



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**VITOR JOÃO DE ANDRADE**

**CONTROLES INTERNOS:  
Um estudo de caso em uma rede varejista de supermercados.**

Florianópolis

2018

**VITOR JOÃO DE ANDRADE**

**CONTROLES INTERNOS:**

**Um estudo de caso em uma rede varejista de supermercados.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Contabilidade.

Professor Orientador: **Dr. Rogério João Lunkes**

Florianópolis

2018

Dedico este trabalho a minha mãe Mariza, ao meu pai João, a minha namorada Mayara e aos meus irmãos Felipe e Jaqueline, que são as pessoas mais importantes na minha vida e me deram forças para concluir mais esse objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus por me guiar nessa longa jornada da vida e pela oportunidade de estar realizando o sonho de me tornar Bacharel em Contabilidade.

Em segundo lugar agradeço meu pai João Jacob de Andrade e minha mãe Mariza Albertina Nau, que dedicaram tempo e esforço na minha educação, que hoje posso colher os frutos.

Ao meu irmão Felipe João de Andrade e minha irmã Jaqueline Nau de Andrade, que me apoiaram e me escutaram quando precisei desabafar.

Especialmente a minha namorada Mayara de Lima Barbosa, que não me deixou desistir e me incentivou até o final.

Ao meu orientador e professor Dr. Rogerio João Lunkes e minha co-orientadora Marcielle Anzilago, que através de seus conhecimentos, sempre com muita paciência e dedicação, guiaram-me ao caminho certo.

A todos os professores e docentes da UFSC, meu profundo agradecimento e respeito por fazerem esse curso acontecer.

E por fim a todos que contribuíram de alguma forma para o sucesso nesse trabalho.

*“Think of everything you've got, for  
you will still be here tomorrow, but your  
dreams may not”*

**Cat Stevens**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo geral identificar os problemas de controles internos em uma rede de supermercados varejista. A empresa estudada na pesquisa está localizada na região da grande Florianópolis e não foi identificada durante o trabalho. Esse estudo iniciou-se por meio de pesquisa exploratória, que abordou os conceitos de controles internos, a respeito de sua importância, objetivo e limitações. Para chegar ao resultado foi elaborado uma pesquisa com abordagem qualitativa e analisado por meio de entrevista realizada com os sócios e funcionários da entidade. O estudo relatou as rotinas internas na empresa visando identificar sua adoção na prática, e também a análise dos pontos fortes e fracos dos procedimentos internos, e devido a abrangência do tema deve-se evitar generalizações a respeito do resultado da pesquisa. Concluiu-se que a empresa possui problemas de controles internos, principalmente na logística e na central de distribuição (CD), no qual os gestores devem tomar medidas protetivas. Portanto, pela análise dos dados obtidos foi possível identificar e tirar conclusões dos problemas de controles internos na empresa e sugerir melhorias.

**Palavras-chave:** Controles Internos. Rotinas internas. Problemas de controle.

## **ABSTRACT**

The present work has as general objective the internal control problems in a network of supermarkets retailers. The company studied in the research is located in the region of greater Florianopolis and was not identified during the work. This study began with the exploratory research medium, addressing the concepts of internal controls, regarding their importance, objective and limitations. To obtain the result, a qualitative research was analyzed and analyzed by means of communication with the partners and employees of the entity. The case study related as internal routines to the company was useful in its application, and also made an analysis of the strengths and weaknesses of the internal actions, and because an extension of the topic must be generalized to the research result. It was concluded that a company had internal control problems, mainly in the inventory area, no more than protectionist action managers. Therefore, the analysis of the data should be done and the verification of problems in your company and suggest improvements.

**Keywords:** Internal Controls. Internal routines. Control problems.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
1.1	OBJETIVOS .....	10
1.1.1	<i>Objetivo geral</i> .....	10
1.1.2	<i>Objetivos específicos</i> .....	10
1.2	JUSTIFICATIVA .....	10
1.3	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	11
1.4	LIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	12
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1	CONTROLES INTERNOS .....	13
2.1.1	<i>Conceitos</i> .....	13
2.1.2	<i>Importância do Controle Interno</i> .....	14
2.1.3	<i>Limitação dos controles internos</i> .....	15
2.1.4	<i>Objetivo do controle interno</i> .....	16
2.1.5	<i>Sistema de Controle Interno</i> .....	16
2.1.5.1	<i>Característica de um sistema de controle interno</i> .....	17
2.1.5.2	<i>Levantamento e Avaliação do Sistema de Controle Interno</i> .....	18
<b>3</b>	<b>DADOS DO ESTUDO</b> .....	<b>19</b>
3.1	A EMPRESA.....	19
3.2	ORGANOGRAMA .....	19
3.3	DETALHAMENTO DO ESTUDO .....	20
3.4	IDENTIFICAÇÃO DOS PRINCIPAIS PROBLEMAS DE CONTROLE INTERNO .....	21
3.4.1	<i>Financeiro</i> .....	21
3.4.2	<i>Comercial</i> .....	21
3.4.3	<i>Recursos Humanos</i> .....	23
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS</b> .....	<b>24</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
	<b>APÊNDICE (S)</b>	<b>27</b>



