

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALISON EDUARDO ROSA

**ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM UM CENTRO
DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA**



CURITIBA

2019

ALISON EDUARDO ROSA

**ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM UM CENTRO
DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA**

Monografia apresentada como requisito ao à obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em Auditoria Integral, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Sayuri Unoki de Azevedo

CURITIBA

2019

TERMO DE APROVAÇÃO

ALISON EDUARDO ROSA

ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA

Monografia aprovada pelo Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em MBA – Auditoria Integral, pela seguinte banca examinadora

Prof^a. Dr^a. Sayuri Unoki de Azevedo
Orientador – Departamento de Ciências Contábeis – UFPR.

Prof.
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR.

Prof.
Departamento de Ciências Contábeis – UFPR.

Curitiba, 28 de outubro de 2019

A Deus por não me abandonar em nenhuma situação e a família pelo apoio e amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela sua infinita bondade e misericórdia o qual permitiu a realização desta pesquisa, além de ter me concedido forças suficientes para encarar todas as longas viagens noturnas da cidade de Itararé – SP até Curitiba – PR durante toda a jornada deste curso de pós-graduação e cuidado de minha segurança e força de vontade para alcançar este objetivo.

Aos meus pais, Ciro e Marilde, os quais são exemplos de fé, dedicação e amor, e que foram grandes motivadores e inspiradores desde o início das primeiras aulas da pós-graduação até a chegada deste momento.

Aos diretores e colaboradores da organização objeto de estudo, os quais demonstraram empatia na colaboração com a pesquisa.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Sayuri Unoki de Azevedo, pelo excelente trabalho de orientação, mesmo à distância, a qual sempre esteve pronta a auxiliar nos ajustes e correções, apoiando e incentivando para conclusão da pesquisa.

Aos demais professores da Universidade Federal do Paraná que ministraram as aulas do MBA em Auditoria Integral, compartilhando conhecimentos e experiências práticas, as quais contribuíram no desenvolvimento profissional e acadêmico do pesquisador.

Agradeço a todos os colegas e amigos deste curso de pós-graduação, pela união e companheirismo, os quais abrilhantavam todas as aulas aos sábados, tornando-as melhores e divertidas.

Aos meus amigos de graduação, os quais sempre admiraram a minha força de vontade na realização deste curso.

A todos os que direta ou indiretamente contribuíram para que esta pesquisa pudesse se concretizar.

“As aventuras nunca acabam? Acho que não. Outra pessoa sempre tem de continuar a história”.

Bilbo Bolseiro – O Senhor dos Anéis: A Sociedade do Anel.

RESUMO

Esta pesquisa contém uma análise de controles internos referente à um centro de distribuição varejista, com a finalidade de demonstrar a situação das atividades operacionais do departamento, evidenciando os principais riscos corporativos associados à estas atividades, conforme as orientações do COSO. A metodologia da pesquisa classifica-se quanto aos objetivos como do tipo descritiva e explicativa, com abordagem do tipo qualitativa, e quanto aos procedimentos caracteriza-se como documental e bibliográfica, por meio de um levantamento bibliográfico, com base em livros, sites, periódicos e artigos científicos, mencionando os principais autores dos temas, com o propósito de enriquecer a ideia central do trabalho. A pesquisa segue uma sequência lógica, direcionando o leitor para o estudo de caso, no qual foi realizado a coleta de dados por intermédio de atividades de observação operacional e de uma entrevista com os colaboradores do setor. Nesse estudo, faz-se uma análise de como os controles internos podem auxiliar na eficiência operacional, com o intuito de reduzir o poder de ação dos riscos corporativos presentes nas atividades. Os resultados da pesquisa evidenciaram qual o grau de confiabilidade dos controles internos do departamento e a influência destes na organização.

Palavras-chave: controles internos. riscos corporativos. atividades operacionais.

ABSTRACT

This survey contains an analysis of the internal control department in a retail distribution center to demonstrate the status of its operational activities, highlighting the key corporate risks associated with these activities, as directed by the COSO framework. The research methodology is classified, regarding the objectives, as descriptive and explanatory, with qualitative approach, and, regarding the procedures, is characterized as documentary and bibliographic, through a bibliographic survey based on books, websites, periodicals and scientific articles, mentioning the main authors of the theme, with the purpose of enriching the central idea of the work. The research follows a logical sequence, directing the reader to the case study, in which data was collected through observation of operational activities and interviews with employees. In this study, we analyze how internal controls can help operational efficiency, in order to reduce the power of action of the corporate risks present in the activities. The research results showed how reliable the internal controls of the department are and their influence on the organization.

Keywords: internal control. corporate risks. operating activities.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - MATRIZ DE RISCOS.....	37
----------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DESVIOS DE MERCADORIAS	38
QUADRO 2 - ERROS OPERACIONAIS.....	39
QUADRO 3 - ESTOQUES EXCESSIVOS E ESTOQUES INSUFICIENTES.....	39
QUADRO 4 - DIVERGÊNCIAS NAS DOCUMENTAÇÕES	40
QUADRO 5 - ACIDENTES NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	41

LISTA DE SIGLAS

AICPA	– Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados
BI	– <i>Business Intelligence</i>
CD	– Centro de Distribuição
CI	– Controles Internos
CIPA	– Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
COSO	– <i>The Comitee of Sponsoring Organizations</i>
ERP	– <i>Enterprise Resource Planning</i>
IBGE	– Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
NCM	– Nomenclatura Comum do Mercosul
TI	– Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Objetivo Geral	15
1.2.2	Objetivos Específicos	16
1.3	JUSTIFICATIVAS.....	16
1.4	ESTRUTURA DA PESQUISA	17
2	PLATAFORMA TEÓRICA	18
2.1	CONTROLE INTERNO	18
2.2	SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS	19
2.2.1	Controles Contábeis	19
2.2.2	Controles Administrativos	20
2.2.3	Controles Financeiros	21
2.2.4	Controles de Estoques	21
2.2.5	Controles Gerenciais	22
2.3	COMÉRCIO VAREJISTA	23
2.3.1	Varejo – conceito e tipos de varejista	23
2.3.2	Centro de distribuição	24
2.4	<i>THE COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS – COSO</i>	25
2.4.1	Componentes do gerenciamento dos riscos corporativos	25
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	28
3.1	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS	28
3.2	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS	28
3.3	TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA....	29
3.4	LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES	29
4	ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA	31
4.1	APRESENTAÇÃO E ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO	31
4.2	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO	31
4.2.1	Recebimento de Mercadorias	32
4.2.2	Transferência de Mercadorias	33
4.3	LEVANTAMENTO E DESCRIÇÃO DOS RISCOS	33

4.4	CONTROLES INTERNOS EXISTENTES.....	35
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	47
	APÊNDICE B – ACEITE DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA EM	
	EMPRESAS	49
	APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE	
	DISTRIBUIÇÃO	50
	APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO.....	52

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA DE PESQUISA

A intensa competitividade existente no mercado afeta a todos os setores da economia, seja de forma positiva ou negativa e independente do porte das empresas, do qual Porter relata que:

As empresas atingem a vantagem competitiva através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas. (PORTER, 1999, p. 174).

Neste contexto, para garantir a sobrevivência dos negócios, é de vital importância aplicar inovações em suas atividades operacionais, tendo ações diferentes frente à concorrência, com o intuito de entregar valor ao cliente e contribuir para a organização manter a continuidade e atribuir vantagem no mercado (CARVALHO et. al., 2010).

Dessa forma, inovar as atividades operacionais requer maior atenção quanto à segurança das informações das empresas, tornando-as suscetíveis a risco elevado, sendo parte importante no gerenciamento das atividades a aplicação de controles internos (CI) nos eventos, com intuito de reduzir a probabilidade de consolidação dos riscos (COSO, 2007).

Para a realização das atividades comerciais nos setores de uma empresa, é necessário a dedicação e empenho dos colaboradores para contribuir com o sucesso econômico e financeiro da organização, fator esse que Kotler e Keller expõe referente a logística de mercado, a qual:

Envolve o planejamento da infraestrutura para atender à demanda e os subsequentes controles de fluxos físicos e implantação de materiais e de produtos finais entre os pontos de origem e os pontos de uso com o objetivo de satisfazer as exigências dos clientes, auferindo lucro (KOTLER; KELLER, 2013, p. 499).

Neste sentido, os controles internos sobre os bens e serviços oferecidos por uma organização não se enquadram somente para proteção dos ativos, mas também para garantir que os processos operacionais venham a corresponder ao resultado esperado do negócio, tanto financeiramente quanto no relacionamento com os

clientes (ATTIE, 2011; KOTLER; KELLER, 2013).

No momento da aplicação de controles internos, a probabilidade de eventuais problemas e dificuldades surgirem é certa, principalmente nas atividades relacionadas ao estoque e centros de distribuições (CD) das empresas, pois esses departamentos desempenham atividades rotineiras, com ocorrência de repetição das etapas para atingir o resultado esperado (ATTIE, 2011; BALLOU, 2001).

Os estoques possuem grande representatividade na composição do balanço patrimonial das organizações, devido a característica de serem produtos e materiais para reposição de alguma atividade específica, o qual será utilizado conforme a necessidade (CHIAVENATO, 2005). Desta forma, controles internos destinados a preservação do almoxarifado devem ser satisfatórios, porque para esse estoque existe grande expectativa de que possa gerar um resultado econômico a curto prazo, além de servir de suporte para a tomada de decisões (ATTIE, 2011).

Neste contexto, Tadeu (2010) comenta que os gestores não podem basear as decisões somente num cenário, mas devem observar diversas variáveis existentes, além de analisar os critérios de escolha e todas as informações disponíveis para que as decisões venham a reduzir os níveis de risco das operações. Entretanto, para garantir que essas informações estejam corretas, os controles internos devem apresentar razoável segurança nos seus dados, transmitindo uma base de sustentação para que possam ser tomadas as decisões (ALMEIDA, 2012).

