

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ – UESPI**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**AMANDA KAROLINA ALVES DE MOURA**

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE INTERNO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS**  
**NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS E PEÇAS PARA**  
**MOTOCICLETAS NO MUNICÍPIO DE TERESINA**

**TERESINA – PI**

**2016**

AMANDA KAROLINA ALVES DE MOURA

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE INTERNO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS  
NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS E PEÇAS PARA  
MOTOCICLETAS NO MUNICÍPIO DE TERESINA**

Monografia apresentada ao curso de Ciências Contábeis da UESPI com fim de obter o grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Msc. Cristiana Aragão Marques  
Correia Lima

TERESINA – PI

2016

AMANDA KAROLINA ALVES DE MOURA

**A CONTRIBUIÇÃO DO CONTROLE INTERNO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS  
NA GESTÃO DE UMA EMPRESA DE ACESSÓRIOS E PEÇAS PARA  
MOTOCICLETA NO MUNICÍPIO DE TERESINA**

Monografia apresentada a Universidade  
Estadual do Piauí como requisito para  
obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.

Data da Aprovação \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Msc. Cristiana Aragão Marques Correia Lima  
Orientadora

---

Prof. Examinador (a)

---

Prof. Examinador (a)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço as professoras que me orientaram nesta Monografia, professora Amanda Raquel e professora Cristiana Aragão, pelo estímulo, ensino, críticas, dedicação, e pela confiança em meu trabalho.

Agradeço a minha amiga Aline Assunção pelas orientações, explicações e a dedicação do seu tempo, aos demais professores que, durante estes quatro anos de formação, compartilharam comigo ferramentas de conhecimento, ou se tornaram pontes de ensinamentos. A Deus por iluminar o meu caminho, permitindo que eu superasse mais este desafio. A minha mãe, minha irmã, amigos (Marinalva, Tailan) pela compreensão nos meus momentos de ausência e pelas infinitas demonstrações de incentivo.

## RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso trata-se de um estudo realizado em uma empresa de acessórios e peças para motocicleta, localizada na cidade de Teresina-PI tendo como objetivo principal demonstrar a contribuição que o controle interno oferece na cadeia de suprimentos, mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais. Tiveram como objetivos específicos à evidenciação dos objetivos dos controles internos e suas finalidades dentro do setor de compras; Relacionar a eficiência operacional e o ganho de lucros com controle interno; caracterizar o controle interno, descrever a cadeia de suprimentos. Foram apresentadas várias definições de controle interno, cadeia de suprimentos, setor de compras, conceitos que estão interligados entre si. Para embasamento teórico, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e para andamento científico o método aplicado foi o indutivo. Esse trabalho foi realizado por meio de um estudo de caso e os dados foram coletados através da aplicação de uma entrevista que buscou identificar os procedimentos de controles internos que podem ser aplicados em uma empresa que trabalhe no ramo automobilístico gerando benefícios na gestão. Com as respostas obtidas, os resultados apontam que as práticas de controle interno são utilizadas na cadeia de suprimentos, é fator de suma importância para a visualização dos integrantes da cadeia, possibilitando com isso a correção, quando necessária, das estratégias adotados pelos gestores.

**Palavras-Chave:** Controle interno. Cadeia de suprimentos. Setor de compras.

## **ABSTRACT**

This work is a study carried out in a motorcycle accessory and parts company, located in the city of Teresina-PI, with the main purpose of demonstrating the contribution that internal control offers in the supply chain, showing that Way it supports management decisions. They had as specific objectives the disclosure of the objectives of internal controls and their purposes within the purchasing sector; Relate the operational efficiency and the gain of profits with internal control; Characterize internal control, describe the supply chain. Several definitions of internal control, supply chain, purchasing sector, concepts that are interrelated have been presented. For theoretical background, the bibliographical research was used and for scientific progress the applied method was the inductive one. This work was carried out through a case study and the data were collected through the application of an interview that sought to identify the procedures of internal controls that can be applied in a company that works in the automobile industry generating benefits in the management. With the answers obtained, the results point out that, the development of the strategies used in the supply chain, is an extremely important factor for the visualization of the members of the chain, making possible the correction, when necessary, of the strategies adopted by the managers.

**Keywords:** Internal control. Supply chain. Purchasing department.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÃO**

