

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS

**FELIPE RIGON BORSA**

**GESTÃO DE ESTOQUES E MELHORIAS DE CONTROLE INTERNO EM UMA  
DISTRIBUIDORA DE PEQUENO PORTE.**

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da  
Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade  
Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS.

Professor(a) Orientador(a): Letícia Medeiros da  
Silva

Porto Alegre  
2012

## **GESTÃO DE ESTOQUES E MELHORIAS DE CONTROLE INTERNO EM UMA DISTRIBUIDORA DE PEQUENO PORTE.**

Felipe Rigon Borsa<sup>1</sup>

### **RESUMO**

O Controle Interno é uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento saudável de qualquer negócio, principalmente no ramo de distribuição, onde bons procedimentos podem gerar ganhos nos processos. O dinamismo e a consequente evolução de produtos e processos impõe às empresas a necessidade de aprimoramento e adaptação de novas estratégias competitivas de maneira constante e é nesse sentido que um bom controle do estoque pode trazer melhorias nas atividades desempenhadas pela empresa em questão. O objetivo desse estudo foi identificar e avaliar os controles existentes dentro da BBC Distribuidora Ltda e propor novas alternativas e novos métodos de controle para mitigar as falhas e ineficiências existentes na operação da empresa. Esta pesquisa se caracterizou como exploratória, qualitativa e estudo de caso e para a realização das análises utilizaram-se dados reais obtidos através de reuniões e análises efetuadas no dia-a-dia das operações da empresa. Os resultados do estudo mostraram que a empresa possui falhas e ausências de controle. Os riscos de fraude existentes são bastante inerentes ao negócio. No decorrer desse estudo foram sugeridos melhorias nos processos de controle da empresa, como a implementação de planilhas de controle, aquisição de um sistema informatizado para controle de estoques, além de outros para assim minimizar os riscos existentes para uma boa gestão dos estoques.

**Palavras-chave:** Controle Interno, gestão de estoques, estoques, auditoria interna.

### **ABSTRACT**

The Internal Control is a tool of great importance to the healthy development of any business, especially in the field of distribution, where procedures can generate good gains in the process. The dynamism and consequent evolution of products and processes imposes on firms the need for improvement and adaptation of new competitive strategies consistently and that is what a good inventory control can bring gains in the activities performed by the company in question. The aim of this study is to identify and evaluate existing controls within the BBC Distribuidora Ltda and propose new alternatives and new control methods to mitigate existing gaps and inefficiencies in the operation of the company. This research is characterized as exploratory, qualitative case study and the analyzes, we used real data obtained through meetings and analyzes made in day-to-day operations of the company. The study results showed us that the company has many flaws and absence of control. The risks of fraud are quite inherent to existing business. During this study were suggested process improvements company's control, minimizing the risks to good inventory management.

**Keywords:** Internal Control, inventory management, inventory, internal audit

---

<sup>1</sup> Graduando do curso de Ciências Contábeis da UFRGS. fe\_borsa@hotmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o ritmo dos mercados determina que as empresas necessitem gerir adequadamente seus recursos para que se mantenham competitivas e lucrativas em suas atividades. Os estoques são bens mantidos na entidade com objetivo de comercialização ou utilização própria, no decorrer normal das atividades e na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos no processo de produção ou na prestação de serviços, conforme descrito no Pronunciamento Técnico CPC- PME (R1) - Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.

O estoque está dentro das empresas como o item que mais se destaca para reduzir o custo operacional da organização. Além disso, a má gestão sobre o nível mínimo dos estoques pode afetar diretamente a disponibilidade dos produtos e, em consequência, as vendas da empresa.

O Controle Interno tem importância vital para o desempenho e desenvolvimento de quaisquer atividades e processos empresariais, ter segurança nas atividades desempenhadas e realizá-las de forma competente pode reduzir custos e trazer muitos ganhos tanto financeiros quanto de processos. Esse controle tem como objetivo principal evitar fraudes e minimizar erros involuntários assegurando assim a eficácia e integridade dos dados contábeis.

A contabilidade tornou-se uma ferramenta gerencial de extrema importância para a tomada de decisões. E é nesse sentido que cada vez mais as empresas buscam a Auditoria Interna para mensurar a qualidade, praticidade e comprovar a eficácia da utilização de seus Controles Internos. O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA, *apud* Crepaldi, 2007, p. 269) define controle interno como:

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

Por esse motivo resolveu-se elaborar um estudo sobre os Controles Internos, com o objetivo de implantá-lo na área de Estoque na BBC Distribuidora Ltda, uma empresa de pequeno porte, situada na cidade de Porto Alegre, que atua no ramo de distribuição de produtos de higiene e beleza para farmácias e mini-mercados no Estado do Rio Grande do Sul, avaliando as melhorias e obstáculos que poderão estar envolvidos para a implementação desse projeto. Pretende-se que esse projeto traga benefícios à organização, fazendo com que ela gere melhor seus recursos, evite desperdícios, quebras e tenha menos incertezas,

mantendo sua vantagem competitiva. Afim de melhorar a gestão e a informação contábil da área, gerando mais segurança e trazendo maior confiança, proporcionando uma gama maior de ferramentas para a tomada de decisões.

Considerando o exposto, a questão que conduz este estudo é: quais os procedimentos de Controle Interno necessários para a melhoria da gestão da área de estoques da BBC Distribuidora Ltda?

Este estudo tem como objetivo analisar a área de estoques existente atualmente na empresa BBC Distribuidora Ltda e propor melhorias nos procedimentos de Controle Interno.

Sendo os objetivos específicos:

Identificar, avaliar e analisar os métodos de Controle Interno aplicados à área de Estoques; Elaborar e analisar os métodos que se adaptariam à empresa em questão; Identificar as falhas e problemas de controle.

A escolha deste tema se deu pelo motivo de ser uma ferramenta de extrema importância para o desenvolvimento saudável de qualquer negócio, principalmente no ramo de distribuição, onde bons procedimentos podem gerar ganhos incalculáveis. A opção pelo setor de estoque consiste na sua importância envolvida na grande parte das áreas da empresa, tanto na parte comercial, administrativa e gerencial. O dinamismo e a conseqüente evolução de produtos e processos impõe às empresas a necessidade de aprimoramento e adaptação de novas estratégias competitivas de maneira constante e é nesse sentido que um bom controle do estoque pode trazer ganhos nas atividades desempenhadas pela empresa em questão.