Sendo assim, após a contextualização da pesquisa e devido a influência que um controle interno exerce nas organizações, questiona-se: **como os controles internos podem aprimorar o desempenho das tarefas de um centro de distribuição varejista e reduzir os riscos inerentes as atividades exercidas?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar como os controles internos podem aprimorar o desempenho das tarefas e reduzir os riscos inerentes as atividades exercidas em um centro de distribuição varejista, tendo como base a Metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO).

1.2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar o mapeamento e fluxo das atividades realizadas no Centro de Distribuição;
- ✓ Identificar os pontos de controle internos existentes no Centro de Distribuição da empresa caso de estudo;
- ✓ Levantar os riscos associados às atividades executadas;
- ✓ Verificar se existem medidas de controle interno praticadas nas atividades;
- ✓ Sugerir a aplicação de controles internos em respostas aos riscos encontrados.

1.3 JUSTIFICATIVAS

No ambiente de negócios, as atividades de uma empresa são direcionadas para satisfazer as necessidades de um cliente, seja ele pessoa física ou jurídica, o qual está em busca de produtos e serviços de qualidade e tempestivo (MATTAR, 2011).

No varejo, esse relacionamento entre cliente e empresa é evidenciado pela proximidade entre as partes, no qual é exigido muitas habilidades específicas para se obter sucesso nas negociações, das quais estudos e pesquisas referente ao comportamento dos clientes poderiam auxiliar na concretização dos negócios (BORGES, 2014).

Entretanto, grande parte das instituições acadêmicas do Brasil não têm atribuído ao varejo a devida importância, por considerarem de baixa complexidade os negócios envolvendo o comércio varejista e até mesmo menos nobres se comparadas as atividades industriais (MATTAR, 2011). Como há pouco incentivo em atividades de pesquisa e desenvolvimento para o varejo, surgem questionamentos sobre como um setor pode ser “menosprezado” por parte do mundo acadêmico sendo que em todos os anos pequenas, médias e grandes empresas comerciais desaparecem do mercado (MATTAR, 2011).

O setor varejista contribui significativamente para o desenvolvimento da economia brasileira, sobretudo na sua participação do Produto Interno Bruto (PIB), no qual atingiu um crescimento de 1,8% em 2017, comparado à 2016 (IBGE, 2018).

Deste modo, para manter esse crescimento, há a necessidade de as

empresas inovarem em suas operações, visto que o cenário econômico atual impõe esta condição. O aumento de ferramentas inovadoras no varejo possibilita aos clientes maiores opções de interatividade e facilidade nas compras, além de agilizar a coleta de informações dos clientes (VAROTTO, 2018).

Em consequência disso, essas inovações necessitam de aplicação em todas as operações das organizações, como por exemplo, investir em melhorias nos processos e controles internos dos Centros de Distribuição (CD) irá proporcionar uma visão estratégica do negócio, fornecendo aos clientes produtos certos e no momento oportuno (GUIMARÃES, 2007). Desta forma, otimizando as atividades operacionais, espera-se que situações com rupturas de estoque e atrasos na logística sejam reduzidos (POZO, 2015).

No tocante aos resultados e aplicação prática desta pesquisa, espera-se aprimorar os processos operacionais, dando ênfase à padronização das atividades aliados ao melhor método possível de execução, elevar o nível de responsabilidade no cumprimento das tarefas, com o intuito de reduzir a quantidade de erros operacionais, além de aplicar um método de prevenção de fraudes, o qual contribui para o crescimento comercial e organizacional da empresa objeto de estudo.

Mediante a isso, ressalta-se a importância dessa pesquisa, pois além de proporcionar a possibilidade de padronização dos controles internos do CD da empresa objeto deste estudo, irá elevar a assertividade e tempestividade das atividades de estoque na organização, auxiliando no desempenho do departamento comercial.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa está estruturada com introdução, questão de pesquisa, objetivos e justificativa, seguido de referencial teórico, o qual trata dos principais conceitos e autores relacionados a controles internos. Na sequência, apresenta-se a metodologia de pesquisa, a qual constitui um estudo de caso e, por fim a apresentação dos resultados e as considerações finais da pesquisa, bem como as propostas de sugestões de futuras pesquisas e delimitações deste estudo.

2 PLATAFORMA TEÓRICA

Com a finalidade de fundamentar o estudo realizado, a presente pesquisa apresenta alguns conceitos e assuntos pertinentes ao ambiente de controles internos e suas variações, demonstrar de forma sucinta o funcionamento do comércio varejista e de seus centros de distribuição, procurando interligar os controles a eles, enfatizando a real importância deles no varejo. Por fim aborda-se as etapas das quais a Metodologia COSO estabelece para gerenciamento dos riscos associados aos eventos.

2.1 CONTROLE INTERNO

No tocante a definição de controle interno, Attie transcreve a afirmação emitida pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), o qual descreve:

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de 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. (ATTIE, 2011, p. 188).

Os controles internos nas organizações tendem a proporcionar razoável segurança aos ativos, aplicando soluções práticas para prevenção de algum risco ou ameaça à integridade desses recursos.

Diante disso, Franco comenta que controles internos consistem em:

Todos os instrumentos da organização destinados a vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio. (FRANCO, 2001, p. 267).

Portanto, na inexistência de controles internos, as organizações se tornam vulneráveis a problemas em todos os setores, devido à ausência de mecanismos de defesa e prevenção de incidentes, elevando o risco empresarial.

Para reduzir a fragilidade inerente à atividade empresarial, medidas de proteção devem ser aplicadas e revisadas constantemente. Nas organizações existem áreas em que a probabilidade de ocorrerem problemas são maiores, como por

exemplo o setor de contas a pagar. Neste sentido, Crepaldi (2000) ressalta que podem ocorrer alguns desvios e favorecimentos financeiros, como a realização de pagamentos antecipados, visando o recebimento de algum tipo de benefício pessoal para o colaborador. O autor ainda relata que normalmente, isso pode ocorrer em empresas onde não há segregação de funções, pois não possui um sistema de alçadas e autorização, possuindo somente um colaborador para realizar diversas atividades.

Neste sentido, o COSO (2007, p. 15) recomenda “identificar eventos em potencial, avaliar os riscos e estabelecer respostas, reduzindo, assim, a probabilidade de surpresas e dos custos ou prejuízos inerentes a ela”. Portanto, compete a cada organização levantar quais atividades necessitam serem controladas e avaliar a probabilidade e impacto, com relação aos riscos existentes.

2.2 SISTEMAS DE CONTROLES INTERNOS

2.2.1 Controles Contábeis

Segundo Perez (1998, p. 67) “controles internos contábeis são aqueles relacionados com a proteção dos ativos e a validade dos registros contábeis”. A utilização desses controles proporciona razoável segurança para os recursos a disposição da entidade, devido ao fato de estabelecer limites no tocante ao acesso aos ativos das empresas. Complementando esse pensamento, Attie (2011) ressalta que os controles contábeis englobam o plano de organização em conjunto com os métodos e procedimentos relevantes para a proteção desses ativos, sobretudo no tocante a salvaguarda do patrimônio e a representação fidedigna dos registros contábeis.

De acordo com os conceitos apresentados, são notórios a proximidade no entendimento de controles contábeis para ambos os autores, sendo a proteção dos recursos à disposição das entidades o seu maior objetivo.

Em relação aos objetivos deste controle, Perez (1998) destaca que todas as transações na entidade, autorizadas pela administração, devem possuir registro na contabilidade, permitindo o preparo das demonstrações contábeis com seus devidos controles de ativos, além de ser possível realizar periodicamente o confronto entre os lançamentos no sistema e a existência física desses recursos.

Neste sentido, Almeida (2012, p. 57) menciona alguns exemplos de controles contábeis, como os “sistemas de conferência, aprovação e autorização, a segregação de funções (pessoas que têm acesso aos registros contábeis não podem custodiar ativos da empresa), os controles físicos sobre ativos e a auditoria interna”. Acrescenta, ainda, que as avaliações dos controles contábeis são constantemente submetidas a auditorias realizadas por auditores externos ou independentes, porque esses controles influenciam diretamente nas demonstrações contábeis, sendo necessário a realização de testes de auditoria com maior grau de abrangência, a fim de certificá-los de que estão garantindo a fidedignidade dos relatórios financeiros.

2.2.2 Controles Administrativos

Os controles administrativos norteiam os objetivos estratégicos de negócio estabelecidos pela administração. Desta forma, Attie (2011) descreve que esses controles fazem referência ao plano de organização empresarial aliado aos métodos e procedimentos relacionados à qualidade operacional e às políticas administrativas da empresa. Entretanto, Almeida (2012) relata que o auditor normalmente não se utiliza desses controles para fins de auditoria, por causa de normalmente seu foco está atrelado as demonstrações contábeis. Contudo, caso algum controle administrativo venha a interferir nas atividades de auditoria ou influencie algum procedimento, caberá ao auditor ampliar seu plano de trabalho a fim de abrangê-los.

O autor também elenca alguns exemplos de controles administrativos, os quais são:

As análises estatísticas de lucratividade por linha de produtos, o controle de qualidade, treinamento de pessoal, estudos de tempos e movimentos, análise das variações entre os valores orçados e os incorridos e o controle dos compromissos assumidos, mas ainda não realizados economicamente. (ALMEIDA, 2012, p. 57).

Por meio desses modelos, se torna perceptível que os controles administrativos priorizam os eventos relacionados a visão macro do negócio, ou seja, métodos e procedimentos que visam garantir os interesses da organização no tocante a suas atividades de cunho econômico e financeiro.

2.2.3 Controles Financeiros

Gitman (2004) estabelece que os controles financeiros possuem o objetivo de atribuir medidas para proteger os interesses monetários das organizações, permitindo administrar todos os recursos financeiros disponíveis. Neste sentido, Vieira (2010) relata que os controles financeiros são obtidos com base nos relatórios extraídos dos dados patrimoniais, os quais permitem a análise da posição financeira da organização e do fluxo de caixa.

De forma geral, os controles financeiros exercem grande influência na gestão de uma entidade, pois sem equilíbrio financeiro, o negócio tende ao fracasso.