# 1 INTRODUÇÃO

As entidades, sejam elas, pequenas, médias ou grandes, públicas ou privadas, devem planejar e controlar suas finanças. Um bom controle interno pode evitar fraudes, erros, ineficiência e crise na empresa. Logo, controles internos são de grande importância, pois contribuem para o bom planejamento, ajudam a preservar o patrimônio, bens, direitos e obrigações da empresa, e torna-se um instrumento importante para evitar descontroles financeiros.

Para manter a empresa economicamente saudável é necessário que os proprietários e gestores introduzam melhorias nos processos gerenciais, e o controle interno é uma ótima ferramenta para isso. É comum encontrar problemas de controle interno em todas as áreas das empresas, por isso controles internos adequados implantados por profissional capacitado sobre cada área torna o controle fundamental, objetivando atingir os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Assim, os controles internos são importantes para alcançar objetivos esperados, diminuir despesas e aumentar a produtividade, com entendimento de que qualquer alteração ocorrida nos ambientes interno ou externo poderá afetar o planejamento da empresa. É uma ferramenta indispensável de apoio aos gestores.

Com essa necessidade de se organizar internamente e os controles internos precisam ser eficientes e eficazes contra roubos e fraudes, contribuir à tomada de decisão ao gestor e para trazer benefício financeiro. Dessa forma, para cada entidade possui diferentes tipos de controle.

Em razão disso, cada vez mais empresas investem em controles internos, com a intenção de certificar o correto andamento dos processos e da qualidade das informações, tendo em vista que “um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em eficiente controle interno é, até certo ponto, inútil” (CREPALDI, 2004, p. 249). Isso não se restringe a um setor, todos os setores são afetados com infinitas problemáticas.

Nesse contexto os comércios varejistas que vendem mercadorias diretamente ao consumidor final também podem adotar de medidas protetivas do patrimônio. Por exemplo os supermercados varejistas são segmentados em diversos departamentos, possuem grande volume de vendas e alta quantidade de

funcionários. Logo os controles internos bem aplicados podem trazer resultados significativos ao setor.

Nesse contexto, para elaborar um modelo eficiente de sistema controle internos, as dificuldades são infinitas, como, por exemplo: qualificação dos colaboradores, custos de mão de obra, custos das operações, tempo, modernização dos processos e dos equipamentos e variedade de produtos em estoque. Sendo assim, não existe regras, nem um método único para implantação do controle interno, nem mesmo em entidades do mesmo setor. Deve ser levado em conta os aspectos de cada entidade, suas particularidades, as vantagens e desvantagens. Dessa forma, analisar os controles internos preexistente em uma rede varejista de supermercados torna-se um desafio único. Nesse sentido este estudo tem como problema de pesquisa: Quais os problemas de controle interno em uma rede de supermercado varejista?

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do estudo é identificar os problemas de controle interno em uma rede de supermercado varejista.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

- a) Levantar os problemas de controles internos para uma rede de supermercados varejista;
- b) Identificar pontos fortes e pontos fracos do controle interno da entidade;
- c) Sugerir melhorias nas práticas de controles internos;

## **1.2 Justificativa**

A elaboração desse trabalho se mostra importante pois os controles internos são essenciais para qualquer empresa e esse projeto tem o intuito de demonstrar problemas de gestão em uma empresa no qual não houve planejamento inicial na implantação dos controles, por esse motivo, é essencial rever os controles.

Nesse sentido, a empresa planeja permanecer no mercado, vem explorando novas maneiras de se fortalecer e não perder espaço para a concorrência. Na visão da empresa a concorrência no ramo supermercadista aumentou devido a vinda de novas empresas do segmento para a região. Portanto, é importante verificar os controles internos existentes na entidade e identificar o grau de controle sobre os processos.

Nesse sentido essa é uma oportunidade muito valiosa para o acadêmico colocar seus conhecimentos adquiridos na graduação em prática e proporcionar a ampliação dos conhecimentos com a esperança de incentivar mais pesquisa em relação a esse tema, e que esse trabalho possa ser usado como base para outros acadêmicos.

### **1.3 Metodologia da Pesquisa**

A pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 139), e “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 65).