Tendo um controle mais apurado nessa área pode-se diminuir o valor imobilizado em estoque, trabalhando com mais segurança e confiabilidade nas negociações. Dessa forma diminuindo riscos além de otimizar processos.

O controle de estoque em uma empresa é fundamental para a sua continuidade. Apesar de muitas organizações efetuarem este processo existem poucos artigos mencionando este tipo de controle.

Quanto à natureza, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho será a pesquisa aplicada, que objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra como exploratória, a qual busca explorar assuntos que possuem poucos referenciais acadêmicos sobre o tema. Para Santos (2000, p.26),

explorar é tipicamente a primeira aproximação de um tema e visa criar maior familiaridade em relação a um fato ou fenômeno. Quase sempre busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar ao pesquisador a real importância do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis a respeito do assunto, e até mesmo, revelar ao pesquisador novas fontes

de informação. Por isso, a pesquisa exploratória é quase sempre feita como levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuaem na área, visitas a web sites etc.

Quanto à forma de abordagem do problema, utilizou-se a pesquisa qualitativa, onde as análises são mais profundas em relação ao estudo efetuado. A abordagem qualitativa visa a destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, é através dela que se concebem análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado (Beuren, 2003). Já para Gil (2008, p. 175)

A análise dos dados nas pesquisas experimentais e nos levantamentos é essencialmente quantitativa. O mesmo não ocorre, no entanto, com as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa ação ou pesquisa participante. Nestas, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa. E, ao contrário do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores. Assim a análise dos dados na pesquisa qualitativa passa a depender muito da capacidade e do estilo do pesquisador.

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados, esta pesquisa se classifica como estudo de caso realizado na empresa BBC Distribuidora Ltda. O estudo busca avaliar as necessidades e falhas hoje encontradas na execução do gerenciamento e controle interno do estoque.

Nesse caso, a coleta de dados será realizada através de entrevista e questionários com os responsáveis, sendo estas questões analisadas através da técnica de análise descritiva, principalmente pelo fato da observação. Yin (2005, p. 112) ressalta que “[...] o uso mais importante de documentos é corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes”.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Esse capítulo inicia-se analisando e caracterizando a contabilidade, seus conceitos e objetivos; passaremos então a abordar e caracterizar a gestão em si, sua importância e particularidades; posteriormente falaremos sobre auditoria e suas diversas importâncias e existências; partiremos então para as características do controle, do controle interno mais especificamente, abordando sua importância, suas características; e então abordaremos os estoques, fazendo uma ligação dos estoques com o controle interno.

### **2.1 CONTABILIDADE: CONCEITOS E OBJETIVOS**

Para Marion (2004, p. 26) “A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Segundo relatado pelo autor a contabilidade existe há muito tempo e sempre serviu para ajudar na tomada de decisões, instrumento de auxílio e sinônimo de confiabilidade. São registradas através dela todas as movimentações possíveis em caráter monetário, sendo estas mesmas transformadas em relatórios para quem possa interessar a situação em que a empresa se encontra. Em outras palavras podemos dizer que a contabilidade existe e tem a função de relatar e manter o controle da empresa e de seu patrimônio.

Segundo a mesma linha, Franco (1996) menciona que a contabilidade registra todas as ocorrências patrimoniais, porém como o simples registro de tais informações não é o suficiente para a avaliação da empresa, a própria contabilidade reúne todos os registros colocando-os de forma expositiva, mais conhecido como demonstrações contábeis.

A contabilidade para as pessoas jurídicas é obrigatória por Lei, no Brasil. Atualmente essa obrigatoriedade está contida no Código Civil (Lei 10.406/2002), na Lei das S/A ([Lei 6.404/1976](#)) e no Regulamento do Imposto de Renda.

Franco (1996, p. 21) chega à seguinte conceituação sobre contabilidade:

É a ciência que estuda os fenômenos ocorridos no patrimônio das entidades, mediante o registro, a classificação, a demonstração expositiva, a análise e a interpretação desses fatos, com o fim de oferecer informações e orientação – necessárias à tomada de decisões – sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da riqueza patrimonial.

Diante do exposto pelos autores, podemos dizer que a contabilidade é a ciência que estuda e pratica, controla e interpreta os fatos ocorridos no patrimônio das entidades, através de registros, demonstrações expositivas/explicativas e a revelação desses fatos para aqueles que possam interessar, tendo o objetivo de oferecer informações sobre a composição do patrimônio, suas variações e o resultado econômico decorrente da gestão da empresa.

Segundo Crepaldi (2008) a ampliação do leque dos usuários potenciais da contabilidade decorre da necessidade de uma empresa evidenciar suas realizações para a sociedade em sua totalidade.

## 2.2 GESTÃO

Grande parte do sucesso empresarial está na capacidade de se adaptar as mudanças, reconhecer as ameaças externas, aproveitar as oportunidades, evoluir seus processos a todo instante para se diferenciar no mercado.

Constantemente, as organizações são desafiadas a desempenharem suas atividades de forma eficiente e eficaz, necessitando aprender e a reaprender processos e desenvolver vantagens no campo de atuação.

Iudícibus e Marion (2001, p. 101) definem: “Gestão. Processo de tomada de decisão que inclui, planejamento, execução e controle”.

Schmidt (2002, p. 18) por sua vez enfatiza:

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Quando são observados os modos de operação e as características da administração das diversas organizações, nota-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais. Deste modo é possível observar inúmeras diferenças em relação ao enfoque dado ao processo de planejamento e controle e à utilização dos recursos organizacionais: humanos, físicos e financeiros.

A causa destes diferentes posicionamentos fundamenta-se nas crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores e administradores da empresa, e são estas que determinam o conjunto de regras que compõem as diretrizes básicas da empresa, portanto, seu modelo de gestão.

### 2.3 AUDITORIA E SEUS CONCEITOS

Entre as diversas áreas de atuação do contador, a auditoria vem experimentando excepcional desenvolvimento, quer no plano prático quer no plano teórico.

Segundo Sá (2002, p. 25) a auditoria é uma técnica aplicada ao sistemático exame dos registros, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil, visando a apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza aziendal, pública ou privada, quer ocorridos, quer por ocorrer ou prospectados e diagnosticados.

