamento do controle de estoques, mas que os erros que ocorrem são decorrentes de falha humana. Porém, através das respostas dos entrevistados E2, E3, E4 e E5 e de observação participante, foi possível verificar que o sistema de informação utilizado pela empresa é o maior gargalo de controle de estoque da empresa visto que o mesmo se encontra desatualizado e que as falhas humanas ocorrem devido à falta de treinamento.

Quanto ao suprimento de mercadorias, através de observação participante e da entrevista, foi possível verificar que tanto a compra de mercadorias quanto a entrada delas no sistema são de responsabilidades do entrevistado E1. Segundo Monteiro e Barbosa (2011), uma das principais características das empresas de pequeno porte é a concentração de atividades ocupadas pelo gestor, o empresário proprietário responde por diversas áreas da empresa.

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 disseram que buscam realizar requisições de compras em tempo hábil para a realização de pedidos, mas que o fato de acumularem diversas funções dentro da empresa dificulta todo o processo de controle das mercadorias que possuem nos estoques e as que precisam ser solicitadas, visto que não podem contar apenas com o sistema informatizado, eles também ratificaram que não há tempestividade no suprimento das mercadorias.

Santos et al (2017) através de estudo sobre controle de estoque, constatou que as falhas de procedimentos ocorriam devido à ausência de um funcionário responsável pelo setor de estoque.

Um dos pontos abordados na entrevista foi o volume de mercadorias em estoque. O entrevistado E1 relatou que busca sempre ter um volume de mercadorias que atenda a demanda de mercado, principalmente em produtos que tem maior giro, são estes os de origem asiática que são adquiridas em maior quantidade.

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 relataram que ocasionalmente há falta de mercadorias principalmente devido à grande variedade de peças da linha para ar-condicionado automotivo, mas que geralmente são peças com pouco giro e que a empresa busca sempre adquirir, mesmo que em pouca quantidade.

Quanto ao excesso de mercadorias em relação as vendas, as respostas dos entrevistados parecem convergir na falta ocasional de estoques para a venda, enquanto o excesso não é percebido por eles. Diante disso pode-se dizer que o processo de controle das compras parece ser mais eficaz para evitar excesso de

estoque do que a sua escassez.

Pozo (2015) aconselha os gestores a buscarem o equilíbrio entre o capital de giro empregado nos estoques e a manutenção dos níveis de mercadorias, de modo a garantir o suprimento das demandas de mercado, não permitindo a falta ou excesso de produtos em estoque.

Como forma de contribuir significativamente para a qualidade do controle interno dos estoques, todos os entrevistados responderam que buscam sempre desenvolver suas funções com o máximo de eficiência, organização e em tempo hábil. O entrevistado E1 relatou que além de buscar sempre executar bem suas funções, supervisiona a execução das tarefas dos entrevistados E2, E3, E4 e E5, principalmente em atividades que envolvam o estoque.

Os entrevistados E2, E3, E4 e E5 ainda responderam que buscam sempre manter o estoque da maneira mais organizada possível. Fica evidente que a maior preocupação dos entrevistados E1, E2, E3, E4 e E5 é com a organização dos estoques, porém deve-se levar em consideração o controle qualitativo dos estoques

De acordo com os entrevistados, a empresa não adota nenhum tipo de procedimento para identificar produtos obsoletos ou defeituosos, o que contradiz o entendimento de Gramling, Rittenberg e Johnstone (2012), quando estes descrevem que a administração deve analisar os estoques periodicamente buscando minimizar perdas decorrentes de estoque excessivo ou obsolescência.

Os entrevistados relataram que o índice de retorno é pouco, que só tem conhecimento de produtos defeituosos mediante o retorno dos clientes e que não há um setor responsável por esse tipo de análise. Ante o exposto pelos entrevistados e o que diz a literatura, pode-se dizer que há falha no controle interno, uma vez que se deve levar em consideração não só a quantidade de produtos em estoques, mas também a qualidade dos mesmos.

Apenas os entrevistados E1 e E4 foram questionados quanto a adoção pela empresa de algum tipo de procedimento para prevenir perdas, danos, extravios ou mau uso de estoques. Ambos foram unânimes em dizer que não utilizam nenhum tipo de procedimento, visto que a única perda da qual eles têm conhecimento está relacionada a garantias.