Figura 1: Estrutura organizacional típica do órgão de compras .....	31
Figura 2: Modelo de solicitação de compras-frente .....	39
Figura 3: Modelo de solicitação de compras-verso .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
<b>1 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO .....</b>	<b>11</b>
1.1 Conceito .....	11
1.2 Tipos de controle interno .....	14
1.3 A importância do controle interno .....	15
1.4 Objetivos do controle interno .....	16
1.5 Categorias de controles internos (classificação) .....	18
1.6 Limitações nos controles internos .....	19
1.7 Auditoria .....	20
1.7.1 Auditoria interna .....	21
1.7.2 Relação do controle interno com a auditoria interna .....	22
<b>2 CADEIA DE SUPRIMENTOS: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS.....</b>	<b>23</b>
2.1 Conceitos .....	23
<b>2.2 Objetivos da cadeia de Suprimentos.....</b>	<b>24</b>
2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos .....	25
2.3.1 Atividades de compras .....	26
2.3.1.1 <i>Objetivos da atividade de compras</i> .....	28
2.3.1.2 <i>Divisões da atividade de compras</i> .....	29
2.3.1.3 <i>Organizações de compras</i> .....	30
2.3.2 Atividade de armazenamento .....	32
2.3.3 Atividade de transporte.....	33
2.3.4 Atividade de embalagens .....	34
2.3.5 Atividade de fornecimento .....	35
2.3.5.1 <i>Avaliação do fornecedor</i> .....	36
2.3.5.2 <i>Cotações de preços</i> .....	37
2.3.5.3 <i>Autorização para compra</i> .....	38
2.3.5.4 <i>Ordem e pedido de compra</i> .....	38
2.3.5.5 <i>Acompanhamento dos pedidos</i> .....	40
<b>3 ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>56</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Esta monografia tem por objetivo, mostrar a contribuição do controle interno na cadeia de suprimentos na gestão de uma empresa que trabalha no segmento automobilístico. A utilização do controle no setor de compras se encontra motivado pela pressão do dia a dia de quem tem de cumprir objetivos e metas nas mais diversas áreas. Nesta perspectiva, o posicionamento do controle interno, numa visão atual do seu funcionamento, centra a sua atenção nos diversos setores da empresa, a fim de proteger seus ativos, proporcionando a produção de dados confiáveis e assim, auxiliando a gestão a ter uma administração de forma ordenada nos diversos setores da empresa.

O objetivo do estudo é demonstrar a contribuição que o controle interno oferece a cadeia de suprimentos, mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais.

Tem como problema de pesquisa: como o controle interno contribui na cadeia de suprimentos na gestão de uma empresa de acessórios e peças para motocicletas no município de Teresina?

O cenário do nosso estudo foi uma empresa no ramo de venda de peças para motocicletas, que atua há mais de 40 anos no mercado em vários estados do país. A empresa se caracteriza como uma referência no ramo de peças automobilísticas para motocicletas e bicicletas. No intuito de preservar a identidade da empresa, bem como de seus funcionários, não será revelado o nome da mesma.

A missão dessa empresa é proporcionar qualidade e excelência no atendimento, para satisfação dos nossos clientes do setor automobilístico, produzindo uma variada linha de peças de alta qualidade e que atenda as necessidades dos clientes. E a visão desta empresa é ser referência no mercado de moto peças como a melhor e a mais conhecida do Brasil, pela excelência em atendimento.

Nessa pesquisa foi inserida uma proposta metodológica exploratória, porque há pouco conhecimento sobre o tema a ser abordado. Por meio dessa metodologia buscou-se conhecer com maior profundidade o assunto de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para condução da pesquisa. Gil (1999) destaca que a pesquisa exploratória é desenvolvida no sentido de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. Portanto, esse tipo de pesquisa é realizado,

sobretudo, quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A coleta de dados foi realizada com a aplicação de uma entrevista a um funcionário encarregado do setor de compras da referida empresa. O funcionário atendeu aos requisitos da pesquisa e concordou livremente em colaborar com nosso estudo, assinando o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), podendo a qualquer tempo desistir, sem nenhum prejuízo às partes.

A coleta de dados foi realizada através de uma entrevista estruturada. Como técnica de coleta de dados, a entrevista apresenta muitas vantagens, como por exemplo: dá oportunidade para obtenção de dados que não se encontra em fontes documentais e que sejam relevantes e significativas; há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias (MARCONI; LAKATOS, 2016).

Esse instrumento é um importante instrumento de trabalhos nos mais variados campos de estudo. Para esses autores, a entrevista estruturada “é aquela em que o entrevistador recebe um roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas ao indivíduo são predeterminadas” (MARCONI; LAKATOS, 2016, p. 82).

A entrevista foi realizada no mês de novembro do ano corrente com o encarregado do setor da referida empresa. O funcionário no início da entrevista nos concedia respostas vagas, mas à medida que foi intervindo o sujeito foi aprofundando mais sobre as perguntas em questão.

O estudo de caso demonstrou a contribuição do controle interno dentro da gestão, mostrou como é feito esses controles. O controle interno é uma ferramenta importante para as organizações que querem ter mais segurança do seu patrimônio e informações.

A escolha desse tema teve influência devido à pesquisadora ser colaboradora da empresa pesquisada. A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso de uma empresa automobilístico de Teresina, onde foi demonstrado todo cenário através de observância e entrevista.

Essa pesquisa foi dividida em três capítulos: o primeiro capítulo relata e conceitua o sistema de controle interno, tipos, importância, objetivos uma visão geral sobre controle interno.

O segundo descreve os aspectos introdutórios da cadeia de suprimentos tais como conceito, objetivos, gestão, e fala um pouco da integração dos elementos da cadeia de suprimentos destacando o setor de compras. Capítulo 3 é um capítulo de análise de dados do estudo de caso realizado, analisando as resposta do entrevistado e o ponto de vista da pesquisadora e por último nossas considerações finais.