No Brasil, as primeiras normas de auditoria foram compiladas em 1972, com base na experiência de outros países mais adiantados, que utilizavam-se deste procedimento de melhoria e controle há mais tempo. Esse trabalho foi elaborado pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil, hoje IBRACON (Instituto Brasileiro de Contadores) e as normas

foram oficializadas pelo Conselho Federal de Contabilidade, por meio da resolução 321/72, e confirmadas pela resolução 220 de 15/05/1972, do Banco Central do Brasil.

A partir de então convencionou-se por chamar o conjunto de princípios e preceitos mínimos que norteiam esses serviços de "Normas de Auditoria".

Segundo Attie, (1998, p. 55):

As normas de auditoria diferem dos procedimentos de auditoria, uma vez que eles se relacionam com ações a serem praticadas, conquanto as normas tratam das medidas de qualidade na execução destas ações e dos objetivos a serem alcançados através dos procedimentos. As normas dizem respeito não apenas às qualidades profissionais do auditor, mas também a sua avaliação pessoal pelo exame efetuado e do relatório emitido.

Pode-se completar com o conceito de Almeida (2003, p.45) “o objetivo do auditor externo ou independente é emitir sua opinião sobre as demonstrações financeiras examinadas” [...]; entre elas estão o balanço patrimonial, a demonstração do resultado do exercício e notas explicativas entre outras.

A finalidade da auditoria contábil é a confirmação dos registros contábeis e consequentes demonstrações contábeis. Na consecução de seus objetivos ela contribui para confirmar os próprios objetivos da ciência contábil, avaliando a adequação dos seus registros e fornecendo à administração, ao fisco, aos credores, aos investidores e à sociedade em geral a convicção de que as demonstrações financeiras refletem, satisfatoriamente ou não, a situação patrimonial da entidade em determinada data e suas variações em determinado período analisado.

De forma global, o trabalho executado pela Auditoria Interna é idêntico aquele executado pela Auditoria externa. Ambas realizam seus trabalhos utilizando-se das mesmas técnicas de auditoria; ambas têm sua atenção voltada para o controle interno como ponto de partida de seu exame e formulam sugestões de melhorias para as deficiências encontradas, ambas modificam a extensão de seu trabalho de acordo com as suas observações e a eficiência dos sistemas contábeis e de controles internos existentes.

Entretanto, os trabalhos executados pelos Auditores Internos e Externos têm suas diferenças básicas caracterizadas no quadro abaixo:



<b>Auditoria Interna</b>	<b>Auditoria Externa</b>
A auditoria é realizada por um funcionário da empresa.	A auditoria é realizada através de contratação de um profissional independente.
O objetivo principal é atender as necessidades da administração.	O objetivo principal é atender as necessidades de terceiros no que diz respeito à fidedignidade das informações financeiras.
A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizada para desenvolver aperfeiçoamento e para induzir ao cumprimento de políticas e normas, sem estar restrito aos assuntos financeiros.	A revisão das operações e do controle interno é principalmente realizada para determinar a extensão do exame e a fidedignidade das demonstrações financeiras.
O trabalho é subdividido em relação às áreas operacionais e às linhas de responsabilidade administrativa.	O trabalho é subdividido em relação às contas do balanço patrimonial e da demonstração do resultado.
O auditor diretamente se preocupa com a detecção e prevenção de fraude.	O auditor incidentalmente se preocupa com a detecção e prevenção fraudes, a não ser que haja possibilidade de substancialmente afetar as demonstrações financeiras.
O auditor deve ser independente em relação às pessoas cujo trabalho ele examina, porém subordinado às necessidades e desejos da alta administração.	O auditor deve ser independente em relação à administração, de fato e de atitude mental.
A revisão das atividades da empresa é contínua.	O exame das informações comprobatórias das demonstrações financeiras é periódica, geralmente semestral ou anual.

FONTE: [http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriainterna\\_diferencasbasicasentreauditoria.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriainterna_diferencasbasicasentreauditoria.htm)

A Auditoria Interna tem por finalidade desenvolver um plano de ação que auxilie a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistêmica e disciplinada para a avaliação e melhora da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos com o objetivo de adicionar valor e melhorar as operações e resultados de uma organização. Este pessoal deve ser qualificado e experiente para realizar as verificações necessárias em todos os setores da empresa.

De acordo com Padoveze (2004, p. 55):

As informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional. O fundamento da operacionalidade significa que todos os que trabalham com informação contábil devem saber e sentir que estão operando com dados reais, significativos, práticos e objetivos; Com isso, teremos uma utilização gerencial, ou seja, uma utilização prática e objetiva.

Sendo assim, podemos dizer que a função do auditor interno dentro de uma empresa, é acompanhar diariamente o cumprimento dos procedimentos internos, verificar se esses procedimentos são adequados e se atingem aos objetivos da empresa.

Portanto, fica claro que a auditoria interna é uma ferramenta importante como controle administrativo, proporcionando uma auditoria contínua e maior segurança ao funcionamento correto das operações.

## 2.4 CONTROLE

Os gestores precisam estar atentos às mudanças internas e externas do ambiente organizacional, buscando uma maior flexibilidade, velocidade, inovação e integração para atuar em um cenário em constante mudança. Neste processo podem ser utilizados diferentes mecanismos de controle, formais ou não-formais, dando preferência àqueles condizentes com a cultura, estratégia e estrutura da organização (Anthony; Govindarajan, 2002).

Controle nada mais é do que o ato de controlar, fiscalizar, verificar, inspecionar, dominar alguma coisa. Podemos encontrar várias definições que nos remetem ao controle, mas o enfoque deste capítulo está voltado para o controle gerencial, que define objetivos e tem extrema importância para integrar as diversas áreas da empresa para o atingimento dos objetivos traçados.