Segundo o SEBRAE (2016), os principais são:

- a) **Controle Bancário:** no qual se registra as transações de recebimentos e pagamentos;
- b) **Controle Diário de Vendas:** proporciona uma visão holística da operação principal da empresa, auxiliando na tomada de decisões; e
- c) **Controle de Contas a Pagar:** auxilia no planejamento financeiro, organizando os pagamentos de acordo com os vencimentos, reduzindo a probabilidade de desequilíbrio financeiro.

Esses tipos de controles visam ajudar as organizações a manter o equilíbrio financeiro entre os valores a pagar e receber, sendo estes controles internos focados em preservar a integridade financeira da empresa.

2.2.4 Controles de Estoques

Para Ballou (2006, p. 254) “o gerenciamento de estoque envolve equilibrar a disponibilidade do produto, ou do serviço ao cliente, por um lado, com os custos de fornecimento em um dado nível de disponibilidade do produto, do outro”. Neste sentido, pode se entender que os controles de estoque visam o equilíbrio entre oferta e demanda dos produtos oferecidos pelas empresas, a fim de auxiliar os demais departamentos do momento certo para novas compras.

O autor ainda complementa que “o objetivo principal do gerenciamento de estoque é assegurar que o produto esteja disponível no tempo e nas quantidades desejadas” (BALLOU, 2006, p. 254). Nesse caso, o controle de estoque permite compreender toda movimentação de cada item do almoxarifado, auxiliando na

identificação de produtos parados, funcionando como um sistema de alerta para o gestor.

Um dos principais controles de estoque é a filosofia *just-in-time*, a qual Monden (2015, p. 7) define de maneira prática como sendo “basicamente produzir as unidades necessárias nas quantidades necessárias dentro do tempo necessário”. Complementando, Pozo (2015, p. 72) relata que o processo denominado de *just-in-time* “é o ajuste de suprimentos e demanda no tempo e na quantidade certa, ou seja, matéria-prima e produtos devem chegar no momento justo em que são necessitados”.

Um dos principais fatores abordados por esta filosofia é a redução de desperdícios nas empresas, os quais Souza (2017) destaca os desperdícios de produção, de tempo de espera, transporte, estoque, processamento. Com isso, pode-se compreender que o método *just-in-time* visa reduzir ao máximo as perdas oriundas do mau controle de estoque praticado.

2.2.5 Controles Gerenciais

Para Anthony e Govindarajan (2011, p. 6) “o controle gerencial é o processo pelo qual os gestores influenciam os outros membros de uma organização para implementar as estratégias da organização”. Os autores também complementam que os controles gerenciais estão diretamente ligados a ações envolvendo a controladoria, pois esses controles estão voltados ao planejamento estratégico das organizações, visando preservar a continuidade do negócio.

Esse tipo de controle visa maximizar o resultado econômico das organizações, atribuindo diversas métricas para assegurar a rentabilidade das atividades, assim como auxiliar no desenvolvimento econômico das organizações (ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2011).

Um dos controles gerenciais mais utilizados nas empresas são os pontos de equilíbrio contábil, econômico e financeiro, os quais, são de grande importância para os negócios pois “fornecem importantes subsídios para um bom gerenciamento da empresa”. (BORNIA, 2002, p. 79).

Com relação as diferenças entre os pontos de equilíbrio, Borna comenta:

No ponto de equilíbrio contábil, são levados em conta todos os custos e despesas contábeis relacionados com o funcionamento da empresa. Já no ponto de equilíbrio econômico, são também incluídos nos custos e despesas

fixos considerados todos os custos de oportunidade referentes ao capital próprio, ao possível aluguel de edificações (caso a empresa seja a proprietária) e a outros itens do gênero. No caso do ponto de equilíbrio financeiro, os custos considerados são apenas os custos desembolsados que realmente oneram financeiramente a empresa. (BORNIA, 2002, p. 79).

Assim sendo, os pontos de equilíbrio prestam suporte ao gestor na operação dos controles gerenciais, auxiliando na tomada de decisões.

2.3 COMÉRCIO VAREJISTA

O varejo é um dos principais setores da economia do Brasil aliado ao fato de ser responsável por grande parte dos empregos formais do país e oferecer ao consumidor final oportunidades de adquirir produtos essenciais para uso e consumo (MATTAR, 2011).

Outra característica do comércio varejista está ligada ao relacionamento e fidelização de clientes, sendo esta uma peculiaridade do varejo moderno que consiste não somente na busca por clientes, mas sim na retenção e zelo por eles (GRÖNROOS, 2003).

2.3.1 Varejo – conceito e tipos de varejista

No tocante ao conceito de varejo, Mattar define que:

Varejo consiste nas atividades de negócios envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de qualquer serviço a consumidores finais, para utilização ou consumo pessoal, familiar ou residencial. (MATTAR, 2011, p. 1).

Concomitante, Kotler e Keller (2013, p. 482) complementam que “um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo”.

Nesse contexto evidencia-se que o principal alvo do comércio varejista são os consumidores finais, sendo eles os responsáveis por sustentar essa atividade. Além disso, todas as ações dessas empresas são voltadas para a satisfação e a prospecção de clientes. Com isso, Petroll (2018), comenta que a competição entre os varejistas é intensa, sendo um dos principais diferenciais conhecer as experiências dos clientes, podendo aplicar soluções de melhorias em pontos deficitários da empresa.

No que se refere aos tipos existentes de varejista, Kotler e Keller (2013)

destacam as lojas de varejo, sendo aquelas atuantes em determinadas linhas de produtos, como as lojas de departamentos e conveniência (é o popularmente denominado de varejo tradicional). Além disso, existe o varejo sem loja, sendo aqueles onde não possuem estabelecimento físico para demonstração de produtos, como ocorre com o *e-commerce* e os clubes de assinatura. Por fim tem-se o varejo cooperativo e franquia, no qual o franqueado investe um determinado valor para ingressar no sistema do franqueador, adquirindo o direito a comercializar os produtos e serviços daquela marca, com a contraprestação de royalties ao franqueador.

2.3.2 Centro de distribuição

Um dos departamentos de maior importância nas empresas e responsáveis pela distribuição e gerenciamento de todas as mercadorias e produtos em poder das organizações, são aqueles denominados de Centros de Distribuição (CD) (POZO, 2015). Os CDs normalmente possuem atividades distintas das atividades operacionais da empresa, isso devido a sua finalidade, os quais, conforme Lacerda são:

(...) típicos de sistemas de distribuição escalonados, onde o estoque é posicionado em vários elos de uma cadeia de suprimentos. Seu objetivo é permitir rápido atendimento às necessidades dos clientes de uma determinada área geográfica distante dos centros produtores. Para prover utilidade no tempo, avançam-se os estoques para um ponto próximo aos clientes e os pedidos são então atendidos por este centro avançado, a partir do seu próprio estoque. (LACERDA, 2000, n.p.).

Observa-se que mesmo não havendo relação direta com os clientes, o CD é fundamental para atender as necessidades destes, visando suprir a demanda por produtos em tempo hábil.

Deste modo, é visível a importância do funcionamento adequado do CD em consoante com seus muitos benefícios, dos quais Guimarães destaca a:

(...) redução dos estoques e da estrutura de retaguarda nas lojas, mão-de-obra, falta de produtos e avarias, ganho de escala, eliminação de atividades que só agregam custos, melhor acuracidade no controle de estoques, otimização no carregamento dos veículos de transportes de cargas, maior eficiência operacional de toda a rede, entregas paletizadas e centralizadas. (GUIMARÃES, 2007, p. 72).

Apesar das diversas vantagens de utilizar um CD no gerenciamento de mercadorias, faz-se necessário o estabelecimento de alguns componentes dentro

desse sistema de distribuição, como os processos de armazenagem, manuseio e controle dos produtos, pois são essenciais para o bom funcionamento de um centro de distribuição. (POZO, 2015).

Ressalta-se ainda, que este departamento deve ser organizado e possuir um processo operacional delineado, de modo que as etapas possam ser visíveis e sobretudo auditáveis, detectando possíveis gargalos na operação.

2.4 THE COMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS – COSO

Para Dias (2008, p.48), “o COSO é uma entidade sem fins lucrativos, dedicada à melhoria dos relatórios financeiros através da ética, efetividade dos controles internos e governança corporativa”. Acrescenta, ainda (2008) que os controles internos para o COSO, devem atender a objetivos relacionados a eficiência e efetividade operacional, a confiança nos registros contábeis e financeiros e a conformidade.

Neste sentido, segundo o COSO (2007), os controles internos funcionam como uma etapa dentro do gerenciamento dos riscos corporativos, o qual utiliza esta ferramenta para fins de medidas preventivas aos riscos detectados.

2.4.1 Componentes do gerenciamento dos riscos corporativos

Conforme a ótica do COSO:

O gerenciamento de riscos corporativos é constituído de oito componentes inter-relacionados, que se originam com base na maneira como a administração gerencia a organização, e que se integram ao processo de gestão. (COSO, 2007, p. 22).

Os componentes supracitados são os seguintes: ambiente interno, fixação de objetivos, identificação de eventos, avaliação de riscos, resposta ao risco, atividades de controle, informações e comunicações e monitoramento. (COSO, 2007).

No tocante ao ambiente interno, este consiste na base para toda a aplicação dessa filosofia de tratamento dos riscos, considerando critérios históricos de cada organização, o risco aceitável, quais as disponibilidades para aplicação de alçadas e responsabilidades. Sendo assim, o ambiente da entidade influencia diretamente na sequência do gerenciamento dos riscos. (COSO, 2007).

Com relação a fixação dos objetivos, estes devem existir antes do gerenciamento de risco, ou seja, os planejamentos estratégicos (por exemplo, conceitos de missão e visão) de qual patamar a empresa deseja estar num determinado período de tempo, objetivos operacionais, de conformidade, enfim estabelecer metas para que seja possível levantar quais os riscos e oportunidades existentes no caminho. (COSO, 2007).