## 1 SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

À procura de uma atuação econômica competente e eficaz, muitas organizações estão buscando informações com segurança e orientação que funcionem como uma ferramenta de suporte na gestão da empresa. Atualmente nas organizações, é necessário que seja implantado um sistema de controle interno, tendo em vista contribuir no controle das operações de forma eficiente para detectar e reduzir possíveis falhas ou fraudes, melhoria na qualidade dos produtos e serviços, entre outros.

Numa empresa é importante à existência e cumprimentos de normas, processo para tornar a administração mais segura. Seguindo esses procedimentos a empresa tende a tornar-se mais organizada e tendo uma maneira adequada para o funcionamento. Pois, o termo sistema de controle interno, segundo Franco (2009, p. 281):

[...] significa todas as políticas e procedimentos (controle interno) adotados pela administração de uma entidade para ajudá-la a atingir o objetivo de assegurar, tanto quanto for praticável, um modo ordenado e eficiente de conduzir seus negócios, incluindo o cumprimento de políticas administrativas [...].

Como pode ser observado, outro ponto importante na implantação do sistema de controle interno é atingir os objetivos previstos pela empresa de forma eficiente proporcionando uma melhor organização na gestão operacional, administrativa.

### 1.1 Conceito

O controle interno é um plano de organização que compreende conjunto de métodos, normas, procedimentos, processos aplicados a uma empresa, com finalidade de proteger seu patrimônio e ajudar na administração política do negócio. Conforme afirma Almeida (2010, p. 42):

O controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos, ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa.

Assim, para este autor, a necessidade de utilização do controle interno contribui também, para facilitar na proteção dos ativos, ou seja, transações que envolvam, entres outros aspectos, contagem de caixa, certificar a validação de

cheques no período de sua competência, conciliações bancárias, datas de reconhecimento das contas a receber, controle de estoque, valores e bens.

Para o COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013, p. 06) o controle interno é definido da seguinte forma:

[...] Controle interno é um processo conduzido pela estrutura de governança, administração e outros profissionais da entidade, e desenvolvido para proporcionar segurança razoável com respeito à realização dos objetivos relacionados a operações, divulgação e conformidade [...].

Essa definição é intencionalmente abrangente, ela captura conceitos importantes que são fundamentais para a forma como as organizações desenvolvem, implementam e conduzem o controle interno, proporcionando uma base para aplicação a todas as organizações que operam em diferentes estruturas de entidades (COSO, 2013).

Corroborando com os conceitos anteriormente citados, o Instituto dos Auditores internos do Brasil (AUDIBRA, 1992, p. 48) define:

Controles internos devem ser entendidos como qualquer ação tomada pela administração (assim compreendida tanto a alta administração como os níveis gerenciais apropriados) para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidos sejam atingidos.

Seguindo o conceito, o instituto, a administração e a gerência planeja, organiza e controla o desempenho de uma maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização. No dia a dia pode se verificar que o controle interno é um conjunto de procedimentos desenvolvido dentro de uma empresa, proporcionado à organização necessária para realização adequada das atividades. Para Attie (2011, p. 190) “o controle interno compreende todos os meios planejados numa empresa para dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com o propósito de fazer cumprir os seus objetivos”.

Silvio Crepaldi (2013, p.463) relata que: “o controle interno refere-se aos procedimentos e a organização adotados como planos permanentes da empresa”. Segundo o autor em destaque, o conceito de controle interno é muito amplo, para compreendê-lo melhor é preciso deter-se em seu real significado. Essa ideia está fundamentada nas definições de administração, no qual o referido conceito abrange:

plano organizacional; sistemas administrativos; políticas administrativas; eficiência do pessoal da empresa.

Por ser um conceito muito extenso, o autor em destaque elege quatro elementos que contribuem de forma direta na organização dos planos permanentes da empresa. Esses elementos incluem desde a fase de programação até a avaliação dos resultados obtidos.

Todos esses aspectos, funcionando de maneira harmoniosa, para além do planejar e executar assegura o processamento correto das transações da empresa, realiza treinamentos com os colaboradores, seguimento de normas estabelecidas pelos principais órgãos relacionados à auditoria, entre outros.

Assim, também para Chiavenato (2003, p. 635), o controle pode ser conceituado como: “a função administrativa que consiste em mensurar o desempenho com a finalidade de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados.”.

Desse modo, nota-se que o controle envolve: instalar padrões de execução, definir métodos para aferir os padrões etc., ou seja, para existir um bom controle tem que haver organização e planejamento.

Ainda definindo controle interno, para Franco (2009, p. 267),

Todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização, e verificação administrativas, que permitam prevê observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Nessa perspectiva o controle interno está ligado diretamente com seu patrimônio reproduzindo métodos de organização dentro da empresa. A resolução nº 820 (1997, p. 5-6), do Conselho Federal de Contabilidade, refere se ao estudo e avaliação do sistema contábil e de controles internos da seguinte maneira:

O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de método e procedimentos adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis, e da sua eficácia operacional.

Como pode ser notada, a observância de uma das características da informação contábil tais como tempestividade e confiabilidade se faz necessário ao funcionamento de uma empresa, pois a ausência dos mesmos pode provocar a

perda de relevância, por isso é necessário ponderar a relação entre tais características.