Flamholtz (1996) defende que as organizações requerem o controle gerencial porque são formadas por pessoas de diferentes interesses, cumprindo diferentes tarefas e que possuem diferentes perspectivas. Na falta de um sistema para motivar o desempenho em direção aos

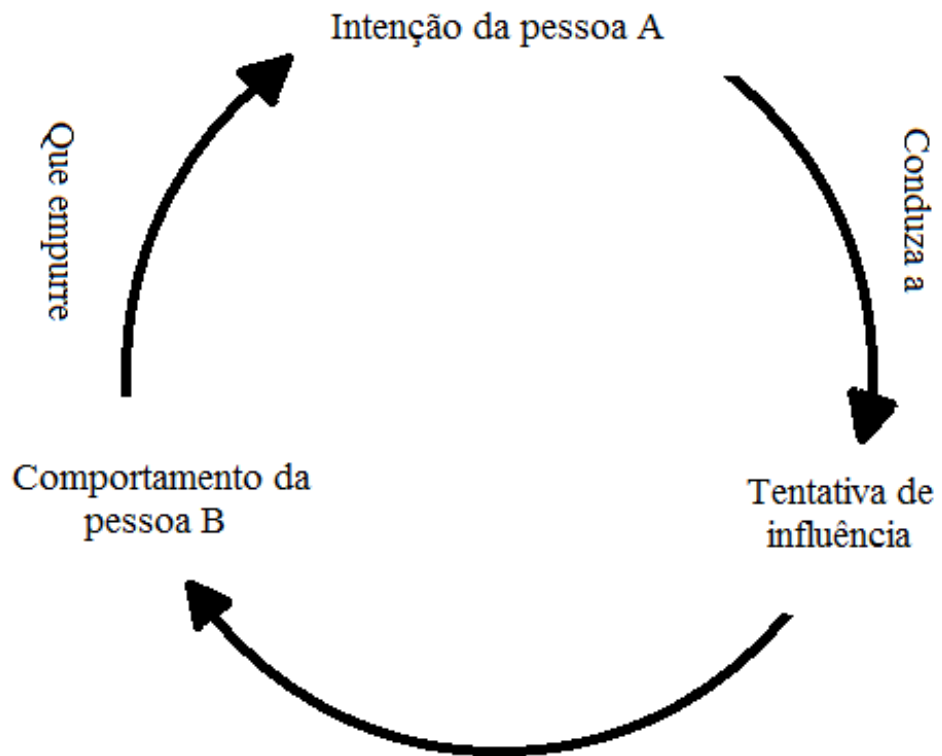
objetivos da organização, provavelmente, as pessoas vão tomar decisões e agir de maneira a atender suas necessidades e metas pessoais, que nem sempre são as mesmas da organização.

Anthony e Govindarajan (2002, p.34) afirmam que o “controle gerencial é o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedeçam às estratégias adotadas”. Essa definição envolve atividade de controle gerencial como, por exemplo, planejar o que a organização fará; decidir sobre ações a serem implantadas; avaliar informações; considerações sobre o comportamento, por exemplo, orientando as ações dos indivíduos em função dos objetivos organizacionais; e, instrumento de implantação da estratégia, em que o sistema de controle gerencial deve auxiliar na obtenção dos objetivos e na execução das estratégias.

De acordo com Nascimento, Ott e Silva (2007, p. 94) o controle compreende: “[...] conjunto das normas e procedimentos e de controles internos formais estabelecidos com o propósito de padronizar o comportamento administrativo, em todos os seus níveis [...]”. Sendo que esta é de fundamental importância para a empresa, pois é ela que assegura à integridade das ações e conseqüentemente as informações geradas para o banco de dados. Nascimento e Reginato (2007, p. 15) ainda completam “[...] que a dimensão de controles e procedimentos internos sustenta as outras dimensões é formatada, em um sentido amplo, para propiciar um ambiente de transparência dos atos administrativos e de suas conseqüências [...]”.

Como se observa, a visão dimensional de controle é construída a partir do modelo de gestão da empresa, que está implícito ou explícito no comportamento de seus membros, nas decisões que tomam e na forma como planejam e executam suas atividades, bem como no tipo de domínio que exercem sobre seus resultados. O modelo de gestão se fundamenta nas crenças e valores dos líderes da empresa, de acordo com suas percepções de mercado e com suas crenças individuais. O enfoque dado às preocupações com o controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais é proveniente dessas crenças, ou seja, do modelo de gestão. (Nascimento e Reginato, 2007, pg 5).

Nesse sentido, o controle e o processo de controle podem ser entendidos a partir da figura abaixo:



**Figura 1: O processo de controle**

Fonte: Adaptado de TANNENBAUM (1975).

O conceito de controle dentro desta perspectiva pode ser resumido à definição do cientista político Robert Dahl, de acordo com Tannenbaum (1975, p.21) “o controle de A sobre B como a probabilidade de B fazer o que A solicita menos a probabilidade de B fazer o que A solicita menos a probabilidade de que B o tivesse feito na ausência da solicitação”.

Pode-se dizer que os controles e procedimentos internos são a sustentação de toda a organização, pois é através deles que teremos o bom funcionamento organizacional garantindo assim a confiabilidade das informações fornecidas.

## 2.5 CONTROLE INTERNO

Existem vários conceitos abrangentes de controle interno, de forma que não existe uma unidade de pensamento.

O Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (2005, p. 12), afirma que o significado de Controle Interno é:

O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de métodos e medidas adotadas pela empresa, para proteger seu patrimônio, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a adesão à política traçada pela administração.

Como observado, a definição de controle interno é muito mais ampla do que o próprio termo, pois não se resume apenas à questão contábil e financeira, mas a todos os aspectos operacionais da empresa. O controle interno visa à aferição e análise da ação e da gestão, como a avaliação de metas e objetivos, execução de programas e orçamento, bem como a devida comprovação de aspectos relativos à legalidade do procedimento administrativo.

Galloro (2000, p.20) enfatiza que a maioria das classificações de controle interno, que aparecem nas literaturas sobre auditoria, estão desenvolvidas sob o enfoque da própria auditoria. As categorias de controle interno são divididas em:

- Ambiente de controle: o ambiente de controle abrange o enfoque da direção da empresa e a sua organização e estrutura;
- Controles diretos: esses são os controles desenvolvidos para prevenir erros e irregularidades que venham afetar as informações gerenciais (tanto financeiras como operacionais);
- Controles Gerais: são os controles que compreendem a organização dos departamentos da empresa e conseqüentemente aglutinar funções. Esses controles são na verdade a própria organização da empresa, está ligado aos limites de responsabilidade e de autoridade.

De acordo com Migliavacca (2004):

Os controles devem ser:

1. Úteis – a utilidade (muitas vezes difícil de mensurar) do controle interno, tanto o detectivo, quanto o preventivo, torna-se evidente quando assegura a salvaguarda dos ativos da empresa e promove o bom desenvolvimento dos negócios. Controles internos protegem não só a organização, mas também as pessoas que nela trabalham.
2. Práticos – o controle interno para ser prático, deve ser: apropriado ao tamanho da empresa e ao porte das operações; objetivo em relação ao que controlar; e simples na sua aplicação.
3. Econômicos – a economia do controle interno deve sempre ser levada em conta, já que é básica para a decisão de se implantar, manter ou eliminar um controle, após uma análise criteriosa da relação custo/benefício (o benefício de se manter um controle deve ser maior que seu custo). Essa análise deverá levar em conta não só os elementos tangíveis (que tem valor monetário expresso), mas também os intangíveis (não expressos em valores monetários).