Para o COSO (2007, p. 46), “eventos são incidentes ou ocorrências originadas a partir de fontes internas ou externas que afetam a implementação da estratégia ou a realização dos objetivos”. Adicionalmente, a identificação dos eventos pode ser elaborada com o auxílio de diversos métodos, dos quais se destaca a análise do fluxo de processo, no qual é delimitado quais são as entradas e saídas de recursos bem como os responsáveis e decisões as quais se interacionam para apresentar o resultado de um processo de negócio, auxiliando dessa forma a compreensão e identificação dos eventos. (COSO, 2007).

No tocante a avaliação de riscos, esta consiste na “identificação e análise dos riscos ao não cumprimento das metas e dos objetivos operacionais, de informação e de conformidade” (DIAS, 2008, p. 48). O COSO (2007) trata o risco como inerente e residual, os quais, respectivamente correspondem ao risco em que a empresa sofre antes da aplicação de medidas preventivas, e o remanescente após a resposta a eles.

O COSO (2007) classifica as respostas ao risco com a possibilidade de: evitar, descontinuando as atividades de risco; reduzir o risco, aplicando algum controle interno; compartilhar o risco, transferindo parte dele a outrem; e aceitar, no qual a situação permanece a mesma e nenhuma medida de segurança é tomada.

Referente às atividades de controle, Gramling et. al. (2012, p. 165) menciona que “as atividades de controle são políticas e procedimentos implantados em toda a organização para reduzir o risco de divulgação financeira incorreta”. Complementando, Dias (2008) relata que as empresas realizam diversas atividades de controle, das quais se destacam as alçadas que são equivalentes a limites dentro de uma atividade ou sistema; as autorizações, as quais são referentes ao ato de aprovação de alguma situação; a conciliação realizada no confronto e conferência de dados; a segregação de funções, eliminando as funções conflitantes na execução das atividades; e os sistemas informatizados, que se utilizam de meios digitais para proporcionar a segurança da informação.

Dias (2008, p. 52) afirma que “a comunicação é essencial para o bom

funcionamento dos controles. Informações sobre planos, ambiente de controle, riscos, atividades de controle e desempenho devem ser transmitidos a toda a entidade”. Gramling (2012) complementa que com a comunicação e informação interna, as organizações compartilham relatórios, verificam o processamento referente aos planos de controle, além de conferir se há presença de falhas nos controles. Desta forma “a comunicação pode surgir sob a forma de manuais de políticas, memorandos, mensagens de correio eletrônico, notificações em quadros de avisos, mensagens pela Internet e mensagens gravadas em vídeo” (COSO, 2007, p. 82).

Por fim, Dias (2008, p. 53) retrata que “o monitoramento é a avaliação dos controles internos ao longo do tempo”. É nesta etapa em que devem ocorrer as constantes revisões de procedimentos e processos, a fim de validá-los e, sugerir alterações para melhorias. Gramling (2012) indica que os procedimentos de auditoria interna são efetivos na utilização do monitoramento dos controles, pois a visão crítica do auditor pode detectar falhas as quais foram imperceptíveis nas atividades de controle. O COSO (2007) orienta que deve ser definido o escopo e a frequência do monitoramento, conforme a classificação e resposta atribuída aos riscos corporativos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS OBJETIVOS

No tocante aos objetivos, a presente pesquisa pode ser definida como descritiva e explicativa. Nesse contexto, Gil (2008, p. 28) comenta que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Em consequência desse entendimento, pode se compreender que a abordagem descritiva visa observar e descrever os fatos como eles são, apresentando evidências suficientes para se entender o caso.

Quanto à pesquisa explicativa, Raupp & Beuren (2006, p. 82) menciona que esta “integra estudos mais aprofundados pela necessidade de explicar os determinantes na ocorrência dos fenômenos”.

Nessa perspectiva, pode se compreender que a presente pesquisa possui uma mescla de características dos dois segmentos, com o intuito de compreender o cenário estudado e esclarecer pontos específicos os quais necessitam de maior entendimento.

3.2 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Referente aos procedimentos, a pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, utilizando-se também das abordagens bibliográfica e documental, permitindo maior profundidade de análise. Para Raupp e Beuren (2006, p. 84) no estudo de caso, o pesquisador pode detalhar sua pesquisa, pois geralmente se trata de um único objeto de estudo, no qual permite foco restrito à situação coletada.

Concomitante, Yin (2010, p. 106) ressalta que “o protocolo é uma maneira importante de aumentar a confiabilidade da pesquisa de estudo de caso”. Yin (2010) complementa que o protocolo é semelhante ao levantamento no que se refere a coleta de informações, contudo no protocolo há os procedimentos e regras para a sua elaboração.

No tocante a pesquisa bibliográfica, Raupp e Beuren (2006, p. 87) comenta que todas as fontes para esse procedimento já existem em meio físico e digital, como livros, periódicos, jornais, monografias e artigos científicos, e que visa sustentar o

trabalho acadêmico, atribuindo confiabilidade ao estudo desenvolvido.

Por fim, sobre a pesquisa documental, Gil (2008, p. 51) evidencia a semelhança entre esta e a pesquisa bibliográfica, diferenciando-as somente na questão de que o tratamento analítico dos documentos não é atribuído em pesquisas documentais, sendo estes classificados como documentos de primeira mão (documentos oficiais, fotografias e contratos). No entanto, os de segunda mão (relatórios de empresas, manuais de procedimentos e tabelas estatísticas), de certa forma, receberam algum tipo de análise.

3.3 TIPOLOGIA DA PESQUISA QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Quanto a abordagem do problema, a presente pesquisa apresenta a metodologia qualitativa, na qual Raupp e Beuren (2006) menciona que nesse tipo de pesquisa há maiores análises no objeto de estudo, apresentando os reflexos dos resultados da coleta de dados.

Além disso, os autores relatam que com a análise qualitativa poderá se compreender a natureza dos fenômenos coletados e identificar as origens das situações-problemas encontradas.

3.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES

A coleta de dados para o estudo de caso proporciona a triangulação das informações por meio de entrevista semiestruturada, observação da rotina operacional no período de dois dias para compreender as atividades realizadas no objeto de estudo, análise de documentos internos como manuais de procedimentos e relatórios gerenciais, bem como de levantamento e documentação dos processos existentes para elaborar fluxogramas de todas as etapas destes processos, destacando a necessidade de pontos de controle nos eventos.

A validade das informações obtidas, descritas por Yin (2010), ressalta a necessidade de se empregar diversas fontes de evidências, as quais realizam uma espécie de cruzamento de dados, denominada de triangulação. Desse modo, como descrito anteriormente, a triangulação de dados permite maior profundidade de análise do caso de estudo desta pesquisa.

No tocante à observação, Zanelli (2002) relata que esta é uma das principais

técnicas iniciais para se conhecer e compreender algum fenômeno, pois a partir dela o pesquisador se atenta aos detalhes dos eventos, realizando anotações dos pontos importantes, os quais serão relevantes em outras etapas da pesquisa.

Com relação a utilização de fluxogramas, Cury (2015) descreve como sendo uma ótima ferramenta de apoio para se compreender o funcionamento de algum sistema, realizando o mapeamento das etapas dos eventos simples ou complexos, o qual facilita na leitura do processo e percepção de inconsistências.

4 ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA

A presente seção tem início com um resumo da empresa objeto de estudo, a qual solicitou sigilo quanto a razão social e nome fantasia. Na sequência será abordado a descrição das atividades do centro de distribuição e levantamento dos principais riscos identificados, bem como a tabulação na matriz de probabilidade e impacto, enfatizando as vulnerabilidades apresentadas pelas atividades, assim como determinar o grau de aceitação dos riscos por parte da empresa e quais os controles em resposta a eles.

4.1 APRESENTAÇÃO E ENTENDIMENTO DO NEGÓCIO

A empresa está constituída sob a forma de sociedade limitada e atua no mercado há 14 anos, especificamente no varejo físico, oferecendo uma gama de produtos dos quais se destacam a comercialização de acessórios, calçados e confecções para o público adulto e infantil, masculino e feminino.

O espaço demográfico de atuação da empresa se delimita no interior do estado de São Paulo, com unidades de vendas nas cidades de Itararé, Itapeva, Nova Campina, Bom Sucesso de Itararé, Ribeirão Branco, Guapiara e Apiaí. Também abrange a região nordeste do Paraná, com filiais nas cidades de Sengés, Jaguariaíva, Arapoti, Piraí do Sul, Ponta Grossa, além do Distrito de Ouro Verde, com sede administrativa e o Centro de Distribuição situados na cidade de Itararé.

Um dos principais objetivos da entidade é o de se tornar uma grande varejista com reconhecimento nacional, fator este que contribuiu para a aceitação da realização da pesquisa, visto que as principais diretrizes da empresa são a melhoria constante nos departamentos e princípios de meritocracia.

4.2 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

O centro de distribuição é um dos principais setores da empresa, visto que é responsável pelo acondicionamento e organização das mercadorias, controle de estoque e providenciar o abastecimento das unidades de vendas. A equipe de trabalho do departamento é composta por oito colaboradores (um na função de Supervisor de Produtos e sete como Auxiliar de Controle de Estoque), os quais

exercem atividades referente a recebimento de mercadorias e transferências de mercadorias.

4.2.1 Recebimento de Mercadorias

Esta atividade tem início com a entrega das encomendas por parte da transportadora dos fornecedores. O colaborador verifica se há sinais de violação das embalagens dos produtos e se estão em perfeito estado para realizar o aceite no setor, caso contrário, as mercadorias serão devolvidas à transportadora e posteriormente contatado o fornecedor para esclarecimentos. No entanto, se as embalagens estiverem de acordo com as exigências da empresa, a próxima etapa será conferir a documentação da entrega (nota fiscal), pois se houverem quaisquer divergências nos valores, os produtos também não serão aceitos.