## 1.2 Tipos de controle interno

Numa empresa os controles internos podem ser divididos em dois grupos, administrativo e o contábil, sendo cada um deles está voltado a sua causa. O controle contábil voltado para o registro e o controle administrativo para o plano empresarial e organizacional.

Conforme Crepaldi (2013, p. 472-473):

Existem dois tipos de controles interno, sendo eles denominados de controle contábeis que compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos [...] e o controle administrativos que compreendem [...] todos os métodos e procedimentos utilizados para proporcionar eficiência às operações, dar ênfase a política de negócios da empresa, bem como a seus registros financeiros.

Desse modo pode observar que o controle interno foi colocado de uma maneira essencial na organização, contribuindo de forma satisfatória sendo o controle contábil para proteger o patrimônio e o controle administrativo o plano organizacional.

Para Almeida (2010, p. 42-43) já conceitua de uma forma geral o controle interno sendo dividido em controles contábeis e controles administrativos.

Controles contábeis:

Sistemas de conferência, aprovação e autorização; Segregações de funções (pessoas que tem acesso aos registros; contábeis não podem custodiar ativos da empresa);

Controles físicos pelos ativos; Auditoria interna.

Controles administrativos: Controle de qualidade; Treinamento de pessoal; Estudos de tempos e movimentos; Análise estatística de lucratividade por linha de produtos.

O autor Attie (2011, p. 192-193) concorda com o conceito de Almeida explicando com mais a fim os controles contábeis e administrativos:

Controles contábeis: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos diretamente relacionado, principalmente com a salvaguarda do patrimônio e a fidedignidade dos registros contábeis. Geralmente incluem os seguintes controles: sistema de autorização e aprovação; separação das funções de escrituração e elaboração dos relatórios contábeis.

Controles administrativos: compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos que dizem respeito à eficiência operacional e a decisão política traçada pela administração. [...] com frequência abrangem análises estatística, estudos de tempo e movimento, relatórios de desempenho, programas de treinamento e controle de qualidade.

Diante desses conceitos entende-se que os controles internos de natureza contábil estão relacionados com a proteção dos ativos e com a validade dos registros contábeis, sendo o sistema de conferências, aprovação e autorização exemplo do mesmo e enquanto os controles internos administrativos compreendem o plano da organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência operacional, bem como os respeitos as políticas administrativas, sendo o controle de qualidade exemplo do mesmo, desse modo, os controles podem ser peculiares tanto na contabilidade como na administração.

### **1.3 A importância do controle interno**

O controle interno está sendo uma ferramenta de máxima importância para as organizações, pois, através desse sistema de controle adquire informações com mais precisão e confiança, conseguindo fazer o uso dos dados pra auxiliar na tomada de decisão com confiabilidade.

Segundo Attie (2011, p. 191):

A importância do controle interno fica patente a parti do momento em que se torna impossível conceber uma empresa que não disponha de controles que possam garantir a continuidade de fluxo de operações e informações proposto [...] a confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando se de usa experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância [...].

Assim para o autor, o controle interno faz parte de um segmento da organização e cada procedimento corresponde a uma parte do conjunto do controle interno. E percebe-se também que o mesmo gira em torno dos aspectos administrativos, que têm influência direta sobre o aspecto contábil.

Para Crepaldi (2013, p. 474) a importância do controle interno:



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 às novas circunstâncias. 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 de operações com as quais convivem as empresas.

No momento presente, as empresas são administradas de forma segmentadas, havendo uma pessoa responsável por cada setor ou repartição. Sendo que o responsável deve atender e prestar contas periódicas da execução de sua área, incluindo a competência de gestão.

De acordo com Oliveira (2008, p. 134), a importância dos sistemas contábeis e de controle internos pode ser resumida, considerando-se os seguintes fatores:

Tamanho e complexidade da organização: quanto maior a entidade, mais complexa é a organização estrutural;  
 Responsabilidades: a responsabilidade pela salvaguarda dos ativos da empresa e pela prevenção ou descoberta de erros ou fraudes é da administração;  
 Caráter preventivo: um sistema de controle interno que funciona adequadamente tem a melhor proteção, para empresa, contra as fraquezas humanas.

O autor defende que para controlar as operações eficientemente, a administração necessita de relatórios, que reflitam a situação em cada momento das operações da organização. Assim, a manutenção de um sistema de controle interno adequado é indispensável para execução correta dessa responsabilidade, pois as rotinas de verificação e revisão diminuem as chances de que erros ou fraudes permaneçam encobertos por um longo período de tempo e admite a administração ter maior confiança nos dados.

#### **1.4 Objetivos do controle interno**

Atualmente no mercado, as empresas têm que resolver questões, problemas de controle interno que atinge todos os setores da organização: expedição, produção, caixa, financeiro, compras, estoque, vendas entre outros setores.

De acordo com Attie (2011, p. 195) para atingir os objetivos do controle interno, existe a regra geral de quatro objetivos básicos:

A salvaguarda dos interesses da empresa;  
 A precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e operacionais;  
 O estímulo à eficiência operacional;  
 A aderência às políticas existentes.