Com o avanço tecnológico, surgimento de novas modernidades, a competitividade nesta nova era da informação integrada e precisa, as empresas buscam aprimorar seus controles internos, para manterem-se organizadas e possuírem informações confiáveis e precisas, para deste modo obter vantagem competitiva.

É nesse sentido que a necessidade de aprimorar-se constantemente, obtendo controles internos ágeis, precisos e confiáveis torna-se de extrema importância para a contabilidade, buscando assim um controle absoluto de seus ativos.

O controle interno tem um plano de organização e o conjunto coordenado dos métodos e medidas adotados pela empresa, para salvaguardar seu patrimônio, conferir exatidão e fidedignidade dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a obediência às diretrizes traçadas pela administração da campanha. (Araújo, 1998, p. 5)

Já Almeida (1996, p. 50) chega a dizer que “O controle interno e sua relação com o processo de geração de informações contábeis e gerenciais, como representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

Como podemos ver o conceito é bastante abrangente. O que se verifica, de imediato, é que o Controle Interno refere-se não apenas aos aspectos diretamente relacionados às funções de contabilidade e finanças, mas sim a todos os aspectos das operações de uma empresa.

De acordo com Attie (1988) a avaliação dos controles internos visa atender as seguintes considerações:

- Documentação do controle interno;
- Avaliação do controle interno;
- Resultado da avaliação do controle interno e
- Teste de procedimentos.

Documentação do controle interno: após ter a metodologia a ser usada, definida, o auditor deverá documentar o controle interno. O autor cita que existe três formas a serem utilizadas para o registro dos procedimentos de controle interno: Método Descritivo: consiste na descrição detalhada das características do sistema que se está conhecendo, considerando explicações referentes as funções, aos procedimentos, registros, impressos, arquivos, empregados e departamentos envolvidos no sistema.

Método Fluxograma: os fluxogramas permitem representar graficamente os ciclos operacionais e oferecem, em comparação com outros métodos, as seguintes vantagens: efetuar o levantamento numa sequência lógica ordenada; visualizar, num lance de olhos, as áreas em conjunto, o que não se pode obter com o uso de questionários, normalmente divididos em seções e, muito menos, com o método descritivo; evitar a duplicidade de descrições que quase sempre exigem o uso de formulários quando várias áreas são alcançadas por determinada operação; facilitar a identificação de deficiências de controle interno em especial, pois

evidenciam aspectos relacionados com a eficiência operacional, que podem passar despercebidos quando se empregam questionários (por exemplo, a duplicidade de trabalhos ou trabalhos desnecessários); evitar problemas de semântica, que ocorrem na utilização de métodos narrativos, desde que a simbologia utilizada seja perfeitamente definida e não suscite dúvidas.

Método de Questionários: comumente utilizados pelos auditores independentes, esse método baseia-se na utilização de lista de perguntas referentes a aspectos básicos do sistema. Os questionários costumam ser divididos por seções ou áreas de operações, para facilitar a administração do trabalho, e as respostas assinaladas em cada formulário devem permitir avaliar a efetividade do sistema vigente. Em geral, existem diversos tipos de questionários, a saber: alguns exigem responder em forma narrativa; outros pedem respostas simples: “sim”, “não” ou “não aplicável”. Normalmente, as perguntas são feitas de modo que uma resposta negativa denote, em princípio deficiência; outros, ainda, cujas respostas devem ser uma combinação de ambos os tipos.

Entre as vantagens que os questionários apresentam sobre os métodos anteriormente expostos, citam-se as seguintes: caso o auditor tenha muitas tarefas semelhantes, permitem redução dos custos; facilitam a administração do trabalho, por sistematizarem os exames; orientam o auditor na tarefa de conhecimentos e avaliação de sistemas simples e podem evitar omissões na consideração de algum aspecto do sistema; quando as perguntas devem ser respondidas com “sim”, “não” ou “não aplicável”, facilitam a identificação de deficiências.

Para selecionar-se o método a ser aplicado, deve-se levar em conta as particularidades e discrepâncias existentes em cada caso. Partindo-se do preceito de que nenhum dos métodos é capaz de isoladamente conhecer e avaliar o sistema em questão.

### **2.5.1 Importância do Controle Interno**

Segundo Attie (1998) a importância do controle interno fica evidente a partir do momento em que se torna impossível manter uma ou mais empresas sem controles internos. Quando a empresa encontra-se em fase de desenvolvimento sabe-se que o administrador (normalmente o proprietário) possui o controle sobre todos os setores da empresa. Porém quando essa empresa se desenvolve acaba-se perdendo informações importantes no meio do processo fazendo com que não haja continuidade no fluxo de operações e informações propostas, isso acontece também quando a empresa possui filiais, investidas (controladas e coligadas).

É importante destacar que esses fluxos devem ser confiáveis, sendo que transformas dados em informações importantes para a tomada de decisões; assim mostra-se a importância e utilidade do controle interno. Com esse instrumento de apoio o gestor passa a ter maior confiabilidade e segurança, além de perceber e acompanhar o andamento correto dos processos internos.

### **2.5.2 Características do controle interno**

De acordo com Attie (1998) as características para um eficiente sistema de controle interno absorvem:

- Um plano de organização, que indique apropriada segregação de funções entre execução, custódia dos bens e sua contabilização; ou seja; a empresa deve possuir de maneira bem clara e organizada as funções de cada funcionário, não dando a ele a continuidade de uma mesma tarefa, para o mesmo não criar vício de rotina. Para isso é muito importante a empresa possui um fluxograma para identificar as atividades que cada colaborador deve desenvolver.
- Sistemas com autorizações e meios de escrituração adequados; que proporcione controles eficientes. A empresa deve possuir sistemas informatizados com acesso restrito, para evitar eventuais erros e fraudes; o mesmo sistema deve ser integrado, para que haja mais confiabilidade e controle na escrituração das atividades.
- Observação das práticas realizadas no cumprimento dos deveres e funções dos colaboradores de todos os setores da organização. A empresa deve possuir um controle sobre as atividades realizadas pelos funcionários para saber se os deveres e funções estão sendo realizados da maneira correta.
- Pessoal com adequado nível de qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atividades; a empresa deve procurar colaboradores qualificados ou ela mesma proporcionar qualificação adequada para que assim possam executar suas atividades com maior precisão e confiabilidade.