No que se refere aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva, onde foi feita a descrição dos processos de uma rede de supermercados varejista. Gil (2002, p.42) diz que “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Quanto a abordagem do problema, a como pesquisa é classificada qualitativa, tendo em conta que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (RICHARDSON, 1999, p. 80).

A pesquisa é um estudo de caso realizada em uma rede varejista de supermercado da grande Florianópolis, na qual não foi identificada durante o trabalho. Esse tipo de pesquisa é “preferido pelos pesquisadores que desejam aprofundar seus conhecimentos a respeito de determinado caso específico”

(BEUREN, 2010, p. 84). Segundo Gil (1999, p. 73): “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira a permitir conhecimentos amplos e detalhados do mesmo, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

A coleta de dados deu-se por meio de entrevistas aplicada aos sócios-proprietários e os colaboradores responsáveis por cada departamento, teve trinta e duas perguntas referente aos controles internos. As perguntas foram elaboradas pelo aluno com base nos entendimentos do aluno a respeito dos conceitos apresentados na fundamentação teórica. Após identificado a estrutura do controle são realizadas entrevistas com os funcionários que compõem cargos administrativo da empresa, para detectar se o sistema levantado é adotado na prática. As entrevistas são realizadas de maneira informal. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.178) a entrevista “é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto [...]. É um procedimento usado [...] para coleta de dados”.

Para analisar dos dados é demonstrado a estrutura dos controles internos da rede de supermercado. Após isso, são investigados os pontos fortes e fracos do sistema com base no referencial teórico. Feito isso, a próxima fase do trabalho será propor melhorias nos sistemas de controles internos do supermercado.

#### **1.4 Limitação da Pesquisa**

Devido ao fato de existir diversos conceitos sobre controles internos, o tema se torna muito abrangente, assim essa monografia limitou-se aos problemas de controles internos de uma rede varejista de supermercados da região da grande Florianópolis. Logo deve-se evitar generalização a respeito dessa pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Controles Internos

Nesse subcapítulo será abordado os conceitos, a importância, os objetivos e as limitações dos controles internos.

#### 2.1.1 Conceitos

Os controles internos estão presentes em todas as organizações, desde as pequenas até as grandes, e trazem benefícios para a empresa como a segurança dos ativos, informações relevantes e economia.

De acordo com Lunkes e Schnorrenberger (2009, p.86) “os controles internos envolvem os métodos usados pela organização para assegurar a fidedignidade da informação, a observância às leis e regulamentos, a proteção dos ativos e a efetividade e economicidade das operações”.

Sendo assim, entende-se por controle interno os processos capazes de defender o patrimônio da empresa. Logo, Franco e Marra (2009, p.267) explicam que os controles internos são:

todos os instrumentos da organização destinados à 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.

Da mesma forma, Attie (2009, p. 185) compreende que os controles internos como “todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”.

O controle interno não é algo sem face ou sem forma, ele é um dado físico no qual é possível avaliar uma função observável, sendo assim, refere-se a procedimentos da organização empregado como estratégias permanentes da empresa (ATTIE, 2009)

Segundo, Franco e Marra (2009, p267) os controles internos são exercidos sobre “todos os fatos ocorridos na empresa e sobre todos os atos praticados por aqueles que exercem função direta ou indiretamente relacionados com a organização, o patrimônio e o funcionamento da empresa”

Dessa forma, faz-se necessário um eficiente sistema de contabilidade tendo em vista que informações distorcidas podem fazer com que o gestor tome decisões

erradas, logo, para garantir a confiabilidade da informação os meios de controles internos são todos os registros, livros, fichas, mapas, boletins, papéis, formulários, pedidos, notas, faturas, documentos, guias, impressos, ordens internas, regulamentos (FRANCO; MARRA, 2009)

### **2.1.2 Importância do Controle Interno**

Os controles internos são importantes pois garantem a continuidade do fluxo das operações e geram confiabilidade dos resultados, e através disso é possível transformar simples dados em informações no qual o empresário, utilizando-se de sua experiência administrativa, toma decisões com vistas no objetivo comum da empresa. (ATTIE, 2009, p. 185)

Os controles fazem parte do cotidiano da população, eles servem para organizar e mantem a ordem da sociedade, da mesma maneira, “já se reconhece que a administração de uma empresa e a integridade de sua contabilidade dependem, em grande parte, de um sistema adequado de controle interno” (DAL MAS, 2000, p. 21).