Segundo o (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) traduzido por instituto de auditores internos do Brasil / controle interno-estrutura integrada. Coso (2013, p. 06) há três categorias de objetivos que permitem as organizações se concentrarem em diferentes aspectos do controle interno:

- *Operacional* – Esses objetivos relacionam-se à eficácia e à eficiência das operações da entidade, inclusive as metas de desempenho financeiro e operacional e a salvaguarda de perdas de ativos.
- *Divulgação* – Esses objetivos relacionam-se a divulgações financeiras e não financeiras, internas e externas, podendo abranger os requisitos de confiabilidade, oportunidade, transparência ou outros termos estabelecidos pelas autoridades normativas, órgãos normatizadores reconhecidos, ou às políticas da entidade.
- *Conformidade* – Esses objetivos relacionam-se ao cumprimento de leis e regulamentações às quais a entidade está sujeita.

Diante que foi explanado, destaca a proteção do patrimônio contra qualquer perda e falha. A criação de informações seja vantajosa, necessária e assegurar que os desejos da administração, definidos através de suas políticas e indicados por meio de seus procedimentos, sejam obedecidos pelos profissionais.

Para Oliveira (2008, p. 134-135) os principais objetivos dos sistemas contábeis e controle interno são:

Verificar e assegurar o cumprimento de políticas e normas da companhia;  
 Obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil;  
 Comprovar a veracidade de informes e relatórios contábeis, financeiro e operacional;  
 Proteger os ativos das entidades.

Conforme o autor em destaque os principais objetivos dos sistemas contábeis incluem também o código de ética nas relações profissionais e as informações que sejam necessárias para as tomadas de decisões; e salvaguardar o que compreende bens e direitos.

### 1.5 Categorias de controles internos (classificação)

Os métodos estabelecidos em uma empresa podem classificar o controle interno nas seguintes categorias: controle organizacional, controle de informações e controle de procedimentos.

Segundo Crepaldi (2013, p. 496-497), “não existe uma terminologia universal para descrever as categorias de controles internos, entretanto pode-se classificá-los segundo suas finalidades”. Desta forma seriam propostos em:

Controles organizacionais, inclusive segregação de funções: refere-se ao controle obtido por meio da maneira de designar responsabilidade e delegar autoridade;  
 Controle de sistemas de informação: refere-se ao controle obtido mediante a prestação de informações aos níveis adequados da administração;  
 Controle de procedimentos: refere-se ao controle obtido mediante a observação de políticas e procedimentos dentro da organização.

Os procedimentos implantados em uma organização podem ser classificados conforme as seguintes categorias: Controle dos sistemas contábeis e de informação, controles organizacionais, controles de procedimentos e do fluxo da documentação. E diferencia a classificação dos controles interno entre os principais procedimentos administrativos, sistema de informação e o sistema contábil (OLIVEIRA, 2008).

Assim, Oliveira (2008, p. 135-136) explica como é composto cada procedimento:

Procedimentos administrativos: Manual de normas e procedimentos; Segregação das funções; Atribuição de responsabilidade; Adequada delegação de funções etc. Sistema de informações: Captação de dados corretos e confiáveis; Adequadas análises e registros; Em tempo adequado; Adequada análise do custo e benefício. Sistema contábil: Correta situação financeira patrimonial; Informações gerenciais, conforme as necessidades dos usuários; Sistema de avaliação de desempenho.

Ressaltando o que foi dito, embora um plano organizacional apropriado varie com tipo de empresa, geralmente um plano satisfatório precisa ser simples e flexível, devendo prestar-se ao estabelecimento de linhas claras de autoridade e responsabilidades (ATTIE, 2011).

## 1.6 Limitações nos controles internos

No atual momento, as empresas estão incorporando o controle interno nas suas organizações com a finalidade de aumentar as chances de atingir seus objetivos administrativos, operacional, gerencial e aumentar a segurança quanto aos processos e procedimentos alcançados. Porém esse controle pode restringir-se em razão de alguns critérios.

Para Sá (2002, p.128):

Existem restrições ao controle, que, em verdade, não são falhas e, assim, devem ser consideradas dentro de limites de tolerância. [...] analisar circunstância para poder julgar a qualidade dos controles internos [...]. existem critérios aplicáveis com sucesso em algumas empresas e que não se adaptam a outras.

De acordo com Sá, antes de fazer um relatório final, o auditor tem que observar e requer atenção na aplicação dos controles de avaliações que podem ocorrer restrições, porém não poderá ser falhas.

Segundo Almeida (2012, p. 65): as limitações do controle interno são com relação a:

Concluiu de funcionários na apropriação de bens da empresa;  
Os funcionários não são adequadamente instruídos com relação às normas internas;  
Funcionários negligentes na execução de suas tarefas diárias.