Com a documentação correta, a atividade seguirá para a conferência dos pedidos de compra no software de gestão, sendo nesta etapa realizado o confronto entre a quantidade de itens recebidos com o informado no sistema. São comuns entregas parciais, pois muitas vezes os pedidos de compra possuem um número elevado de itens, e os fornecedores não conseguem suprir a demanda da empresa em uma única entrega. Contudo, caso existam divergências em um pedido completo ou no último pedido parcial, o procedimento feito é realizar ajustes no sistema, ou seja, o colaborador irá acrescentar ou retirar produtos dos pedidos, notificar o fornecedor e o setor financeiro para eventuais abatimentos ou acréscimos na nota fiscal.

Na sequência, o usuário inclui a nota fiscal no *Enterprise Resource Planning* (ERP) e realiza a clonagem dela, a fim de gerar saldo de estoque na base de dados do centro de distribuição (a primeira inclusão é para fins fiscais). Se for necessário, o colaborador irá efetuar a manutenção nos cadastros das mercadorias, como por exemplo, a descrição dos produtos, departamento, coleção, grupo, markup, cor, Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM), entre outros ajustes, com o intuito de corrigir eventuais divergências no cadastro original dos produtos realizado pelo departamento de compras.

Após esta etapa, é gerado no sistema as etiquetas conforme o código cadastrado, aplicadas aos produtos e também é sobreposto a eles as etiquetas antifurto (*tag* antifurto) para maior segurança. Em seguida, as mercadorias são encaminhadas para acondicionamento e armazenagem, para posteriormente serem

transferidas às unidades de vendas.

4.2.2 Transferência de Mercadorias

A atividade de transferência de mercadorias se inicia quando o supervisor de produtos realiza a análise de estoque das lojas, com o intuito de verificar quais são os produtos faltantes ou durante a troca de coleções, como por exemplo de outono/inverno para primavera/verão. Os responsáveis pelas lojas também poderão solicitar mercadorias ao centro de distribuição, contudo esta somente será atendida se previamente aprovada pelo responsável do centro de distribuição. Caso o departamento não possua as mercadorias, o supervisor de produtos deve comunicar ao setor de compras, o qual irá suprir esta demanda das unidades de vendas, conforme o orçamento de compras pré-estabelecido.

Na sequência da análise, o supervisor realiza a divisão de produtos por loja e encaminha a solicitação aos demais colaboradores do centro de distribuição, os quais organizam as peças conforme a demanda das lojas, realizam a embalagem dos itens em lotes, e emitem a nota fiscal de transferência do centro de distribuição para a loja de destino.

Em seguida, as mercadorias são encaminhadas para a área de expedição, na qual os motoristas realizam a conferência dos lotes, observando a quantidade de itens e o destino da transferência, sendo que a periodicidade desta etapa acontece conforme a rota de transporte pré-estabelecida.

Por fim, os motoristas realizam o carregamento dos veículos e seguem com o transporte das cargas até a unidade de vendas.

4.3 LEVANTAMENTO E DESCRIÇÃO DOS RISCOS

Durante o acompanhamento das operações no setor, foi percebido a presença de alguns riscos, os quais foram nomeados como:

- ✓ Extravios de Mercadorias;
- ✓ Erros Operacionais;
- ✓ Estoque em Excesso;
- ✓ Estoque Insuficiente;
- ✓ Documentação Divergente;

- ✓ Deterioração das Mercadorias;
- ✓ Acidentes no Ambiente de Trabalho.

No tocante aos extravios de mercadorias, a possibilidade de ocorrência é inerente ao negócio, especialmente neste setor, o qual está diretamente ligado as mercadorias adquiridas para revenda e materiais diversos para uso de outros departamentos (escritório, limpeza entre outros). No entanto, a empresa não apresenta histórico de ocorrência deste evento, contudo, o COSO (2007) determina a existência de diversos fatores influenciadores, os quais podem intensificar a exposição da organização ao risco, tais como as modificações no processo sem a devida orientação aos colaboradores e a ineficiência operacional.

Com relação aos erros operacionais, o COSO (2007) recomenda analisar o fluxo dos processos do setor, considerando as entradas e saídas de informações, as quais podem comprometer o desempenho das atividades. Concordante a isso, percebeu-se que as atividades do setor estão sujeitas a pluralidade de erros operacionais em todas as etapas dos processos devido à grande parte das atividades serem realizadas de forma manual, não ocorrendo automação das atividades, sendo somente realizado a utilização de software de gestão de negócio (ERP).

Os riscos relacionados a estoque em excesso e insuficiente são diretamente proporcionais, pois eles derivam de situações envolvendo a aquisição de mercadorias e dos resultados das vendas, seja positivo ou negativo. Nestes eventos, encontra-se a presença da relação entre risco e oportunidade, na qual o COSO (2007) apresenta que a variação destes ocorre de forma integrada, pois derivam da concretização de eventos de caráter negativo (risco) e positivo (oportunidade), cabendo a organização manter o equilíbrio da aplicação destes conceitos.

Assim como o risco anterior, os eventos relacionados à documentação divergente podem apresentar a relação entre risco e oportunidade apresentada pelo COSO (2007). Contudo, esta tende a trazer problemas legais e financeiros para a organização, além de acentuar a possibilidade de fraudes, pois caso os documentos comprobatórios não refletirem a realidade dos estoques físicos, o departamento se torna mais suscetível a desvios de mercadorias, atuando como fator influenciador de outros riscos.

No que concerne a deterioração das mercadorias armazenadas, estas podem sofrer algumas avarias como perda de coloração original, rasgos, presença de odores fétidos, sendo estes relacionados pelo COSO (2007) como fatores externos que

influenciam na realização dos eventos. No entanto, se estas situações não estiverem presentes na gestão dos riscos, certamente irão acarretar prejuízos para a empresa, pois os produtos não estarão em condições de revenda.

Por fim, com relação aos eventuais acidentes no local de trabalho, todos os colaboradores estão expostos a eles, em qualquer situação. No entanto, não há registros de acidentes no local de trabalho, porém as atividades no departamento são constantes, o qual pode sofrer a influência de outros fatores, e caso não existam medidas preventivas, o risco e a frequência destes serão elevados.

Esses riscos podem comprometer a integridade do setor, pois afetam diretamente as atividades e colaboradores envolvidos no processo. Para isso, o COSO (2007) recomenda que as organizações determinem o apetite ao risco, levantando os cenários de influência desses riscos nas operações e eventuais controles aplicados a eles.

4.4 CONTROLES INTERNOS EXISTENTES

A aplicação de controles nos riscos é essencial para que as atividades apresentem razoável segurança nos seus resultados, pois estes têm o objetivo de reduzir os eventuais impactos e se possível neutralizá-los.

Contudo, no que tange a possibilidade de extravios de mercadorias, a empresa não apresenta medidas de controle, pois alega confiar na lealdade da equipe de trabalho, justificando não ser necessária a implantação de algum sistema de controle específico relacionado a desvios de produtos. Durante a execução da pesquisa, percebe-se que o Centro de Distribuição conta com câmeras de segurança nas principais áreas de trabalho. Contudo, não há acompanhamento em tempo real das telas, além do baixo período de armazenamento das imagens (em torno de 5 dias), fato este que acentua a gravidade da situação.

Quanto à presença de erros operacionais, a informação fornecida é a de que, no momento da integração do colaborador com a equipe de trabalho, realiza-se um breve treinamento para a função por ele a ser exercida. No entanto, percebe-se que não é suficiente para reduzir os erros, devido a forma repetitiva das atividades e não haver revisão das atividades realizadas, como por exemplo, caso ocorram erros no cadastro das mercadorias, estes não serão detectados antes da atividade ser concluída. Outro ponto importante é o fato de não haver atribuição específica das

atividades, ou seja, os colaboradores realizam todas as atividades do setor, conforme a demanda, fato este que eleva o risco de erros operacionais.

No que concerne aos estoques em excesso e a eventual insuficiência de mercadorias, o setor realiza a análise do giro de estoque via ERP, a fim de compreender as entradas e saídas dos produtos de cada filial. Também, efetua a distribuição e remanejamento das mercadorias da rede, levando em consideração as solicitações de cada unidade de vendas e pratica o acompanhamento de indicadores de estoque, os quais são apresentados em reunião mensal com a direção.

Os estoques em excesso podem ser consequência de insucesso nas vendas de um período, investimento em excesso de determinado grupo de peças, como por exemplo, compras exageradas de itens de inverno. Contudo, mesmo que um estoque elevado tenha impacto negativo no curto prazo, no longo prazo pode ser uma vantagem competitiva frente à concorrência, caso os preços para aquisição de novos itens estejam superfaturados, por exemplo.

Entretanto, para a insuficiência de estoque, o fato deste apresentar baixo volume não é um problema grave de imediato, pois as expectativas de vendas podem ter sido superadas. Contudo, este cenário é extremamente positivo, sendo provável que a falta de produtos seja efeito de atrasos nas entregas das compras ou até mesmo má distribuição dos produtos, como encaminhar determinado grupo de mercadorias para uma unidade com histórico negativo de vendas destes itens.

Referente à documentação divergente, o setor designa um colaborador para realizar a conferência da documentação no momento da entrega das mercadorias pelo fornecedor, e caso haja contradições nas notas e pedidos de compra, a mercadoria não será aceita. Todavia, a empresa possui a prática de recebimentos de documentos denominados de “nota fiscal manual” ou “meia nota”, as quais consistem em constar parte das mercadorias adquiridas fora da nota fiscal eletrônica emitida pelo fornecedor.

Esta prática de gerenciamento de resultados a fim de "burlar" a legislação tributária é classificada como evasão fiscal e caso ocorra fiscalizações por parte dos órgãos responsáveis, a empresa será punida. Contudo, enquanto as sanções do Fisco não ocorrerem e nem denúncias acontecerem, a empresa estará "reduzindo custos" no seu financeiro, embora ilicitamente.

A fim de evitar a deterioração das mercadorias, o setor realiza o acondicionamento delas em espaço físico adequado com auxílio de gôndolas, araras,

gaiolas de roupas e paletes, além de frequentemente orientar as unidades de vendas da importância da conservação dos produtos nas lojas, fornecendo materiais e equipamentos necessários para se manter as peças em estado de novas.