O entrevistado E1 destacou que o inventário realizado antes de fazer o pedido e antes de dar entrada é considerado por ele um dos pontos mais fortes no controle interno dos estoques, já na visão dos entrevistados E2, E3, E4 e E5, o

ponto mais forte é a organização dos estoques, conhecimento do produto, disponibilidade dos produtos de acordo com a demanda de mercado e controle de entradas e saídas nas transferências entre matriz e filial.

Com relação as deficiências de controle interno de estoques, os entrevistados E2, E3, E4 e E5 responderam que os principais problemas são: o sistema informatizado utilizado pela empresa, a falta ocasional de alguns produtos e a segregação de função. O entrevistado E1 respondeu que não há falha significativa de controle interno.

Com base nas respostas dos pesquisados, pode-se perceber que os entrevistados atribuem importância ao controle interno de estoques para a empresa, e que suas funções são essenciais para o funcionamento, organização e manutenção dos mesmos, porém os mesmos também apontam falhas que impossibilitam a correta execução do controle interno de estoques.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na observação participante, análise das entrevistas realizadas e a revisão de literatura adotada, elaborou-se o quadro 7, que resume a caracterização do controle interno de estoques na empresa estudada.

Quadro 7 - Caracterização do controle interno de estoque da empresa estudada

(continua)

Etapa	Comentários/características
Requisição de compras	- Os itens são adicionados mediante demanda pelos produtos em falta, baixa dos níveis de mercadorias no estoque e surgimento de novos produtos no mercado. - Feitas através de planilha alimentadas pelos vendedores/estoquistas e gerentes (E1, E2, E3, E4 e E5). - Direcionadas ao diretor comercial (E1). - Aprovadas mediante inventário realizado, para verificação de quantidades informadas pelo sistema informatizado e o estoque físico.
Compra de mercadorias	- Compras são realizadas por um único responsável (E1) - Fornecedores são selecionados de acordo com as marcas dos produtos a serem adquiridos.
Recebimento de mercadorias	- Podem ser recebidas por todos os entrevistados (E1, E2, E3, E4 e E5). - É verificado se a quantidade condiz com a nota fiscal.

Quadro 7 - Caracterização do controle interno de estoque da empresa estudada

Entradas no sistema informatizado.	- Realizada pelo diretor comercial (E1) - Produtos liberados para etiquetagem, estocagem e venda após a entrada.
Transferências entre matriz e filial.	- Solicitação de mercadorias realizadas via telefone ou email. - Verificação da disponibilidade de produtos no estoque. - Separação das mercadorias - Envio através de transportador terceirizado ou veículo próprio.
Devolução de venda	- Os produtos são recebidos pelos entrevistados E2, E3, E4 e E5. - Verificação do motivo da devolução (desistência ou garantia) - Garantia concedida: geração de crédito ou entrega de produto igual ao que apresentou defeito, - Garantia negada: dar-se após laudo emitido pelo fornecedor, ou imediata identificação de problemas decorrentes de má instalação.
Devoluções de compra	- Devoluções realizadas apenas pelo diretor comercial e gerente. - Ocorre quando há defeito na mercadoria adquirida, ou em caso de garantias.

Fonte: Elaboração própria (2020)

(conclusão)

Com base nas recomendações da literatura e nas respostas dos entrevistados conforme quadro 7, é possível identificar que a empresa realiza alguns procedimentos de controle de estoques, porém estes são insuficientes perante suas necessidades da organizacionais.

Conforme orienta a literatura, as requisições de compra são elaboradas, porém não são geradas por um sistema informatizado e sim através de planilhas alimentadas mediante a necessidade ou falta de determinado produto. As compras de mercadorias condizem com o que diz a literatura, visto que são concentradas em um único setor e que não há favorecimento de fornecedores, porém o recebimento é realizado de forma inadequada, pois todos os funcionários podem receber e conferir as mercadorias Gramling, Rittenberg e Johntone (2012).

Dessa caracterização, identifica-se necessidades de mudanças nos processos de controle interno do estoque da empresa estudada, que também são corroboradas pela percepção dos entrevistados envolvidos nesses processos. A primeira delas se refere à mudança total de sistema de informação, se possível adotando, com recursos que compatibilizem o estoque registrado com o estoque físico, em tempo real e possa gerar informações confiáveis.