No entender, o autor ainda afirma que devido aos pontos relatados, mesmo no caso de a empresa ter um excelente sistema de controle interno, o auditor externo deve executar procedimentos mínimos da auditoria. O controle interno não é capaz de evitar julgamentos errôneos ou más decisões, ou ainda eventos externos que impeçam a organização de atingir suas metas operacionais. Em outras palavras, até mesmo um sistema eficaz de controle interno pode apresentar falhas (COSO, 2013). As limitações podem ser resultado de:

- adequação dos objetivos estabelecidos como uma condição prévia ao controle interno;
- realidade de que o julgamento humano na tomada de decisões pode ser falho e tendencioso;
- falhas que podem ocorrer devido a erros humanos, como enganos simples;
- capacidade da administração de sobrepassar o controle interno;

- capacidade da administração, outros funcionários e/ou terceiros transpassarem os controles por meio de conluio entre as partes; e
- eventos externos fora do controle da organização.

Essas limitações impedem que a administração tenha segurança absoluta da realização dos objetivos da entidade – isto é, o controle interno proporciona segurança razoável, mas não absoluta. Embora essas limitações sejam inerentes, a administração deve estar ciente delas ao selecionar, desenvolver e aplicar controles na organização para minimizar, dentro do possível, tais limitações.

Conforme Crepaldi (2013, p.482) as limitações do controle interno são com relação a “conluio de funcionário na apropriação de bens da empresa; instruções inadequadas dos funcionários com relação às normas internas; negligência dos funcionários na execução de suas tarefas diárias”.

Diante disto, Crepaldi, segue o mesmo raciocínio de Almeida, que o auditor deve executar procedimentos mínimos de auditoria.

## **1.7 Auditoria**

A auditoria tem uma grande importância num plano organizacional de uma empresa, sendo uma ferramenta fundamental no processo de informação e sendo utilizada também como suporte para analisar controle interno da mesma.

Conforme Sá (2002, p. 25) “a auditoria é uma tecnologia contábil aplicada ao sistemático exame de registro, demonstrações e de quaisquer informes ou elementos de consideração contábil”.

De acordo com a citação acima, auditoria apresenta opiniões, apontam sugestões, conclusões e ressalta imperfeições; dá orientações sobre situações ou fato patrimoniais da riqueza pública ou privada, que ocorridos e diagnosticados.

Para Attie (2011, p. 5) “auditoria é uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião sobre determinado dado”.

Ou seja, para o autor a auditoria incluir a tempestividade, tendo como base a verificação de registros, documentos, livros sendo obtidas informações que se coincidem com o controle do patrimônio.

Segundo Almeida (2009, p. 21):

A auditoria é uma atividade relativamente nova no Brasil, ainda no estágio embrionário em termos de técnicas, haja vista que as legislações Específicas brasileiras vêm abordando superficialmente o assunto, sem definir de forma clara e precisa os procedimentos que os profissionais da área deveriam adotar por ocasião das auditorias das demonstrações financeiras". [...] a atividade de auditoria é bastante dinâmica e está em permanente mutação [...] A auditoria deve ser compreendida como um conjunto de ações de assessoramento e consultoria.

Com este entendimento pode dizer-se que a auditoria precisa de maior atenção dos órgãos específicos ligados a essa área, estabelecendo os meios e procedimentos, fortalecer o sistema de auditoria e dando maior segurança para os investidores, os acionistas minoritários que aplicam suas economias nas companhias abertas.

#### 1.7.1 Auditoria interna

A auditoria interna é uma ferramenta de avaliação livre dentro da empresa, servindo como suporte e auxílio na administração, sua obrigação é prevenir, ajudar, influenciar, mas não pode decidir.

De acordo com o Instituto de Auditores de New York, conceitua a auditoria interna como:

Atividade de avaliação independente dentro da organização, para a revisão da contabilidade financeira, e outras operações, com base para servir a administração. É um controle administrativo, que mede e avalia a eficiência de todos os controles.

Segundo Crepaldi (2007, p. 25):

Auditoria Interna constitui o conjunto de procedimentos que tem por objetivo examinar a integridade, adequação e eficácia dos controles internos e das informações físicas, contábeis, financeiras e operacionais da entidade. É uma atividade de avaliação independente dentro da empresa, que se destina a revisar as operações, como um serviço prestado à administração.

Percebe-se que o controle gerencial funciona por meio da análise e avaliação da eficiência de outros controles, sendo efetuada por um profissional ligado à empresa. O auditor interno é pessoa de confiança dos dirigentes, sua área de atuação envolve todos os setores da empresa, sendo predominante a verificação regular dos controles internos.

Conforme Oliveira (2008, p. 2): Auditoria interna está ligada ao operacional.

É um instrumento de controle administrativo e de verificação sistemática da eficácia e eficiência das atividades operacionais. Enfoca a avaliação dos controles internos das atividades e processos administrativos e operacionais, analisando as deficiências e os riscos envolvidos,

Nesse sentido a o autor em destaque visa que a auditoria interna operacional está ligada a proteção dos ativos contra fraudes, a constatação de possíveis irregularidades que implicam no seu desempenho, ao aperfeiçoamento constante da eficiência e eficácia operacional.

#### 1.7.2 Relação do controle interno com a auditoria interna

A auditoria interna além de conferir as faltas do sistema de controle interno é usada também para conferir as ferramentas utilizadas nos sistemas tais como financeiro, operacional da empresa e definir melhorias para seu melhor aproveitamento.