O setor prioriza esta atividade de preservação dos itens, pois têm ciência de que sem o acondicionamento adequado, os produtos irão começar a perder as características de fabricação e não serão vendidos.

No tocante à prevenção de acidentes no ambiente corporativo, a empresa não informa nenhuma medida. Contudo algumas atividades praticadas no Centro de Distribuição são perigosas, como o carregamento de peso, que pode machucar os colaboradores, e subir em escadas, podendo ocasionar quedas de andares superiores, elevando consideravelmente o risco de acidentes no local de trabalho, o que irá acarretar em afastamentos de colaboradores e possíveis prejuízos financeiros para a empresa.

Quanto aos eventos apresentados neste estudo, percebe-se que a empresa não estabelece medidas de controles a todos os riscos, elevando a exposição a eles, o que pode acarretar em sérios prejuízos para a organização. No entanto, devido às incertezas dos eventos de risco, o COSO (2007) recomenda considerar as perspectivas de qual a probabilidade de ocorrência dos riscos e analisar os impactos na organização na hipótese de concretização desses eventos. Consoante a este fato, a matriz de riscos é apresentada conforme a FIGURA 1.

FIGURA 1 - MATRIZ DE RISCOS

Descrição do Risco	Tipo de Risco	Ambiente do Risco	Natureza do Risco	Risco Puro ou Especulativo	Probabilidade	Impacto	Matriz	Classificação do Risco	Resposta ao Risco
Extravios de Mercadorias	Fraudes	Interno	Operacional	Puro	3	4	12	Alto	Reduzir
Erros Operacionais	Erro não Intencional	Interno	Operacional	Puro	5	3	15	Extremo	Reduzir
Estoque Excessivo	Material	Interno	Tático	Especulativo	3	5	15	Extremo	Compartilhar
Estoque Insuficiente	Material	Interno	Tático	Especulativo	2	5	10	Alto	Compartilhar
Divergências nas Documentações	Legislação	Interno e/ou Externo	Estratégico	Especulativo	4	5	20	Extremo	Evitar
Deterioração das Mercadorias	Material	Interno	Operacional	Puro	1	5	5	Médio	Reduzir
Acidentes no Ambiente de Trabalho	Segurança no Trabalho	Interno	Operacional	Puro	4	5	20	Extremo	Reduzir

FONTE: Elaborado pelo autor.

Nesta matriz evidenciou-se os aspectos quanto ao tipo, ambiente e natureza do risco, além de apresentar as respostas da organização frente as situações

levantadas, a qual é perceptível que a empresa está disposta a gerenciar os riscos de acordo com a relevância.

4.5 CONTROLES INTERNOS EM RESPOSTA AOS RISCOS

Por intermédio da análise dos riscos levantados no centro de distribuição, e diretamente concretizando um dos objetivos específicos da pesquisa, sugere-se a aplicação de alguns controles em resposta aos riscos, com o intuito de elevar o nível de operacional do setor e da empresa estudada.

Inicialmente, com relação a probabilidade de desvios de mercadorias, o departamento poderá adotar os seguintes Controles Internos (CI), conforme mostra o QUADRO 1.

QUADRO 1 - DESVIOS DE MERCADORIAS

Risco	Resposta ao Risco	Sugestão de CI
Desvios de Mercadorias	Reduzir	Realizar as atividades em grupos de trabalho, não permitindo que seja executado isoladamente por um colaborador.
		Aplicar uma rotina de conferência dos trabalhos realizados pelos colaboradores.
		Solicitar ao departamento de TI (Tecnologia da Informação) a prestação de <i>feedback</i> referente ao monitoramento das imagens das câmeras de segurança.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Essas medidas visam proporcionar a redução da probabilidade de desvios, visto que a empresa não possui nenhum controle aplicado diretamente a ele.

Com relação aos erros operacionais, é necessário que todos os integrantes do departamento estejam capacitados para a execução das tarefas, e para se

alcançar este objetivo, o setor poderá adotar como CI, o que sugere no QUADRO 2.

QUADRO 2 - ERROS OPERACIONAIS

Risco	Resposta ao Risco	Sugestão de CI
Erros Operacionais	Reduzir	Aplicar os princípios de segregação de função, para que não haja realização de tarefas conflitantes ou pontos de falhas entre as etapas das atividades.
		Realizar atividades de conferência do trabalho dos demais colaboradores.
		Buscar ferramentas para informatizar o departamento, por exemplo <i>Análise de Dados e Business Intelligence (BI)</i> , a fim de reduzir a dependência de atividades manuais.

FONTE: Elaborado pelo autor

Estas medidas para reduzir o volume de erros operacionais visam organizar o trabalho executado no departamento, visto que não há distribuição específica das tarefas entre os colaboradores.

No que se refere aos estoques excessivos, o centro de distribuição deve compartilhar este risco com outros departamentos, como compras, marketing e vendas, pois muitas ações podem ser realizadas em conjunto a eles. Portanto, conforme o QUADRO 3, o centro de distribuição pode adotar como CI:

QUADRO 3 - ESTOQUES EXCESSIVOS E ESTOQUES INSUFICIENTES

Risco	Resposta ao Risco	Sugestão de CI
Estoques Excessivos e Estoques Insuficientes	Compartilhar	Intensificar as medidas de controle já praticadas pelo departamento.

		Otimizar a comunicação entre diversos setores, a fim de adquirir informações de como distribuir de maneira assertiva os itens.
		Acompanhar diariamente as demandas de produtos das lojas e indicadores do nível de estoque de cada filial.
		Solicitar ao departamento de compras o posicionamento semanal de todos os pedidos de compras.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Complementando, o centro de distribuição deve estar constantemente em sintonia, principalmente com o departamento de compras, pois este é responsável pela reposição de produtos e coleções. Reuniões periódicas entre os setores são necessárias, a fim de elevar a eficiência das compras e auxiliar a prevenção de estoque em excesso e falta de produtos, buscando o equilíbrio necessário para sucesso desta atividade.

Quanto à documentação, faz-se necessário uma mudança de cultura organizacional por parte da direção da empresa, pois como mencionado anteriormente, esta realiza procedimentos de aceites de “meia nota”, os quais poderão gerar em graves consequências. Contudo, ao centro de distribuição sugere-se no QUADRO 4 como CI:

QUADRO 4 - DIVERGÊNCIAS NAS DOCUMENTAÇÕES

Risco	Resposta ao Risco	Sugestão de CI
Divergências nas Documentações	Evitar	Nas reuniões mensais, o responsável pelo centro de distribuição deve sugerir a direção da empresa para que esta prática venha a diminuir, evidenciando os

		riscos envolvidos e quais serão as possíveis consequências destes atos.
--	--	---

FONTE: Elaborado pelo autor.

Portanto, caso esse risco não seja excluído da cultura da empresa, a tendência é de que seja concretizado.

Ainda dentro desta estrutura, o risco de deterioração das mercadorias é o que possui os melhores controles, não havendo sugestões adicionais de melhoria, apenas menciona-se a importância de manter a aplicação das medidas as quais garantam a preservação das peças enquanto estão armazenadas no estoque do setor, adequando as peças conforme seu tipo.

No tocante a eventuais acidentes no ambiente de trabalho, o centro de distribuição não possui nenhuma medida de segurança, portanto, conforme o QUADRO 5, o departamento poderá adotar as seguintes medidas como CI:

QUADRO 5 - ACIDENTES NO AMBIENTE DE TRABALHO

Risco	Resposta ao Risco	Sugestão de CI
Acidentes no Ambiente de Trabalho	Reduzir	Solicitar a aquisição de equipamentos de segurança para os colaboradores.
		Orientar os colaboradores para executarem as atividades com cuidado e atenção.
		A empresa deve contar com uma CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) a qual abranjeria tanto o centro de distribuição quanto os demais setores.

FONTE: Elaborado pelo autor.

Embora o departamento não possua histórico de acidentes, o risco existe, e o fato de não haver medidas para controlar os riscos, a probabilidade de ocorrência está

crescendo gradativamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo apresentar uma análise de controle interno dentro de um centro de distribuição varejista, demonstrando a influência dos riscos corporativos na realização das atividades operacionais e como os controles internos podem auxiliar na redução desses riscos.

Com relação à empresa estudada, percebe-se que as atividades realizadas no centro de distribuição influenciam diretamente na saúde operacional da organização, tendo ênfase no tratamento das mercadorias para revenda. Todavia, a presença dos riscos detectados durante a análise apresenta vulnerabilidades crescentes no setor, intensificadas pela grande dependência de atividades executadas manualmente, além de poucas medidas de controle adequadas para contenção dos riscos, sendo estes denominados no decorrer da pesquisa como fatores influenciadores, conforme também é o entendimento do COSO para esta situação. Além disso, estes eventos de riscos levantados podem limitar os projetos de expansão da organização, devido à alta exposição deste setor importantíssimo da empresa à riscos não controlados.

Após a realização da pesquisa, torna-se possível identificar tanto a situação dos riscos das atividades quanto o posicionamento da empresa em resposta a eles, a qual demonstrou interesse em elaborar um plano de ação para analisar as medidas de sugestão desta pesquisa e implantá-las conforme a necessidade, além de expandir os princípios desta análise para outros departamentos.