Com isso, uma empresa que não se utilize de um eficiente controle interno está sujeita a ineficiência da organização, pois os controles internos são “ingrediente fundamental para prevenir perdas de toda ordem, inclusive as decorrentes de fraude” (LUNKES; SCHNORRENBARGER, 2009, p.86)

Uma organização sem controle é impensável, e os gestores sabem disso, por isso, para Crepaldi (2004, p. 249) “pode-se entender a importância do controle interno a partir do momento em que se verifica que é ele que pode garantir a continuidade do fluxo das operações com as quais convivem as empresas”. Logo, compreendemos o significado e relevância dos controles internos, pois são eles que garantem o cumprimento dos objetivos definidos da organização, que seja administrativo ou gerencial. (ATTIE, 2009)

Os controles auxiliam a detectar fraudes e roubos “a eficiência do sistema de controle interno em sua totalidade deve permitir detectar não somente irregularidades de atos intencionais, como também erros de atos não intencionais” (CREPALDI, 2004, p.257)

Para Nascimento e Reginato (2009, p.125)

uma sólida estrutura de controles internos, em conjunto com a eficácia do trabalho da controladoria, pode trazer diversos benefícios para a empresa, como, por exemplo: aumentar a eficiência operacional, reduzindo desperdícios de tempo e de materiais; tomar melhores decisões operacionais, por confiar nas informações produzidas; proporcionar avaliações de desempenho mais corretas; diminuir o risco de ocorrência de erros e fraudes; valorizar a imagem e conquistar a confiança do mercado, evitando a retirada de capital por desconfiança de investidores.

Nesse contexto, garantindo aos gestores informações confiáveis, destaca-se a presença da controladoria no qual “alimenta todo o processo de gestão da organização, subsidiando os gestores com informações seguras e consistentes com vistas à eficaz tomada de decisões. Essa informação tem como base o sistema de controles internos” (NASCIMENTO; REGINATO, 2009, p. 126).

Assim, quando os gestores não prestem atenção na qualidade da informação, as quais são extraídas de dados alimentados pelo sistema de contabilidade, ou seja, quando não existe procedimentos adequados de controle interno, são frequentes os erros involuntários e os desperdícios (CREPALDI, 2004).

Então, para garantir que tais erros não ocorram é preciso que os funcionários sejam capacitados e que sejam feitas atribuições de função ou a empresa deve definir setores internos, de preferência por escrito, por meio de manuais (CREPALDI, 2004).

### **2.1.3 Limitação dos controles internos**

O Controle interno é importante para evitar fraudes, roubos, erros e irregularidades, porém é preciso destacar que controle internos absolutamente infalíveis não existem, mesmo os mais perfeitos controles internos podem estar sujeitos a falhas, e qualquer deficiência deve ser atribuída mais à natureza humana do que à concepção do funcionamento desses controles (FRANCO; MARRA, 2009)

Assim, Crepaldi (2004, p.274) diz que “na aplicação da maioria dos procedimentos de controle, podem ocorrer falhas resultantes de entendimento precário das instruções, erros de juízo, descuido ou outros fatores humanos”

Para Nascimento e Reginato (2009, p.126) os principais problemas relacionados a controles internos são:

Existência de conluio de funcionários na apropriação e desvio de bens da empresa; ocorrência de erros causados por negligencia de funcionários na execução das tarefas diárias; maior exposição a fraude; penalidades impostas pelos órgãos reguladores e normalizadores; publicidade desfavorável, na medida em que erros contábeis e fraudes internas possam

ser noticiados pela imprensa; redução de investimentos e queda dos valores das ações no mercado.

Dessa forma, mesmo um controle interno adequadamente planejado “a eficiência administrativa será comprometida se a empresa não dispuser de um quadro de pessoal adequadamente dimensionado, capaz, eficiente e motivado” (ATTIE, 2009, p.185)

#### **2.1.4 Objetivo do controle interno**

Para a correta adoção dos controles internos, primeiro é precisa-se saber os objetivos, assim para Franco e Marra (2009, p. 269) os “objetivos primordiais dos controles internos são: fornecer à contabilidade dados corretos e conferir a exatidão da escrituração; evitar alcances, desperdícios, erros e, se ocorridos, identifica-los”

Em outras palavras, o que realmente se quer conhecer é a eficiência da vigilância e da proteção aos bens, para que o gestor saiba se o que se investe e o que se obtém de recursos efetivamente oferece lucratividade, economicidade ou se estão realmente adequados de maneira que consiga atingir aos fins procurados ou programados. (CREPALDI, 2004)

Para isso, “o controle interno tem quatro objetivos básicos: a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informe e relatórios contábeis, financeiros e operacionais; o estímulo à eficiência operacional; e a aderência às políticas existentes” (ATTIE, 2009, p. 189).

Para Dal Mas (2000, p. 21):

o controle interno deve estender-se a todas as fases do negócio e ser considerado como um sistema de freios e contrapesos, que impedirá os encarregados de operações e de guarda dos bens de participarem na contabilização das transações e vice-versa. Em outras palavras, deve-se distribuir responsabilidades às várias pessoas de forma a eliminar possibilidades de conluio e outras irregularidades.