Como já tinha citado no item anterior os auditores internos de Nova York, citam que o controle interno é um controle administrativo que mede e avalia a eficiência de outros controles.

Entende-se que o trabalho de auditoria interna dentro da definição correta deve ter como finalidade geral assessorar a administração no desempenho eficiente, competente de suas funções, fornecendo – lhe análise, avaliações, recomendações, e comentários sobre as atividades auditadas. As normas de auditoria relativas ao âmbito do trabalho asseguram que a auditoria interna deve proceder ao exame e avaliação da adequação e eficácia do sistema controle interna e da qualidade do desempenho na realização do trabalho, conforme Attie (2011, p. 286).

## **2 CADEIA DE SUPRIMENTOS: ASPECTOS INTRODUTÓRIOS**

As organizações não são autossuficientes, as empresas dependem das outras para darem continuidade as suas atividades. Para abastecer suas operações, as empresas requerem uma grande variedade de insumos, tais como: materiais, máquinas que são adquiridos do ambiente externo. Todo processo produtivo precisa ser devidamente abastecido por uma cadeia de suprimentos para poder funcionar satisfatoriamente.

O setor de compras, que é o elemento de ligação entre a empresa e ambiente externo, é o responsável pelos suprimentos dos insumos e materiais necessários ao funcionamento do seu processo produtivo. Por tanto, o setor de compras é a porta de entrada da empresa para admissão dos materiais e insumos necessários para a realização de suas atividades rotineiras e manter seu funcionamento contínuo.

### **2.1 Conceitos**

O termo suprimentos funciona para escolher todas as ações de programação, compras e movimentação dos materiais para colocação à disposição das seções produtivas de modo que estas possam realizar suas atividades. Dessa maneira, suprir quer dizer planejar as necessidades de materiais, comprar, armazenar e transportar os materiais para abastecer as diversas seções.

Conforme Chiavenato (2005, p. 39):

Suprimento serve para designar todas as atividades que visam aos abastecimentos ou fornecimentos de materiais à produção. O conceito de suprimentos envolve programação de materiais, compras, recepção, armazenamento no almoxarifado, movimentação de materiais e transporte interno. [...] a focalização desse conceito reside na atividade dirigida ao fornecimento, o suprimento é atividade de – meio ou apenas subsidiária à produção [...].

Desse modo, suprir representa as necessidades de materiais, comprar, receber os materiais, guardar em depósitos, leva-los para seções produtivas, transporta-los para suprir as necessidades da produção. Suprimento está em geral subordinado ao setor de produção.



Com base nos conceitos básicos acima referidos, e pela necessidade de agregar valor a todos os envolvidos no âmbito empresarial, destacamos o conceito de cadeia de suprimentos, que entre outras funções, contribui para a eliminação de limites ou barreiras ao meio externo. Sobre este conceito, Harrison e Hoek (2003, p. 27) afirmam que:

[...] uma cadeia de suprimentos como um todo vai desde produtos primários (que se encontram na terra, mar ou ar) até a venda do produto final para o consumidor final [...] Em geral, usa-se uma analogia com o fluxo de água de um rio, descrevendo-se organizações próximas da fonte com o montante e as que encontram próximas do cliente final como a *jusante*. o alinhamento das habilidades a montante e a jusante dos parceiros da cadeia de suprimentos para entregar valor superior ao cliente final com o mínimo custo para a cadeia de suprimento como o todo.

Diante dessa definição, entende-se que a cadeia de suprimentos simboliza um conjunto de tarefas que envolvem as atividades de compras, armazenamentos, transformação, embalagem, transporte e todo suporte necessário para que tudo possa alcançar os resultados.

Assim como para os autores acima citados, Chiavenato (2005) afirma que a cadeia de suprimentos é um conjunto de procedimentos que são utilizados para proporcionar uma integração e uma gestão de todos os padrões de rede: transportes, custos, estoques etc. esses padrões estão ligados aos fornecedores e clientes. A gestão adequada na cadeia proporciona uma produção otimizada para oferecer ao cliente final o produto correto, na quantidade correta.

## **2.2 Objetivos da cadeia de Suprimentos**

O principal objetivo da Cadeia de suprimentos é planejar, administrar e controlar o fluxo de materiais desde o fornecedor de matérias primas até o consumidor final eficientemente e o mais ágil possível, de forma que agregue valor a todos da cadeia (CHIAVENATO, 2005).

A cadeia de suprimentos possui cinco maneiras para atingir os objetivos de desempenho por meio da logística: qualidade, velocidade, tempestividade, flexibilidade e objetivos de custos. Sendo que a qualidade engloba fazer as coisas de maneira corretas e direitas, a velocidade envolve fazer as coisas com agilidade, a tempestividade envolve agir na hora certa, a flexibilidade envolve ser capaz de

mudar o que é feito e o custo engloba as coisas de forma barata. Segundo Harrison e Hoek (2003, p. 52):

Esses objetivos de desempenho podem ser, e com frequência são aumentados por outros objetivos que são fora da logística. Eles incluem a superioridade e a marca do produto. A tarefa logística é sustentar outros objetivos de desempenho como esses.