O sistema de informação atual parece não passar informações confiáveis para o colaborador, redobrando o trabalho e dificultando a rapidez e eficiência nas operações rotineiras da companhia, além de ser o principal motivo de insatisfações por parte dos entrevistados no que tange aos procedimentos internos de gestão de estoque, o que justifica a sugestão da mudança no sistema.

Após a mudança de sistema, faz-se necessário treinamento e atualização dos funcionários, pois, a aquisição de pacotes de sistemas de informação para melhorar os processos de controles, por si só, não é suficiente, sendo necessário reduzir a possibilidade de erros humanos. Além disto, a sugestão de treinamentos como melhoria evitaria frequentes falhas humanas, ratifica a percepção dos entrevistados E1 e E4, anteriormente comentadas.

Braido e Martens (2013), evidenciam que o aumento da demanda e a variedade de produtos do setor de autopeças, exige das empresas, além de organização, o uso de tecnologias capazes de auxiliá-las no controle de seus estoques. Reforça-se a necessidade de obtenção de um sistema de informação capaz de corresponder as necessidades da empresa.

Outro controle proposto é a contratação de um funcionário capacitado e treinado exclusivamente para o estoque. Segundo os respondentes, todos os colaboradores exercem múltiplas funções, exceto o diretor comercial, e são responsáveis por vendas, recebimentos de mercadorias, transferência entre filiais, separação e organização de peças no estoque, entre outras.

Durante observação participante, foi possível verificar que o movimento da loja impossibilita que os funcionários ocupem as funções de vendedor e gerente, ao mesmo tempo em que são responsáveis pelas atividades que envolvem os estoques. Sugere-se a contratação de um estoquista para cada unidade empresarial (matriz e filial), de forma que boa parte das atividades que envolvem o estoque sejam de responsabilidade de uma só pessoa, facilitando significativamente o controle do estoque e a responsabilização de possíveis erros.

Através das entrevistas, percebeu-se que a empresa não realiza com periodicidade os inventários físicos, fazendo contagem apenas quando se percebe a divergência de determinado item quanto à quantidade apresentada no sistema informatizado e o estoque físico ou em momentos que antecedem a realização de pedidos. Sendo assim, sugere-se que a empresa realize inventários periódicos do estoque físico.

Muranin et al (2013) em estudo realizado em empresas do setor de autopeças, revelaram que a maioria das empresas pesquisadas possuíam um controle de estoque satisfatório. Entre os procedimentos que possibilitaram tal satisfação em relação aos controles, destacam-se a conferência periódica dos estoques físicos, controle contábil dos custos das mercadorias, controle de entrada e saída de mercadorias, cotações de preço com diversos fornecedores entre outros.

Por fim, foi identificado que a empresa tem certa dificuldade na logística referente as garantias junto ao fornecedor. Verificou-se que os fornecedores demoram cerca de 30 dias para retornar com o laudo das peças enviadas, provocando perdas à empresa quando o laudo aponta para mal uso da peça por parte do cliente. Esta perda acontece porque a empresa já tem compensado/ressarcido o cliente. Sendo assim, recomenda-se que a empresa negocie junto aos fornecedores a agilidade nas respostas de garantias e os esclarecimentos dos procedimentos de envio de garantias antes do fechamento do pedido de compra.

Sugere-se também a criação de uma política de conscientização dos clientes quanto aos prazos de garantia determinados pelos fornecedores, de modo que eles possam aguardar o laudo das peças, sem que a empresa necessite adiantar a peça garantia ou o crédito, evitando assim possíveis perdas com garantias improcedentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o foco principal da pesquisa é analisar o processo de controle de estoque em uma empresa de autopeças, preferiu-se utilizar as técnicas de observação participante e entrevistas, com funcionários de cargos e funções diversas que se relacionam com o controle interno de estoques.

Como resultado do processo de análise dessa pesquisa, constatou-se que a empresa possui um controle interno de estoques caracterizado por ausência de segregação de função, ausência de controles cruzados, sistema de informação ineficaz, escassez de treinamento e não existência de manual de procedimentos internos.

Tal caracterização contribui para existência de falhas nos processos de controle de estoque da empresa estudada, que, na percepção dos entrevistados vão desde o sistema de informação utilizado até as garantias de mercadorias junto aos fornecedores.