Contudo Franco e Marra (2009, p 269) afirmam que: “os objetivos do controle interno podem ser resumidos em um só: proteger o patrimônio da empresa”

#### **2.1.5 Sistema de Controle Interno**

Para Nascimento e Reginato (2009, p.104) “entender a essência da dimensão de controles e procedimentos internos, faz-se necessário diferenciar o que são controles internos e o sistema de controle interno”.

Dessa forma, Nascimento e Reginato (2009), diz que:



controle interno é cada procedimento estabelecido e executado individualmente e o sistema de controle interno é a organização de todos os mecanismos de controle que interagem entre si, garantindo a salvaguarda dos ativos da empresa, a melhoria da eficiência operacional, a integridade e transparência das informações econômico-financeiras e, além disso, auxiliar na adesão às políticas e normas propostas pela administração da companhia. (p.105)

Sendo assim, Crepaldi (2004, p. 249) entende que “a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do sistema de controle interno, pela verificação de seu cumprimento pelos funcionários e por sua modificação, visando adaptá-lo as novas circunstâncias”.

Verifica-se que toda empresa possui um modelo diferente de organização, ou seja, não existe um padrão para implementação do sistema de controle, tendo em vista as características humanas, logo para implantação de um sistema de controle internos, primeiramente, deve-se saber qual é o modelo de gestão adotado pela organização; e em seguida verificar qual é o ambiente de controle em que esse sistema será inserido, para então, iniciar a formação (NASCIMENTO; REGINATO, 2009).

Contudo é preciso lembrar que toda empresa possui controles internos, algumas delas são controles simples e outras mais sofisticados, apropriados ou não. Segundo Crepaldi (2004, p.243) “o que em uma empresa particular comum pode ocorrer apenas com uma ordem verbal, em outra, ligada ao poder público, pode depender de todo um sistema de normas”.

#### **2.1.5.1 Característica de um sistema de controle interno**

Para compreender as características de um eficiente sistema de controle internos Crepaldi (2004) aponta para um:

Plano de organização que proporcione apropriada segregação de funções e correta divisão das responsabilidades funcionais; observação de práticas salutaras no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre ativos, passivos, receitas, custos e despesas; pessoal com adequada qualificação técnica e profissional, para a execução de suas atribuições. (p.268)

Ainda Crepaldi (2004) diz que o sistema de controles internos além de possuir controles orçamentários, custos-padrão, relatórios operacionais periódicos, análises estatísticas, programas de treinamento de pessoal e inclusive auditoria interna,

também pode abranger estudo de tempos e movimentos e controles de qualidade dos produtos vendidos e serviços prestados.

#### **2.1.5.2 Levantamento e Avaliação do Sistema de Controle Interno**

Para revelar qual o sistema de controle interno em uso, deve-se elaborar perguntas aos dirigentes e empregados, inspecionar livros e registro, verificar o fluxo de transação e testar as informações coletadas. Com essa análise será possível determinar as características do controle e avaliar substituí-lo, se for o caso (DAL MAS, 2000)

Segundo Crepaldi (2004, p. 242) “quando se examinam os controles internos de uma empresa, está-se analisando a “organização dos controles” e também a “execução” deles.”

Depois de levantado o sistema de controle interno é possível avaliar seus processos, portanto Crepaldi (2004) entende que a avaliação do sistema de controle interno compreende:

determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar a natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; emitir relatório comentário dando sugestão para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa. (p.261)

Da mesma forma Lunkes e Schnorrenberger (2009) descrevem que para avaliação dos controles internos deve-se, primeiramente, identificar as atividades principais, riscos e exposições da organização e definir os objetivos de controle, e depois descrever, e entender os vários meios sistemas de controle.