Recomenda-se novos estudos no tocante a análise de controles internos, tanto na empresa objeto de estudo quanto em outras organizações, devido a aplicabilidade dos conceitos de controles internos em qualquer segmento da sociedade, proporcionando oportunidades de mapeamento das atividades e riscos além da melhoria nos processos, contribuindo para o sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. C. **Auditoria: Um Curso Moderno e Completo**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistema de Controle Gerencial**. 12.ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.
- ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento de Cadeia de Suprimentos**. Planejamento, Organização e Logística Empresarial. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BORGES, A. C. *et. al.* Gestão de Pessoas: treinamento e desenvolvimento no comércio varejista de Blumenau. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 101-110, jan./jun. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2014.v4n1.p101-110.171>. Acesso em: 26 abr. 2019.
- BORNIA, A. C. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em Empresas Modernas. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CARVALHO, M. M. de *et. al.* **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos à Implantação**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CHIAVENATO, I. **Administração de Materiais: Uma Abordagem Introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.
- COSO. **Gerenciamento de Riscos Corporativos – Estrutura Integrada**. Disponível em: <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-Portuguese.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2018.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria Contábil**. Teoria e Prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- CURY, A. **Organização e Métodos: Uma Visão Holística**. São Paulo: Atlas, 2015.
- DIAS, S. V. S. **Auditoria de Processos Organizacionais**. Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e papéis de trabalho, Programas de Auditoria, Relatórios de Auditoria**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas da Pesquisa Social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10.ed. São Paulo: Person, 2004.
- GRAMLING, A. A. *et. al.* **Auditoria**. 7.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

GRÖNROOS, C. **Marketing: Gerenciamento e Serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GUIMARÃES, J. N. Centro de Distribuição: Investimento ou Sobrevivência. **Revista de Administração da UNIMEP**. Piracicaba, v. 5, n. 3, p. 68-80, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/25666/centro-de-distribuicao--investimento-ou-sobrevivencia/i/pt-br>. Acesso em: 20 nov. 2018.

IBGE. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões**. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes>. Acesso em: 25 set. 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14.ed. São Paulo: Pearson, 2013.

LACERDA, L. **Armazenagem Estratégica: Analisando Novos Conceitos**. Disponível em: <https://www.ilos.com.br/web/armazenagem-estrategica-analisando-novos-conceitos/>. Acesso em: 10 set. 2019.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MONDEN, Y. **Sistema Toyota de Produção**. Uma Abordagem Integrada ao *Just-in-Time*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de Demonstrações Contábeis: Normas e Procedimentos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PETROLL, M. L. M. *et. al.* Visual merchandising no varejo de moda e a experiência do consumidor: um estudo bibliométrico. **NAVUS: Revista de Gestão e Tecnologia**. Florianópolis, v. 8, n. 3, p. 81-98, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p81-98.669>. Acesso em: 21 set. 2018.

PORTER, M. E. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

POZO, H. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**. Uma Abordagem Logística. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Controles financeiros são essenciais para a gestão de capital de giro**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2018.

SOUZA, D. C. F. *et. al.* Utilização de Ferramentas Gerenciais para o Controle de Estoques: Um Estudo de Caso de uma Empresa do Setor Alimentício. **Revista Gestão.org**. Recife, v. 15, n. 2, p. 546-563, jul./dez. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/1679-18272017v15n2.p546-563>. Acesso em: 10 ago. 2018.

TADEU, H. F. B. **Gestão de Estoques**: Fundamentos, modelos matemáticos e melhores práticas aplicadas. São Paulo: Cengage, 2010.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – Resgate Histórico e Tendências. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark**. São Paulo, v. 17, n. 3, p. 429-443, jul./set. 2018. Disponível em: <http://www.revistabrasileirmarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/viewArticle/3897>. Acesso em: 15 jul. 2018.

VIEIRA, T. L. **Qual a importância do controle financeiro para as empresas?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qual-a-importancia-do-controle-financeiro-para-as-empresas/50108/>. Acesso em: 10 ago. 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**. Natal, v. 7, n. spe, p. 79-88, 2002. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-294X2002000300009&script=sci_abstract&lng=pt. Acesso em: 10 out. 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-294X2002000300009>.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Alison Eduardo Rosa, pós-graduando em Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná, convido-o a participar da pesquisa “Análise de controles internos: estudo realizado em um centro de distribuição varejista”, o qual busca avaliar a eficiência dos controles realizados pelo departamento objeto de estudo e sugerir melhorias para os pontos vulneráveis.

Essa pesquisa será realizada com os colaboradores do centro de distribuição varejista, os quais responderão voluntariamente a algumas questões no que diz respeito ao dia-a-dia das atividades exercidas no setor, com o intuito entender o funcionamento do setor e de identificar os processos e as atividades realizadas pelos colaboradores. Não existem respostas certas ou erradas, e os participantes não serão avaliados conforme as suas respostas.

As questões abordadas pelo pesquisador não terão caráter pessoal, se limitando a assuntos pertinentes a área de atuação dos entrevistados. Ressalto o fato de que os dados coletados estarão seguros e não haverá divulgação de quaisquer informações sigilosas. Suas informações serão analisadas em conjunto com as de outros participantes, não permitindo a sua identificação individual.

Em qualquer etapa da pesquisa você terá o direito de se retirar do estudo. A sua decisão em não participar da pesquisa em nada afetará a sua relação com os pesquisadores integrantes da pesquisa ou com as instituições envolvidas na pesquisa.

Caso você tenha alguma consideração ou dúvida sobre os aspectos éticos da pesquisa, poderá entrar em contato com um dos integrantes da equipe de pesquisa.

A equipe de pesquisa é composta pelos seguintes integrantes:

1. **Alison Eduardo Rosa**, aluno do MBA em Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná (alisonrosa92@gmail.com).
2. **Sayuri Unoki de Azevedo**, Professora Doutora do MBA em Auditoria Integral da Universidade Federal do Paraná (sayuri.unoki@ufpr.br).

Diante desses esclarecimentos, assinale uma das duas alternativas a seguir:

() Diante da leitura e dos esclarecimentos adicionais, eu declaro minha ciência com relação aos procedimentos do estudo “Análise de controles internos: estudo realizado em um centro de distribuição varejista” e minha disposição de participar voluntariamente.

() Não concordo em participar (Neste caso, encerre sua participação neste estudo).

Local: _____

Data: _____

Nome: _____

Assinatura: _____

APÊNDICE B – ACEITE DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA EM EMPRESAS