Para os entrevistados, a empresa peca ao não ter um único responsável por registrar e organizar os estoques, na qual a contagem de mercadorias não tem uma periodicidade, e são atribuídas várias funções das atividades de controle de estoque à diversos colaboradores. O sistema foi apontado como principal deficiência no controle de estoque, pois não é confiável e força um retrabalho de contagem e verificação física de mercadorias.

Outra implicação apontada no controle de estoque pelos entrevistados se refere a logística de peças devolvidas e que são enviadas aos fornecedores para averiguação do motivo, essas, por sua vez, causam perdas a empresa pela demora e ineficiência no envio para o fornecedor e no recebimento do laudo técnico, que por vezes é indeferido e a empresa não é ressarcida.

Diante do exposto, foi possível avaliar como ocorre o processo de controle interno de estoques de uma empresa do setor de autopeças localizadas no estado da Paraíba. Embora seja de pequeno porte, a empresa adota alguns procedimentos de controle de estoques como: realização de requisições de compra, concentração das compras em um único setor, realização de cotações com diversos fornecedores e conferência de mercadorias no momento do recebimento. Ressalta-se que esta pesquisa se limitou apenas ao controle de estoques, não estudando todos os setores e operações existentes na empresa.

Com base nos resultados recomenda-se que a empresa realize alguns procedimentos com intuito de aprimorar os processos de controle interno dos estoques como: substituição do sistema informatizado, segregação de funções (definindo níveis de acesso aos colaboradores aos estoques), treinamento dos funcionários e elaboração de manual de procedimentos internos.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras o estudo de outras empresas do mesmo ramo de atividade econômica (visto a constante expansão desse setor) e a investigação de todos os processos de controle interno da empresa e suas possíveis melhorias.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. **Auditoria**: Abordagem moderna e completa. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ALMEIDA, M.C. **Auditoria**: Um Curso Moderno e Completo. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ATTIE, W. **Auditoria**: conceitos e aplicações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRAIDO, G. M; MARTENS, C. D. P. Gestão de estoques em uma empresa varejista de autopeças: proposição de um controle computadorizado de estoques. **RASM**, Alvorada, ano 3, n.1, p. 103-119, 2013.

CASADEI, L. B. **Gestão de Estoques**: Uma análise em organização Supermercadista de Varejo – Rede Avenida de Assis. 2014. Trabalho de conclusão de curso, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2014.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** 8 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

COSO. **Controle Interno** - Estrutura Integrada. Sumário Executivo, 2013. Disponível em: https://www.coso.org/documents/COSO%20McNallyTransition%20Article-Final%20COSO%20Version%20Proof_5-31-13.pdf. Acesso em: 09 de nov. de 2020.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Auditoria contábil**: teoria e prática. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

CUSTÓDIO, A.P. P.; MAIA, F. F.; VASOLER, P. V. **Gestão financeira em uma empresa de transporte**. Monografia (Bacharel em Ciências Contábeis). Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins, 2010.

GARCIA, Vera L. F. **Gestão financeira na micro empresa**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2004.

GELBCKE, E. R.; SANTOS, A. dos; IUDÍCIBUS, S. de; MARTINS, E. Manual de contabilidade societária: aplicável a todas as sociedades: de acordo com as normas internacionais e do CPC. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GODINHO, A. H.; CANALI, M. S.; GARBIN, S. T. A.; DUTRA, C. C. Controle interno de estoque – estudo de caso em empresa do ramo do comércio de peças automotivas de Caxias do Sul. In: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 6., 2017, Caxias do Sul. **Anais** [...] Caxias do Sul, FSG, 2017.

GODOI, C.K., MATTOS, P.L.C.L **Entrevista qualitativa**: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In SILVA, A.B., GODOI, C.K, BANDEIRA-DE-MELLO, R (orgs)

Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GRAMLING, A. A; RITTENBERG, L. E; JOHNSTONE, K. M. **Auditoria**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GRANZOTTO, A.; GREGORI, R. Gestão de Custos: Uma Ferramenta Eficiente nas Tomadas de Decisão nas Micro e Pequenas Empresas. *In: Anais do XXII Congresso Brasileiro de Custos*. Foz do Iguaçu. **Anais [...]**. Foz do Iguaçu, 2015.

JACQUES, E. A.; FILHO, A. R. **O controle interno como suporte estratégico ao processo de gestão**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialista em Controladoria Empresarial), Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2007.