### 3 DADOS DO ESTUDO

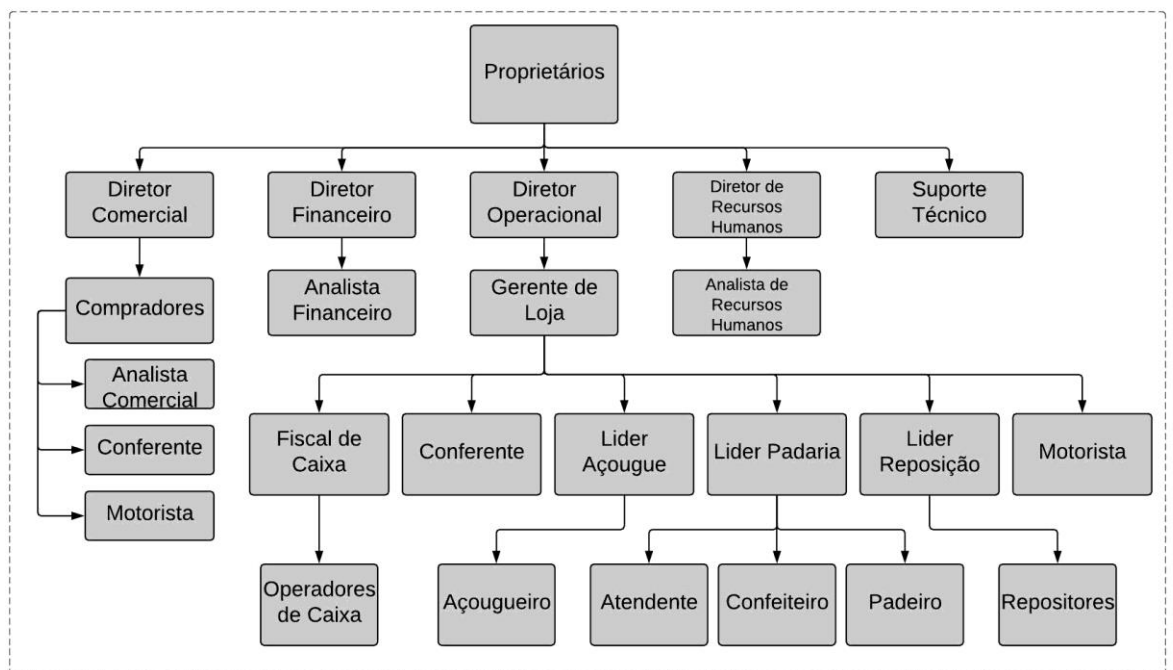
#### 3.1 A empresa

A empresa do estudo de caso é em uma rede de supermercados varejista da região da grande Florianópolis que atualmente possui três lojas e uma central de distribuição. Iniciou suas atividades cerca de 25 anos atrás, quando um dos sócios abriu uma pequena venda de frutas e verduras. Hoje a rede consta com mais de 230 colaboradores, e dois sócios.

#### 3.2 Organograma

O organograma apresentado a seguir foi elaborado pelo acadêmico com base na resposta do sócio sobre a segunda pergunta da entrevista (APÊNDICE S). A análise sobre essa estrutura irá verificar quais os problemas de controles internos existentes na organização.

Figura 1 - Organograma funcional



Fonte: Elaborada pelo autor com base em entrevista com sócios.

### 3.3 Detalhamento do Estudo

A pesquisa teve como objetivo geral identificar quais os problemas de controles existentes em uma rede de supermercado varejista, e sugerir controles internos eficientes que poderiam ser usados para resolver os problemas apresentados.

A empresa do estudo demonstra características fundamentais para o estudo de caso: o alto volume de mercadorias, documentos e funcionários que circulam internamente. Esse volume é alto devido a quantidade de mercadorias compradas e vendidas pela empresa. Esse alto giro proporciona um ambiente favorável a erros e fraudes.

Tendo em vista que o acadêmico já conhecia a empresa, pois ela pertence a sua família e o mesmo trabalha nela por mais de quatro anos, para alcançar os resultados esperados na pesquisa foram realizadas entrevistas com os sócios e depois com os cargos administrativos de alta confiança dos proprietários da empresa.

No primeiro momento os sócios responderem as 32 perguntas do apêndice S. O aluno buscou obter maiores detalhes nas perguntas 1, 2, 3, 23, 24 e 29. As demais perguntas serviram para o acadêmico entender qual a visão dos sócios a respeito da importância e o grau de interesse sobre controles internos.

No segundo momento buscou-se verificar as estruturas de controles internos adotadas na prática por meio de entrevista com os cargos administrativos de alta confiança dos sócios e identificar os problemas.

Posteriormente foram analisados os resultados obtidos nas entrevistas, junto com a experiência adquirida pelo aluno de anos de trabalho na empresa. Essa correlação de dados e informações ajudou a detectar os problemas de controle interno e com base na fundamentação teórica, elaborar sugestões de controles internos voltadas a uma melhor gestão dos recursos existentes na empresa.

### **3.4 Identificação dos principais problemas de controle interno**

#### **3.4.1 Financeiro**

As respostas das entrevistas demonstraram que a empresa possui controles internos adequados a respeito das contas a pagar e contas a receber. Os saldos das contas são conferidos diariamente pelos responsáveis, a empresa tem a política de destinar a maior parte dos valores em caixa para a conta bancos e todas as movimentações tem documentação que comprove.

As contas a pagar e receber são controladas pelo departamento financeiro e os controles são feitos por meio de um sistema ERP (sistema integrado de gestão empresarial), planilhas e cadernos de anotações.