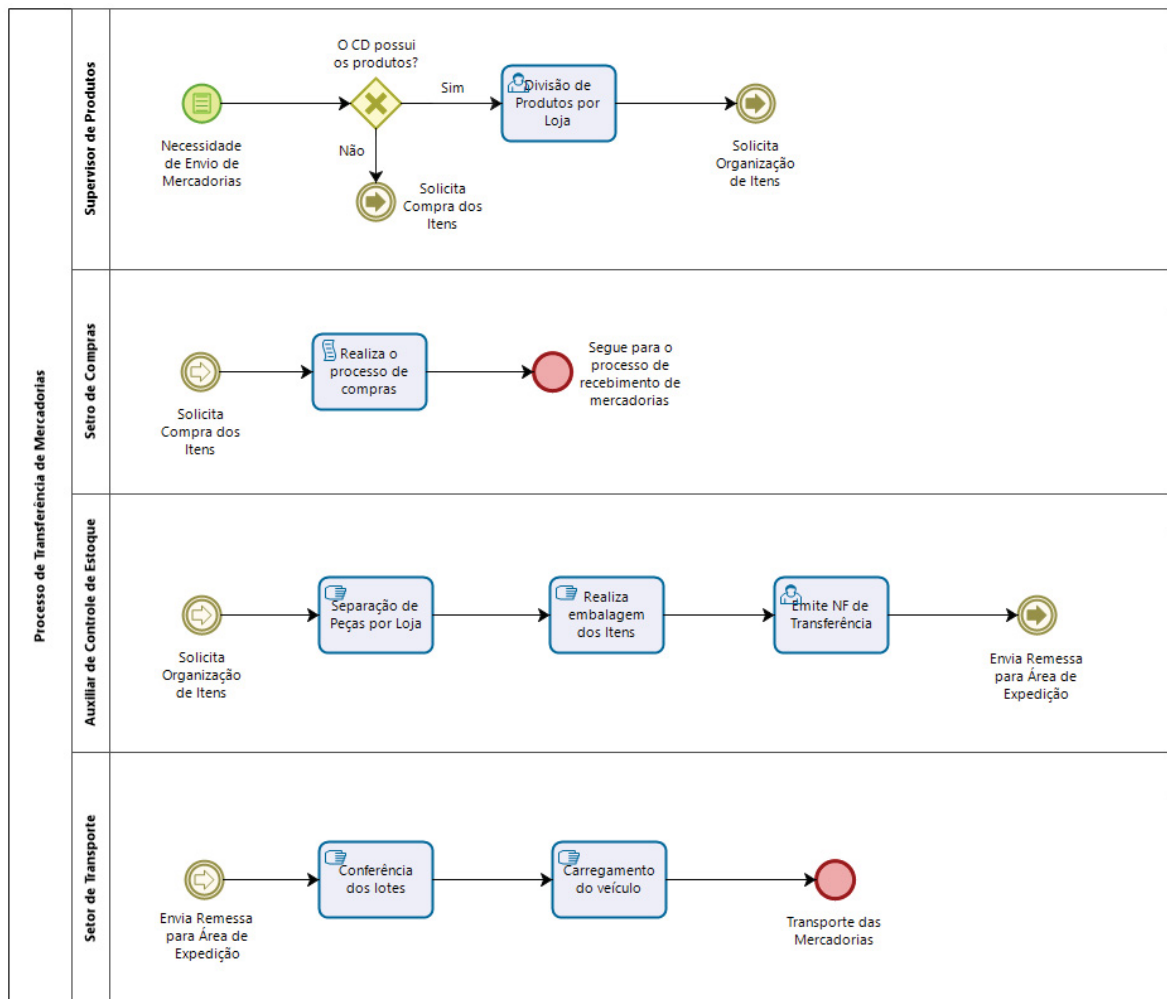
ACEITE DE REALIZAÇÃO DE PESQUISA ACADÊMICA EM EMPRESAS

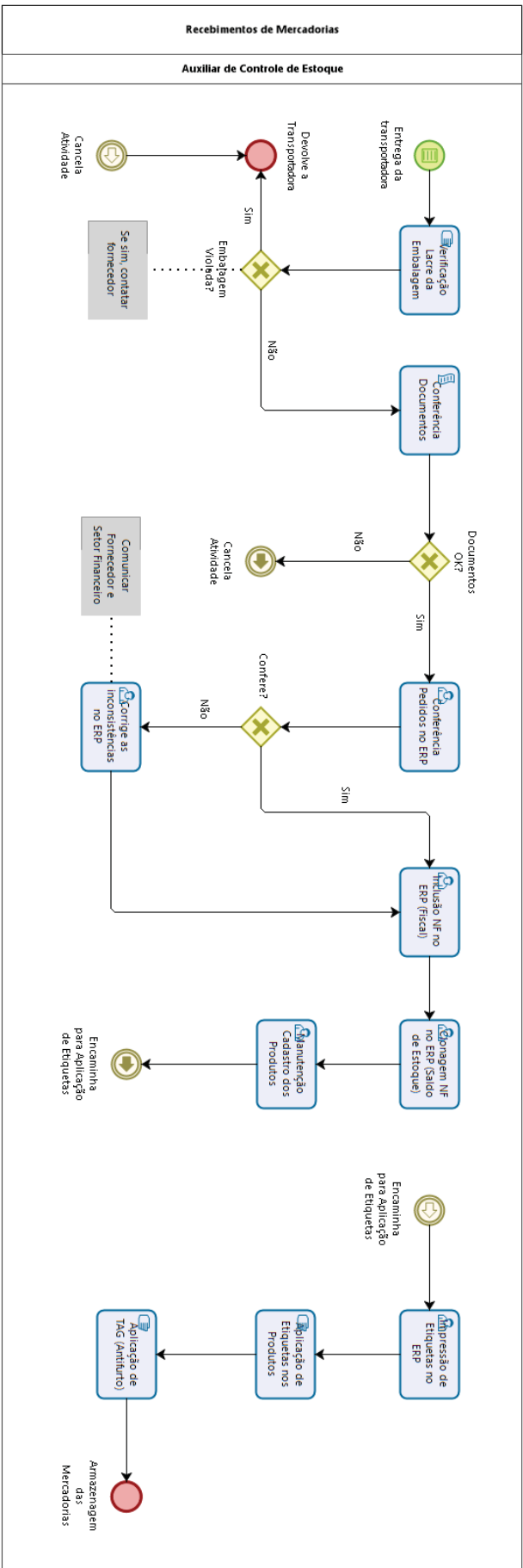
Eu, _____, representante legal da empresa _____, tenho o consentimento e autorizo o pesquisador Alison Eduardo Rosa, aluno da UFPR – Campus Botânico, a realizar as atividades necessárias para conclusão da pesquisa acadêmica nesta empresa, no departamento do Centro de Distribuição, desde que haja sigilo nas informações coletadas e preservação da ética profissional e acadêmica, além de omitir a razão social e nome fantasia da organização. A pesquisa possui o título: “Análise de controles internos: estudo realizado em um centro de distribuição varejista”, no qual o pesquisador poderá coletar as informações necessárias desde que sejam cumpridas as exigências citadas.

_____, ____ de _____ de 2019.

APÊNDICE C – FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO

FLUXOGRAMA DAS ATIVIDADES DO CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO





APÊNDICE D – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO:

ANÁLISE DE CONTROLES INTERNOS: ESTUDO REALIZADO EM UM CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO VAREJISTA

VISÃO GERAL DO PROJETO

a. Questão de pesquisa

Como os controles internos podem aprimorar o desempenho das tarefas de um centro de distribuição varejista e reduzir os riscos inerentes as atividades exercidas?

b. Pressuposto

Pressupõe-se que os controles internos auxiliam na execução das atividades operacionais de uma organização com o intuito de aplicar controles aos eventos de riscos.

c. Objetivos

i. Objetivo geral

Verificar como os controles internos podem aprimorar o desempenho das tarefas e reduzir os riscos inerentes as atividades exercidas em um centro de distribuição varejista, tendo como base a Metodologia do *Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*.

ii. Objetivos específicos

- (1) Realizar o mapeamento e fluxo das atividades realizadas no centro de distribuição;
- (2) Identificar os pontos de controle internos existentes no centro de distribuição da empresa caso de estudo;
- (3) Levantar os riscos associados às atividades executadas;
- (4) Verificar se existem medidas de controle interno praticadas nas atividades;
- (5) Sugerir a aplicação de controles internos em resposta aos riscos encontrados.

d. Instituição Promotora

Universidade Federal do Paraná – Programa de Pós-Graduação MBA em Auditoria Integral.

i. Pesquisador principal

Alison Eduardo Rosa – Pós-graduando no MBA em Auditoria Integral pela UFPR, Bacharel em Ciências Contábeis pela FAFIT – Faculdades Integradas de Itararé.

ii. Pesquisador orientador

Sayuri Unoki de Azevedo – Professora Adjunta do Departamento de Ciências Contábeis da UFPR, Doutora em Contabilidade e Controladoria pela USP, Mestra em Contabilidade e Finanças pela UFPR e Bacharela em Ciências Contábeis pela UFPR.

e. Instituição objeto do estudo de caso

A instituição objeto de estudo solicitou sigilo com relação a razão social e nome fantasia.

PROCEDIMENTOS DE CAMPO

a. Obter autorização para realização da coleta de dados

- i. Onde?* Escritório da direção da empresa;
- ii. Quando?* Após a definição e delimitação do projeto de pesquisa;
- iii. Para quê?* Obter legalidade e apoio da direção da empresa;
- iv. Instrumentos:* Aceite de realização da pesquisa acadêmica.

b. Observar a rotina operacional no centro de distribuição

- i. Onde?* Centro de distribuição da empresa;
- ii. Quando?* Após a definição e delimitação do projeto de pesquisa;
- iii. Para quê?* Atendimento dos objetivos específicos (1), (2) e (3);
- iv. Instrumentos:* Observação equipe de trabalho, bloco de anotações e *Microsoft Word*®.

c. Entrevista com os colaboradores do centro de distribuição referente as atividades executadas

- i. Onde?* Centro de distribuição da empresa;
- ii. Quando?* Após entendimento inicial da rotina operacional;

- iii. *Para quê?* Atendimento dos objetivos específicos (1), (2) e (3);
 - iv. *Instrumentos:* TCLE, questionário da entrevista.
- d. *Modelagem dos processos das atividades listadas*
- i. *Onde?* Escritório administrativo da empresa;
 - ii. *Quando?* Após obter as informações necessárias para compreensão dos processos;
 - iii. *Para quê?* Atendimento dos objetivos específicos (1), (2) e (3);
 - iv. *Instrumentos:* Bloco de anotações, *Microsoft Word*® e *Bizagi Modeler*®.
- e. *Verificar execução do processo com os fluxogramas*
- i. *Onde?* Centro de distribuição da empresa;
 - ii. *Quando?* Após obter os fluxogramas finalizados e revisados;
 - iii. *Para quê?* Atendimento dos objetivos específicos (4) e (5);
 - iv. *Instrumentos:* Fluxogramas impressos, bloco de anotações e *Microsoft Word*®.
- f. *Anotar os pontos críticos suscetíveis a incidência de riscos*
- i. *Onde?* Centro de distribuição da empresa;
 - ii. *Quando?* Após testar a execução das atividades com os fluxogramas;
 - iii. *Para que?* Atendimento dos objetivos específicos (4) e (5).
 - iv. *Instrumentos:* Bloco de anotações, *Microsoft Word*® e *Microsoft Excel*®.

QUESTÕES DO ESTUDO DE CASO

- a. O centro de distribuição está equipado com medidas para prevenção de incidentes?
 - i. Objetivo específico: (1), (2) e (3);
- b. Existem mecanismos de prevenção contra furto e roubo, internos e externos no setor?
 - i. Objetivo específico: (2) e (4);
- c. O centro de distribuição possui um manual de procedimentos internos?
 - i. Objetivo específico: (2) e (4);
- d. As permissões de acesso dos colaboradores no ERP são distintas?

- i. Objetivo específico: (2) e (4);
- e. Como é realizada a divisão de produtos por unidade de venda?
 - i. Objetivo específico: (1);
- f. As solicitações de produtos partem de qual departamento?
 - i. Objetivo específico: (1);
- g. Qual a periodicidade do acompanhamento dos indicadores? Há colaboradores específicos para esta função?
 - i. Objetivo específico: (2) e (4);
- h. Quantos colaboradores realizam as atividades de transferência de produtos?
 - i. Objetivo específico: (1), (2) e (3);
- i. Há revisão das atividades realizadas?
 - i. Objetivo específico: (2), (4) e (5);
- j. A emissão da nota fiscal de transferência é realizada automaticamente pelo sistema?
 - i. Objetivo específico: (2), (4) e (5);
- k. Como é realizado o procedimento de embalagem dos produtos?
 - i. Objetivo específico: (1), (2) e (3);
- l. Antes do transporte é feita alguma atividade de conferência?
 - i. Objetivo específico: (2), (4) e (5);
- m. Qual o tempo médio para que a solicitação por mercadorias seja atendida?
 - i. Objetivo específico: (1) e (2);
- n. É realizada atividade de remanejo de produtos entre as filiais?
 - i. Objetivo específico: (1), (2), (3) e (4);
- o. Como é o procedimento de remanejo?
 - i. Objetivo específico: (1) e (2);
- p. Quais atividades são realizadas no ato do recebimento de mercadorias junto à transportadora?
 - i. Objetivo específico: (1), (2), (3) e (4);
- q. As mercadorias recebidas possuem um pedido de compras cadastrado no ERP?
 - i. Objetivo específico: (1), (2) e (3);
- r. As notas fiscais são cadastradas no sistema?
 - i. Objetivo específico: (1), (3), (4) e (5);
- s. Os produtos recebidos possuem cadastro ativo no ERP?

- i. Objetivo específico: (1) e (3);
- t. Como é realizada a etiquetagem dos produtos?
 - i. Objetivo específico: (1), (2) e (3);
- u. A empresa pratica alguma medida de segurança nos produtos?
 - i. Objetivo específico: (4) e (5);
- v. A armazenagem é adequada para a preservação das características dos produtos?
 - i. Objetivo específico: (3) e (4);
- w. As atividades de recebimento de mercadorias são divididas entre os colaboradores do centro de distribuição?
 - i. Objetivo específico: (3), (4) e (5).