KREMER, J. T.; GOMES, J. K. O.; PRIEBE, A. C.; JUNG, F. T. Controle interno em micro e pequenas empresas: uma investigação na percepção de gestores de Assis Chateaubriand. **Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará**, Belém v. 7, n. 13, p. 65-85, 2020.

LIMA, H. M. A.; MELO, F. A. O.; REIS, P. N. C.; LIMA, C. C. S.; OLIVEIRA, V. M. S. Controle Interno como Ferramenta Essencial Contra Erros e Fraudes Dentro das Organizações. *In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*. **Anais[...]** Rio de Janeiro, 2012.

LINHARES, P. G. **Controle de estoque e sua importância para as empresas**. Monografia (Pós graduação em Contabilidade) – Programa de Pós Graduação em Ciências Contábeis – Universidade Federal do Paraná, 2006.

ROBERTO, L. J. **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil**, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484>>. Acesso em: 23 nov. 2019.

LORENZONI, R.; VIEIRA, E. T. V.; O controle interno e a auditoria como ferramenta de desenvolvimento nas micro e pequenas empresas. **Revista GEDECON**, UNICRUZ, vol. 1 nº 01, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MIRANDA, A. L. C.; ALMEIDA, E. R. de. Sistema de Controle Interno e Tomada De Decisão: Um Estudo de Caso na Empresa Embaré Indústrias Alimentícias S/A. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**. v. 1, p. 01-23, 2015.

MODRO, N. R. **Sistema inteligente de monitoramento e gerenciamento financeiro para micro e pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas), Universidade Federal de Santa Catarina,

Florianópolis, 2000.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria Empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, São Paulo, v.5, n.2, p. 38-59, 2011.

MURANIN, L. A.; LOPES, A. C. V; NORILLER, R. M.; SANTOS, L. C.; CHAEBO, G.; OLIVEIRA P.M., Souza RS, Silva F.M.C., Lacerda V.S.S., Pereira DH. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. *In*: XIII Congresso de Excelência em Gestão e Tecnologia, 8., Resende, 2016, Resende. **Anais [...]**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/20324192.pdf>. Acesso 20 out. de 2020.

PEREIRA, A. C. S. **A importância do controle interno**: estudo de caso numa microempresa localizada no município de Campina Grande – PB. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis), Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande, 2017.

PEREIRA, A. N. A importância do controle interno para gestão de empresas. **Pensar Contábil**, vl. 6, N. 25, 2004. Disponível em: <http://www.atenas.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/pensarcontabil/login>. Acesso em: 19 de set. de 2020.

PINHEIRO, A. C. M. Gerenciamento de estoque farmacêutico. **Revista Eletrônica de Contabilidade**. v. 1, n. 3, p. 80-94, mar/mai. 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/contabilidade/article/view/80/3951>. Acesso em: 01 de nov. de 2020.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Estatísticas**. Disponível em: <https://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>. Acesso em 23 nov. 2019.

POZO, H. **Administração de recursos materiais e patrimoniais**: uma abordagem logística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RODRIGUES, J. P. L.; MELO, M. A.; LEONE, R. J. G. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. **Connexio - Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 5, n.1. (ago.2015 / jan.2016) – Natal, 2015.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa**: mecanismo para validação dos resultados. 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2014.

SANTOS, E. R.; BEVILAQUA, M. C. G.; LOPES, R. K. F.; DUTRA, C. C. Controle interno de estoque: proposta de avaliação em uma empresa do ramo comercial da serra gaúcha. *In*: SEMINÁRIO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA – CENTRO DE NEGÓCIOS – FSG, 6, 2017, Serra Gaúcha. **Anais[...]**. Serra Gaúcha, 2017.

SEBRAE. **Pequenos Negócios já representam 30% do PIB do país**. 2020. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 04 ago. 2020

SILVA, A.; REICHENBACH, C.; KARPINSKI, C. A.: Auditoria no setor de estoque: um estudo de caso em uma empresa comercial. **Revista de Administração e Ciências Contábeis do IDEAU**, Rio Grande do Sul, vol 5. N.11, 2010.

SILVA, M. O. **Procedimentos de controle interno em micro e pequenas empresas**, Monografia (especialização) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Controladoria e Contabilidade, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SILVEIRA, D. (org); GERHARDT, T. **Métodos de Pesquisa**. 1 ed. Rio Grande do Sul: UFRGS, 2009.