As documentações financeiras como por exemplo; extratos bancários, comprovantes de pagamento e contratos são enviados a contabilidade mensalmente.

Os controles internos além de importantes para garantir a segurança do patrimônio da entidade podem auxiliar os gestores na tomada de decisão e estimular a eficiência operacional. Pensando nisso, um problema encontrado no setor é a dificuldade em apresentar relatórios práticos e dinâmicos aos gestores. Uma forma mais aconselhável para corrigir isto, é tornar os processos mais sistemáticos, sem depender tanto de planilhas de excel e cadernos e anotações.

#### **3.4.2 Comercial**

Nesse setor foram identificados vários problemas de controles internos após análise dos dados da entrevista, porém também foram identificados pontos positivos.

Um dos pontos fortes é o fato da empresa manter atualizado o cadastro dos fornecedores e para seleção dos fornecedores, são feitas cotações de preço semanais, e agendado um dia da semana para negociação com cada fornecedor e o fornecedor que conseguir o menor preço é acertado a compra. As cotações de preço são feitas pelos analistas comerciais, que se utiliza de pedidos recebidos pelas lojas para saber o que precisa comprar. A empresa também possui cadastro de fornecedores atualizado.

Atualmente os departamentos comercial e recursos humanos são responsáveis pelo envio dos documentos a contabilidade, e todos os documentos enviados são protocolados e conferidos antes do envio. A contabilidade também possui um sistema on-line que é utilizado para receber os impostos. Os gestores relataram que antes dessas medidas de controle era comum a contabilidade reclamar pela falta de documentos e atrasos para pagamentos dos impostos.

Atualmente a empresa não possui um responsável pelo controle de estoque, então para saber a quantidade de mercadoria é preciso fazer a contagem na hora. O sócio responsável pelo comercial da empresa diz que pelo fato da empresa comprar e vender todas as mercadorias com nota fiscal o sistema se mantém atualizado, então o relatório de estoque apresenta informações próximas a realidade, com margem de erro aceitável, e que são escolhidos funcionários de confiança para os setores que tem acesso a movimentação do estoque, também afirma que é preciso analisar o custo-benefício, pois para controlar o estoque será preciso contratar mais funcionários e isso gera custos altos a empresa.

Tendo em vista a alta rotatividade das mercadorias e a grande variedade de funcionários que tem acesso a manipulação do estoque, é aconselhado que a empresa estabeleça políticas de controles internos nesse setor. A empresa não tem conhecimento do volume de mercadorias perdidas por roubo e quebra, e não sabe com certeza, se todos os produtos comprados foram vendidos. Um problema comum é a falta mercadorias pedidas pelas lojas para a central e que não são entregues, por que a empresa não havia comprado ou por que o funcionário esqueceu de entregar. Então, para controlar os estoques, será preciso criar cargos responsáveis em fiscalizar o cumprimento dos processos de controle como: conferência de notas fiscais, movimentação das mercadorias entre as lojas, de contagem periódica de estoque.

Os relatórios demonstrados pela contabilidade dos ativos imobilizados não são de acordo com o que realmente a empresa tem, pois não existe controle desses bens. Todas as notas fiscais de compra dos ativos são enviadas a contabilidade, mas quando os ativos são descartados a empresa não informa a contabilidade. Então, para garantir a salvaguarda dos ativos imobilizado orientamos a empresa a criar controles por etiquetagem, registrar todas as movimentações e conciliar com os demonstrativos contábeis.

### 3.4.3 Recursos Humanos

A contratação de novos funcionários é feita por meio de entrevistas com o diretor de recursos humanos, nessas entrevistas são analisados os currículos dos candidatos, a carteira de trabalho, assim como inadimplência em outras empresas, dessa forma, os gestores acreditam que é possível identificar se o candidato tem experiência, se fala a verdade sobre seu passado e se o estilo de vida corresponde ao salário.

Para garantir a confiabilidade dos controles internos, os proprietários entendem que o adequado treinamento dos funcionários é muito importante, e os cargos de maiores responsabilidades devem ser preenchidos por funcionários de confiança. A empresa estabeleceu normas para cada função, nessas normas são explicados os procedimentos de controles internos, essas normas são lidas e explicado dos os pontos para os novos funcionários pelos analistas de recursos humanos. A empresa não tem uma política formal de salário definida, é avaliado o rendimento do funcionário e o tempo de empresa. Quando surge nova vaga de emprego, a empresa opta por preencher a vaga com funcionários, oferecendo-os a promoção, dessa forma os sócios acreditam que os funcionários se sintam valorizados. Todos os colaboradores são registrados com carteira assinada. Os gestores observam que os controles referentes aos pagamentos dos salários podem ser melhorados, porque os funcionários recebem um documento que libera o desconto dos valores em dinheiro no financeiro, porém, esses documentos são preenchidos a mão, o que o torna passível de falsificação.