Uma gestão definida e organizada pode auxiliar na projeção dos sistemas de controle interno, se os colaboradores estiverem engajadas nas políticas definidas pela organização e a fim de seguir os objetivos definidos para o alcance das metas, de maneira ordenada e controlada os riscos se tornam menos inerentes e a probabilidade do sucesso ganha força.



## 2.5 ESTOQUES

Os estoques estão ligados às principais áreas de operação das companhias e envolvem problemas de administração, controle, contabilização e avaliação. No caso das companhias industriais e comerciais, os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira.

É de conhecimento geral de que todas as organizações devem ter um almoxarifado, um controle de seus pertences, seus estoques, para poder administrar bem tudo que entra e sai na organização. Por isso o gerenciamento de estoque é importantíssimo para as organizações.

Os estoques imobilizam capital, ocupam espaço, necessitam de movimentação, podem estragar tornarem-se obsoletos, necessitar de seguros, serem roubados/furtados ou até mesmo perdidos. Muitas vezes os estoques apresentam custos desnecessários, que reduzem os lucros e que prejudicam o desempenho das empresas. Por isso devemos avaliar e controlar se os estoques estão avaliados corretamente, estocados corretamente e sem prejuízos.

Os estoques representam capital investido, lançado no ativo da empresa para serem bem administrado e vendido, sendo comuns as perdas por expiração da data de validade e até mesmo roubo e fraudes cometidas na empresa através do estoque. (Fleury; Figueiredo, 2006 p. 38).

Segundo Dias (2006, p. 128)

A globalização da economia vem produzindo significativas mudanças na forma de condução dos negócios. No cenário atual, clientes exigem um alto nível de serviço, pedidos mais frequentes, e trabalham no sentido de manter os níveis de estoque exatamente na medida de suas necessidades. Os consumidores, por sua vez, querem maior variedade e conformidade nos produtos.

É nesse sentido que notamos a grande importância de possuímos controles efetivos e assim obtermos segurança, confiabilidade e transparência nas atividades, negociações e contatos comerciais à que somos e seremos submetidos, mantendo relações confiáveis e saudáveis.

### 2.5.1 Controle Interno nos Estoques

De acordo com Viana (2002), o objetivo primordial do armazenamento é utilizar o espaço nas três dimensões, da maneira mais eficiente possível. As instalações do armazém devem proporcionar a movimentação rápida e fácil de suprimentos desde o recebimento até a expedição. Assim, ainda segundo Viana (2002, p. 308; 309), alguns cuidados essenciais devem ser observados:

- Determinação local, em recinto aberto ou não;
- Definição adequada do layout;
- Definição de uma política de preservação, com embalagens plenamente convenientes aos materiais;
- Ordens, arrumação e limpeza, de forma constante;
- Segurança patrimonial, contra furtos, incêndio etc.
- Ao se otimizar a armazenagem, obtém-se:
- Maximizar utilização do espaço;
- Efetiva utilização dos recursos disponíveis (mão-de-obra e equipamentos);
- Pronto acesso a todos os itens (seletividade);
- Maximiza proteção aos itens estocados;
- Boa organização;
- Satisfação das necessidades dos clientes.

O objetivo da armazenagem é possibilitar que se guardem bem os produtos, fazendo com que eles fiquem em segurança, que sua movimentação seja fácil e rápida, sem furtos ou danos. Portanto cada produto estocado é em outras palavras dinheiro guardado que foi investido pela organização.

Conforme abordado anteriormente pode-se observar que todos esses planos de políticas, sistemas e organização são "ferramentas" utilizadas por pessoas. Dentro de uma visão sistêmica da empresa, é fácil compreender que, mesmo com sistemas e políticas planejadas, a eficiência organizacional será comprometida, se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado.

Nesse sentido, percebemos que a auditoria é fundamental para a averiguação dos processos ocorridos dentro da empresa, se o estoque físico está de acordo com os valores registrados documentalmente; se existem veracidade e confiabilidade nas informações fornecidas pela contabilidade, para que se tenha um acompanhamento e uma análise baseada em relatórios seguros e confiáveis.

### **2.5.2 Inventário dos Estoques**

Inventário físico é a contagem de material para verificar se as quantidades físicas são equivalentes às quantidades registradas. De acordo com Viana (2002, p. 381 - 385), um inventário é uma contagem periódica dos materiais existentes para efeito de comparação com os estoques

registrados e contabilizados em controle da empresa, a fim de se comprovar sua existência e exatidão. Os inventários tornam-se importantes instrumentos de gerenciamento e, por razões de auditoria, é necessário ter-se a comprovação real da exatidão de seu valor. Os principais tipos de inventários são: O inventário anual que é utilizado na época de balanço. Este método exige a paralisação das atividades durante o transcorrer da contagem. Em empresas de grande porte, tal método é impraticável, sendo também inviável a realização contínua das verificações a cada entrada ou saída do estoque.

O inventário de estoques constitui-se em uma ferramenta de importância fundamental para o aperfeiçoamento dos controles internos da organização, mitigando riscos de perdas, proporcionando maior acuracidade nos custos com a operação e atendendo de forma eficiente à legislação de referência.

É de extrema importância que tenhamos os estoques organizados e de forma fácil de encontrar. Para o aprimoramento tanto da execução da rotina diária de trabalho nos estoques como mesmo para o inventário físico realizado periodicamente.

De acordo com Martins (2001, p. 161), a localização dos estoques é uma forma de endereçamento dos itens estocados para que eles possam ser facilmente localizados. Com a automatização dos almoxarifados, a definição de um critério de endereçamento é imprescindível. Uma das formas mais comuns de endereçamento é a AA.B.C.D.E. AA: Código do almoxarifado ou área de estocagem B: Número da rua C: Número de prateleira ou instante D: Posição vertical E: Posição horizontal dentro da posição vertical.

### **3 ESTUDO DE CASO**

Através dos estudos efetuados e das análises que identificamos na BBC Distribuidora Ltda pudemos identificar a importância e a falta que faz um bom controle interno para o bom funcionamento, principalmente nesse caso, da área de estoques.