SLOMINSKI, J. C. **Importância da realização da gestão de estoque em pequenas empresas**: estudo de caso em pequena indústria de artefatos em acrílico de Curitiba. Monografia (Especialização em Gestão de Suprimentos), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016.

VIANA, J. J. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. 1 ed. Porto Alegre: Penso, 2016.

ZANETTIN, A. **O controle interno em uma empresa de autopeças**. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA ADMINISTRADOR E GERENTE

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Com qual gênero você se identifica?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é o seu maior nível de escolaridade?
4. Qual a sua área de formação, (se graduado em que)?
5. Qual cargo/função exerce na empresa?
6. Quanto tempo atua no cargo?
7. Quanto tempo atua na empresa?
8. Além de sua função você executa outro tipo de atividade dentro da empresa? Se sim, qual?

II. CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES NA EMPRESA ESTUDADA

Objetivo: Identificar as características dos processos e rotinas referentes ao controle interno dos estoques da empresa estudada.

1. Qual são os tipos de estoque? Qual o mais relevante?
2. A empresa possui um controle permanente de estoques? Como é realizado?
3. Em que momento você sente a necessidade de realizar o pedido de determinada mercadoria? Como funciona esse processo?
4. Antes do fechamento de um pedido de mercadoria é realizada cotações de preço?
5. Há um funcionário responsável pelo recebimento e checagem no momento do recebimento de mercadorias ou qualquer funcionário executa essa função?
6. Quais são as funções/cargos diretamente envolvidos com o controle de estoques?
 - a. Quantos funcionários são?
 - b. Quais as habilidades funcionais importantes para o controle de estoque?
7. Os funcionários que controlam os estoques da empresa recebem algum tipo de treinamento para uso do sistema?
8. A equipe funcional que controla os estoques é competente, adequadamente preparada e motivada para controlar eficazmente o estoque? Por quê?
9. As movimentações de entradas e saídas de mercadorias do estoque como são registradas? Quem registra essa movimentação? Quem autoriza a movimentação? são anotadas em ficha, sistema informatizado ou em ambos?
10. Como são controladas as devoluções de compras/vendas são controladas?
11. Como se dá a transferência de mercadoria entre filiais? Há alguém exclusivamente responsável pela requisição ou qualquer funcionário pode fazer?
12. A empresa realiza inventários periódicos para verificar se a quantidade de produtos registradas no sistema coincide com o estoque? Com que frequência esse inventário é realizado? Quem são as pessoas envolvidas na conferência física?
13. No caso de ocorrência de diferença entre o estoque físico com o sistema qual é o procedimento?
14. Quais são os procedimentos adotados para identificar itens de estoque obsoletos e defeituosos? Com qual frequência esses procedimentos são executados? Por quem? Como são tratados os itens de estoque identificados como obsoletos e defeituosos?
15. Quais são os procedimentos para prevenir perdas, danos, extravios ou mau uso de estoque?
16. Qual a principal perda relacionada ao estoque?
17. Qual a sua principal dificuldade na gestão do estoque?
18. Na empresa quais são os erros/falhas mais recorrentes e que afetam diretamente o estoque?
19. Dentre os principais problemas relacionados ao estoque, você considera que é falha humana ou de sistema?

III. PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A QUALIDADE DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUE

Objetivo: Conhecer a opinião do entrevistado sobre os pontos fortes e fracos dos procedimentos e rotinas adotadas na empresa estudada para controlar seus estoques.

1. Dentro do seu conhecimento, que importância tem o controle de estoque para o bom desempenho da empresa?
2. Considerando sua vivência na empresa, que importância tem o seu cargo/função no controle de estoque para o bom desempenho da empresa?
3. Como você contribui para melhorar a qualidade do controle interno de estoque, quando do desempenho das suas funções diárias?
4. Você considera o sistema utilizado pela empresa eficiente no controle do estoque? Por quê?
5. Os procedimentos e rotinas do controle de estoque asseguram o suprimento adequado dele? Por quê?
6. O volume de estoque é compatível com as necessidades de vendas?
7. Há frequente falta de estoque?
8. Há excesso de estoque em relação a demanda de vendas?
9. Você considera que os procedimentos adotados na empresa para identificar itens de estoque obsoletos e defeituosos são eficientes?
10. Você considera que os procedimentos adotados na empresa para prevenir perdas, danos, extravios ou mau uso de estoque são adequados e suficientes?
11. Em sua opinião, qual o ponto mais forte do controle interno do estoque adotado pela empresa?
12. Quais as deficiências que você aponta sobre o controle interno do estoque adotado pela empresa?
13. Quais sugestões você daria para melhorar o controle interno do estoque adotado pela empresa?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA VENDEDORES/ESTOQUISTAS

I. PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Com qual gênero você se identifica?
2. Qual é a sua idade?
3. Qual é o seu maior nível de escolaridade?
4. Qual a sua área de formação, (se graduado em que)?
5. Qual cargo/função exerce na empresa?
6. Quanto tempo atua no cargo?
7. Quanto tempo atua na empresa?
8. Além de sua função você executa outro tipo de atividade dentro da empresa? Se sim, qual?

II. CARACTERIZAÇÃO DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUES NA EMPRESA ESTUDADA

Objetivo: Identificar as características dos processos e rotinas referentes ao controle interno dos estoques da empresa estudada.

1. Quais são os tipos de estoque? Qual o mais relevante?
2. Em que momento você sente a necessidade de realizar o pedido de determinada mercadoria? Como funciona esse processo?
3. Como estoquista, você é o único responsável/autorizado pelo recebimento e checagem no momento da entrega de mercadorias ou outro funcionário executa essa função?
4. As movimentações de entradas e saídas de mercadorias do estoque como são registradas? Quem registra essa movimentação? Quem autoriza a movimentação? São anotadas em ficha, sistema informatizado ou em ambos?
5. Como se dá a transferência de mercadorias entre filiais? Há alguém exclusivamente responsável pela requisição ou qualquer funcionário pode fazer?
6. A empresa realiza inventários periódicos para verificar se a quantidade de produtos registrados no sistema coincide com o estoque? Se sim, em que momento? Quem são as pessoas envolvidas na conferência física?
7. No caso de ocorrência de diferença entre o estoque físico com o sistema qual é o procedimento adotado?
8. As devoluções de compras/vendas são controladas? De que maneira?
9. Quais são os procedimentos adotados para identificar itens de estoque obsoletos e defeituosos? Com qual frequência esses procedimentos são executados? Por quem? Como são tratados os itens de estoque identificados como obsoletos e defeituosos?
10. Em caso de mercadoria com avaria/defeito, há controle de devolução junto ao fornecedor? Você considera esse processo eficiente?
11. Quais são os procedimentos para prevenir perdas, danos, extravios ou mau uso de estoque?
12. Qual a principal perda relacionada ao estoque?
13. Qual a sua principal dificuldade na gestão do estoque?
14. Na empresa quais são os erros/falhas mais recorrentes e que afetam diretamente o estoque?

III. PERCEPÇÃO DO ENTREVISTADO SOBRE A QUALIDADE DO CONTROLE INTERNO DE ESTOQUE

Objetivo: Conhecer a opinião do entrevistado sobre os pontos fortes e fracos dos procedimentos e rotinas adotados na empresa estudada para controlar seus estoques.

1. Dentro do seu conhecimento, que importância tem o controle de estoque para o bom desempenho da empresa?
2. Como você contribui para melhor qualidade do controle interno de estoque, quando do desempenho das suas funções diárias?
3. Você considera o sistema utilizado pela empresa eficiente na gestão do estoque? Por quê?
4. Os procedimentos e rotinas do controle de estoque asseguram o suprimento adequado dele?

Por quê?

- 4.1 O volume de estoque é compatível com as necessidades de vendas?
- 4.2 Há frequente falta de estoque?
- 4.3 Há excesso de estoque em relação a demanda de vendas?
5. Você considera que os procedimentos adotados na empresa para identificar itens de estoque obsoletos e defeituosos são eficientes?
6. Você considera que os procedimentos adotados na empresa para prevenir perdas, danos, extravios ou mau uso de estoque são adequados e suficientes?
7. Em sua opinião, qual o ponto mais forte do controle interno do estoque adotado pela empresa?
8. Quais as deficiências que você aponta sobre o controle interno do estoque adotado pela empresa?
9. Quais sugestões você daria para melhorar o controle interno do estoque adotado pela empresa?