Em algumas unidades o controle das horas dos funcionários é feito por meio de relógio ponto, as informações são enviadas a contabilidade que elabora a folha de pagamento. Em outras unidades são feitos controles manuais em planilhas de controle, essas planilhas são impressas com os nomes de cada funcionário e ficam sobre a responsabilidade de mais de uma pessoa, indicada pelo departamento de RH, no final do mês essas planilhas são enviadas ao analista de recursos humanos, que alimenta uma nova planilha de controle e envia por e-mail à contabilidade. Nesse caso a empresa deveria optar por manter um único tipo de controle das horas de funcionários, fazendo com que todas as unidades adotassem o relógio ponto como procedimento padrão.

## **4 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS**

Esse trabalho foi elaborado com o objetivo de identificar os problemas de controle interno em uma rede de supermercado varejista, afim de entender melhor a organização e torna-la mais competitiva no mercado. Para isso foi levantado a estrutura dos controles internos e partiu-se para a ideia de uma pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso.

Durante o estudo constatou-se diversos problemas nos controles internos da organização, e pode-se destacar problemas de estoque e logística. Por isso é importante aplicar melhorias para garantir a continuidade da empresa, tendo em vista a concorrência que vem aumentando na região.

Para concluir esse trabalho, os objetivos específicos também foram cumpridos, pois levantou o sistema de controle interno da organização, com isso foi possível detectar que os procedimentos de controles internos são adotados na pratica, com isso foram estabelecidos seus pontos fortes e fracos, e sugerido melhorias.

Para realização de trabalhos futuros recomenda-se a aplicação de um estudo de caso em outras redes varejista de supermercado do mesmo porte, para que o pesquisador possa analisar se os problemas de controle interno são comuns e essas empresas.



## REFERÊNCIAS

ATTIE, William. **Auditoria Interna**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ATKINSON, Anthony A. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. 3. ed. atual. São Paulo: Atlas, 2006

CORONATO, Osmar. **Controladoria no atacado e varejo**: logística integrada e modelo de gestão sob a ótica de gestão econômica Logisticon. São Paulo: Atlas, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria contábil**: Teoria e prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DAL MAS, José Ademir. **Auditoria Independente**: treinamento de pessoal, introdução aos procedimentos de auditoria. São Paulo: Atlas, 2000.

DIAS, Sergio Vidal dos Santos. **Auditoria de Processos Organizacionais**: Teoria, finalidade, metodologia de trabalho e resultados esperados. São Paulo: Atlas, 2006.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil**: Norma de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa socia**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em 22 de agosto de 2018.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**, 14. ed. São Paulo, Pearson, 2012.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria**: na coordenação dos sistemas de gestão. São Paulo: Atlas, 2009.

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

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: Gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

## **APÊNDICE (S)**

### **CONTROLES INTERNOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE VAREJISTA DE SUPERMERCADOS**

- 1) Atualmente, quantos colaboradores trabalham na empresa?
- 2) Quais os setores existentes?
- 3) Quais problemas acontecem dentro da empresa?
- 4) Como é feita a contratação de novos colaboradores?
- 5) Quais os critérios a empresa utilizam?
- 6) Como são selecionados os fornecedores?
- 7) A empresa possui cadastro de fornecedores?
- 8) Como são feitas as compras?
- 9) Como é repassado as informações para a contabilidade?
- 10) Como é controlado as contas a pagar e as contas a receber?
- 11) Quem controla?
- 12) Existe saldos em caixa?
- 13) São realizados pagamentos por meio dele?
- 14) São conferidos os valores em caixa?
- 15) Com que frequência?
- 16) Como é feito o procedimento de troca de turno?
- 17) É feito controle de caixa quando feito a troca de turno?
- 18) Existe alguém responsável pelo caixa?
- 19) Como é feito o controle de estoque?
- 20) Quantas pessoas são responsáveis pelo controle de estoque?
- 21) Como controlado o vencimento das mercadorias?
- 22) Como é a logística para o armazenamento das mercadorias?
- 23) É comum acontecer fraudes ou erros na empresa?
- 24) Você tem interesse nos procedimentos de controle interno?
- 25) Toda mercadoria vendida é regulamente faturada?
- 26) Existe algum processo para obter essa informação?
- 27) Como são feitos os controles dos ativos imobilizados?
- 28) Existe controle da jornada de trabalho?
- 29) Os saldos gerencias são conferidos com os saldos da contabilidade?

- 30) Existe funcionários trabalhando sem carteira assinada?
- 31) São pagos valores “por fora” dos salários dos funcionários?
- 32) Todas as movimentações possuem documentos que comprovem?