Hoje a empresa em questão não possui controles, em especial, nos estoques. Suas atividades são regulamentadas na base da confiança de seus colaboradores e possíveis divergências identificadas são levantadas como pequenas falhas e não são analisadas mais profundamente. Os estoques por si só possuem riscos inerentes, e são para esses riscos que iremos propor alguns controles.

Não podemos desconsiderar a confiança como algo importante e também muito necessário, mas relatórios e controles são meios de isentar e prevenir que falhas e fraudes ocorram ou se tornem comuns.

### 3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto do estudo de caso é a BBC Distribuidora Ltda., que teve sua fundação em 14 de fevereiro de 2008. A empresa situa-se na cidade de Porto Alegre – RS, sendo a distribuição de produtos de higiene e beleza para farmácias e mini-mercados seu principal campo de atuação. A empresa compra suas mercadorias de fornecedores nacionais, armazenando seu mix de produtos no depósito de estoques e revendendo a mercadoria, sem qualquer tipo de alteração/adaptação para seus clientes. Está inserida em todo território do Estado do Rio Grande do Sul, através de representantes comerciais.

Missão: Desenvolver equipe de trabalho e estrutura física com condições de atender o mercado gaúcho em todas suas exigências, de forma sustentável.

Visão: Ser uma Distribuidora conhecida, e reconhecida frente aos seus funcionários, fornecedores e clientes no Estado do Rio Grande do Sul.

Valores: Ter parcerias confiáveis com fornecedores e clientes; Entregar corretamente o que foi vendido; Valorização do indivíduo; Resultados adequados aos padrões comerciais estabelecidos.

A empresa possui como atividade principal a venda fracionada de mercadorias para os pontos de venda, através de seus representantes comerciais e busca expandir sua gama de clientes e consolidar-se no mercado estadual. Atualmente conta com 12 funcionários distribuídos nos seguintes setores: administração, almoxarifado e comercial.

A BBC Distribuidora Ltda teve um faturamento no ano de 2011 de aproximadamente R\$ 504.000,00 e vem buscando durante esse ano de 2012 equacionar seu faturamento mensal próximo de R\$ 100.000,00. Estando seu ponto de equilíbrio localizado nessa faixa de valor.

### 3.2 DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DETECTADOS E DOS PROCEDIMENTOS DE CONTROLE INTERNO NECESSÁRIO À ÁREA DE ESTOQUES

A responsabilidade de algumas das atividades e funções da empresa estão à cargo de poucas pessoas e também por vezes de apenas uma pessoa, sendo o acúmulo de tarefas algo predominante em muitos setores da empresa. Descrevem-se, neste tópico, os principais problemas encontrados na gestão dos estoques e sugerem-se os procedimentos de controle interno com vistas a possíveis melhorias para a referida empresa.

1. Falta de controle automatizado dos estoques: a empresa possui um sistema integrado para o controle de estoque, porém esse controle não é efetivo, pois o sistema apresenta falhas na baixa dos estoques quando emitida NF-e de venda. Isso acarreta a necessidade de um controle manual do estoque, onde os levantamentos e análises da necessidade de estoque mínimo para as mercadorias são feitos no *feeling* do responsável, além disso, outro grande problema é a possibilidade de furto nos estoques, uma vez que mais pessoas (além dos diretores) possuem a chave da empresa.

Sugere-se que a empresa invista na aquisição de um sistema interno para o controle dos estoques, integrando entradas e saídas de mercadorias, custo médio dos produtos, relatório de vendas por produto e por período.

2. Falta de controle no recebimento de mercadorias recebidas das transportadoras: a empresa não possui nenhum documento que registre o responsável pelo recebimento e não faz nenhuma conferência das mercadorias recebidas por ocasião de compras efetuadas, apenas confere-se a quantidade de caixas físicas com a quantidade especificada no corpo da NF-e. Isso não extingue a possibilidade de faltas de mercadorias no ato da entrega, bem como possíveis produtos danificados que se tornam impróprios para revenda.

Sugere-se que a empresa implemente uma planilha de controle, onde constem o nome de quem recebeu, data de recebimento e conferência das mercadorias. Esse documento deve ser assinado pelo responsável do recebimento além da assinatura de um gerente/diretor/sócio e arquivado junto da NF-e.

3. Falta de segregação de função para o armazenamento das mercadorias no estoque: a empresa não possui segregação de função para o armazenamento dos produtos no estoque, a mesma pessoa responsável pelo recebimento da mercadoria pela transportadora é a mesma que faz a alocação das mercadorias nos respectivos lugares no estoque. Isso impossibilita a realização de uma verificação cruzada, aumentando os riscos de fraude e omissão.

Deste modo sugere-se que a empresa nomeie responsáveis diferentes para a realização de cada operação, e na falta de pessoas para a realização das mesmas que se tenha acompanhamento de mais de uma pessoa nesse processo. Para assim aumentar o controle e minimizar as possibilidades de erros/fraudes.

4. Falta de especificação de código interno dos produtos armazenados no estoque: a empresa não possui caracterização no estoque dos códigos internos dos produtos, as mercadorias ficam armazenadas em caixas (conforme enviadas pelos fornecedores) em pallets e não são etiquetadas, sendo a separação dos pedidos de clientes efetuadas pelo conhecimento

visual dos produtos solicitados. Para a separação é emitida uma pré-nota, onde consta o nome do cliente, produtos solicitados, seus códigos internos e valor. Isso aumenta a possibilidade de falhas na alocação das mercadorias e prováveis falhas de separação ocasionadas pela má estocagem.

Sugere-se que a empresa referencie nas caixas dos produtos os códigos internos dos mesmos, para facilitar a logística da separação e evitar falhas humanas na separação dos pedidos de clientes.

5. Falta de segregação de função e conferência na separação de pedidos: a empresa não possui uma conferência na separação de pedidos, além disso, a mesma pessoa responsável pela separação é responsável pelo encaixamento/embalagem das mercadorias e etiquetagem dos volumes, assim como preparação para embarque das mercadorias com a NF-e para a transportadora responsável. Não existe nenhum documento para o embarque das mercadorias e liberação para a transportadora. Verifica-se aqui possibilidade de fraude e desvio de mercadorias, uma vez que não é feita nenhuma conferência nesse processo todo, além disso não existe nenhum documento eximindo a responsabilidade de erros da empresa.

Nesse processo sugere-se a efetuação de conferência, por parte de outra pessoa, das mercadorias separadas para o cliente, sendo preferencialmente essa mesma pessoa responsável pela embalagem das mesmas. Sugere-se também a utilização de documento auxiliar na entrega dos volumes e da NF-e para a transportadora, onde constem o número, valor e volumes referentes a cada NF-e embarcada, além da assinatura do responsável pelo recebimento. Esse documento deve ser arquivado em pasta específica, posteriormente anexados os canhotos da NF-e de entrega ao cliente.

6. Falta de revisão em lançamento de NF-e de entrada: os códigos de referência dos produtos, registrados na NF-e emitida pelo fornecedor, são distintos dos utilizados e cadastrados no sistema interno da empresa. Para efetuar o lançamento de entrada da NF-e é utilizada a descrição do item e o lançamento do valor e quantidade do item é realizado por unidades. Por não haver conferência constata-se que pode existir desleixo ou desatenção nos lançamentos, não sendo encontrado/constatado algum possível erro. Além disso, sem conferência, percebe-se que as NF-e podem ser lançadas bem posteriormente à data de recebimento, ficando o estoque em desconformidade com o princípio contábil da competência durante esse período.

Sugere-se aqui que a empresa formalize carimbo com data do lançamento no sistema e nome de quem efetuou, esse lançamento deve ser revisado e assinado por um gerente/sócio. Entende-se ser necessária também a criação de um campo no sistema para utilização do

código do produto do fornecedor para lançamento de NF-e de entrada, trazendo assim mais segurança e minimizando a possibilidade de erro humano, além da possibilidade de lançamento de unidade por caixa (sendo a segregação dos produtos efetuada automaticamente pelo sistema).

#### **4 CONCLUSÃO**

Para uma gestão saudável e confiável que está inserida no ambiente empresarial altamente competitivo e dinâmico sendo capaz de trazer ganhos e evitar desperdícios, prevenir fraudes e erros, além de identificar falhas observamos que torna-se necessária a existência e manutenção de controles internos organizados e flexíveis. Nesse sentido percebe-se a importância dos controles internos para a boa manutenção empresarial.

Este artigo teve como objetivo analisar a importância dos controles internos no processo de gestão da empresa BBC Distribuidora Ltda e em especial na área dos estoques. A fim de analisar e propor a implementação de controles internos nos estoques, para possíveis melhorias no desenvolvimento dos processos do setor.

Deste modo buscou-se através da realização de reuniões, observação e entrevistas, identificar quais os procedimentos de Controle Interno seriam necessários para a melhoria da gestão da área de estoques. De acordo com as análises efetuadas pelo autor, as principais falhas de controle identificadas foram: a ausência de um controle automatizado dos estoques, a falta de controle no recebimento de mercadorias recebidas das transportadoras, a inexistência de segregação de função para o armazenamento das mercadorias no estoque, falta de especificação do código interno dos produtos armazenados no estoque, falta de segregação de função e conferência na separação de pedidos, ausência de revisão em lançamento de NF-e de entrada. Uma das sugestões de procedimentos de controle interno para aprimoramento dos processos passa primeiramente pela aquisição ou aluguel de sistema interno para controle dos estoques.

Assim para que esse sistema funcione adequadamente se fazem necessários controles eficientes para evitar falhas e assim abastecer esse sistema corretamente, com informações e dados efetivos.

Dentre esses controles sugere-se a criação de uma planilha de controle para o recebimento de mercadorias, onde também o responsável por esse recebimento não seja o mesmo que efetuará o armazenamento desses produtos no estoque. Para facilitar tanto esse armazenamento quanto a separação dos pedidos para revenda, entende-se ser necessária a

fixação dos códigos internos da empresa nos locais, dos respectivos produtos, dentro do estoque, deixando mais claro o critério utilizado e a localização dos mesmos.

Para eliminar e prevenir a ocorrência de erros/fraudes nota-se a necessidade de uma conferência por parte de outra pessoa (diferente da responsável pela separação) dos pedidos prontos para faturamento, onde seria conferido o pré-pedido com os itens selecionados separadamente, ficando a mercadoria pronta e revisada para o envio ao cliente, evitando assim eventuais transtornos e retrabalhos. Todos esses controles têm a mesma finalidade e buscam deste modo evitar erros e fraudes e fazer com que a empresa mantenha sua vantagem competitiva.

Ressalta-se que esses procedimentos são válidos apenas para o caso analisado, não podendo ser generalizado para outras entidades. Sugere-se, ainda, para futuros estudos, bem como para a empresa BBC Distribuidora Ltda, que efetue o mesmo processo de análise dos seus controles internos para as demais áreas da organização, especialmente as áreas de Liquidação de Contas a Receber e Análise de Crédito a Clientes, buscando um entendimento maior da realidade do nicho de mercado em que a empresa está inserida e também das possíveis alternativas para minimizar imprevistos.

## **REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Marcelo C. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ANTHONY, R.N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

ARAUJO, Francisco José de. **A estruturação dos controles internos e a independência da auditoria interna**.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

AUDITORIA. **Diferenças entre auditoria interna e externa**. Disponível em: <[http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriainterna\\_diferencasbasicasentreauditoria.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/auditoriainterna_diferencasbasicasentreauditoria.htm)> Acesso em: 13 nov. 2012

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCC)**. São Paulo: Atlas, 2008.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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



FLAMHOLTZ, Eric. *Effective Organizational Control: A Framework Applications and Implications*.

FLEURY, Paulo Fernando. FIGUEIREDO, Peter Wanke. Kleber Fossati **Logística Empresarial: a Perspectiva Brasileira**. ed.: Atlas 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papeis de Trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 2001.

GALLORO & ASSOCIADOS AUDITORES. **Controle interno e Contabilidade como elemento de controle**. In Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON: Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Planejamento, programação e controle da produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.  
IUDÍCIBUS, Sérgio de, MARION, José Carlos. **Dicionário de termos de contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2001.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, Petrônio Garcia. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MIGLIAVACCA, N. Paulo **Controles Internos nas organizações: um estudo abrangente dos princípios de controle interno: ferramentas para avaliação dos controles internos em sua organização**. 2. ed. São Paulo: Edicta, 2004.

NASCIMENTO, Auster Moreira; OTT, Ernani; SILVA, Letícia Medeiros da. **Sistemas de Controles Internos in Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, C. L. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Antonio Lopes de. **Curso de Auditoria**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SILVA, Antonio Carlos da. **Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TANNEBAUM, A.S. O controle na organização. In: TANNEBAUM, A.S. O controle nas organizações. Petrópolis: Vozes, 1975.

VIANA, João José. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 2002.