Para Chiavenato (2005, p. 145) os objetivos da gestão de cadeia de suprimentos “É sincronizar os requisitos do consumidor final com o fluxo de materiais e informação ao longo da cadeia de suprimentos para atingir um equilíbrio entre elevada satisfação do consumidor e os custos”. Ou seja, o que é relevante nesse processo é a satisfação do cliente e os frutos dos esforços de tudo que constitui a cadeia de suprimentos, tornando-se assim, metas do sistema.

### **2.3 Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Cada vez mais as organizações estão vendo a cadeia de suprimentos como ponto estratégico, por sua capacidade de influenciar no faturamento da empresa, pela sua contribuição no desempenho de outros setores da organização, por isso o investimento na implementação de estratégias de suprimentos. Nesse sentido, Chiavenato (2005) explica que as organizações estão trazendo a cada dia para junto de si os clientes e seus fornecedores, ou seja, as barreiras do sistema empresarial estão se dissolvendo com o objetivo de eliminar limites ou dificuldades ao ambiente externo.

Seguindo a linha de raciocínio do mesmo autor, podemos observar que para ele a gestão de Cadeia de Suprimentos:

É uma filosofia que descreve como a organização deve gerenciar suas várias cadeias de suprimentos para alcançar vantagem estratégica [...] integrar e inter-relacionar atividades envolvidas com fluxo de materiais e de produtos para dentro e para fora é desafio das empresas modernas [...] (CHIAVENATO, 2005, p. 145).

Sobre este conceito, Novaes (2004, p. 40) define Supply Chain Management (SCM) – Gerenciamento da cadeia de suprimento:

SCM é a integração dos processos industriais e comerciais, partindo do consumidor final e indo até os fornecedores iniciais, gerando produtos, serviços e informações que agreguem valor para o cliente.

É importante notar que essa definição focaliza o consumidor com um destaque excepcional, pois todo o processo deve partir dele, buscando equacionar a cadeia de suprimentos de forma atende-lo na forma por ele desejada.

Acrescentando o que já foi dito pelos autores Chiavenato e Novaes outro fato de grande relevância a destacar é a integração exigida entre todos os elementos da cadeia de suprimentos de forma estratégica e buscar melhorias contínuas juntas aos demais elementos da cadeia, de forma de reduzir custos, melhorar qualidade dos produtos e o nível de serviços para os clientes finais, os consumidores, ou seja, para Chiavenato (2005, p. 111-112) “Gestão da cadeia de suprimentos envolve fornecedores, produtor, distribuidores e clientes em um processo integrado em que compartilham informações e planos para tornar o canal mais eficiente e competitivo”.

### 2.3.1 Atividades de compras

Compras é um termo usado para conceituar o ato e a responsabilidade funcional para motivar a procura dos materiais e dos serviços e então supri-los para serem usados pela organização. Para Dias (2015, p. 286) “compra é, portanto, uma operação da área de suprimentos muito importante entre as que compõem o processo da gestão suprimentos”.

De acordo com Chiavenato (2005, p. 100):

O conceito de compras já é mais restrito. Envolve o processo de pesquisa e localização de fornecedores e fonte de suprimentos, aquisição de materiais por meio de negociação de preço e condições de pagamentos e acompanhamentos do processo de entrega (*follow-up*) para garantir o fornecimento dentro das especificações solicitadas.

Para Baily, Farmer e Jessop (2012, p. 16):

A compra é vista pela organização bem-sucedida de hoje como uma atividade de importância estratégica considerável. [...] o fato de o papel estratégico e de contribuição de compras e suprimentos serem bem reconhecida em muitos negócios relevante significa que as decisões estratégicas de compras podem ser tomadas no nível de diretoria [...] o papel e a contribuição das compras tem crescido com bastante firmeza.

Com base nesses conceitos, podemos afirmar que uma empresa bem administrada deve saber produzir, vender e sobre tudo, comprar bem. Essa área de

compras é importante, não apenas porque assegura o abastecimento normal das necessidades de insumos e materiais da empresa garantindo o seu funcionamento regular, mas principalmente pelo fato de trazer benefícios adicionais como qualidade assegurada, prazos e economia e lucratividade.

Considerando os dias atuais, as empresas tem a atividade de compras como uma função de apoio fundamental ao processo de produtivo suprindo – o com todas as necessidades de materiais. Para Pozo (2010) Compras também é um excelente e indispensável sistema de redução de custos de uma empresa, por meio de negociação de preços, na busca de matérias alternativas e de incessante desenvolvimento de novos fornecedores.

De acordo com Dias (2015, p. 287):

A função compra é um segmento essencial do departamento de suprimentos, que tem por finalidade suprir as necessidades de materiais ou serviços, planeja-las quantitativamente e satisfazê-las no momento certo com as quantidades corretas, verificar se recebeu efetivamente o que foi comprado e providenciar armazenamento.

O setor também tem a função de aquisição de materiais, componentes e serviços para prover a necessidade da empresa e do seu processo nas quantidades certas, exatas e nas datas combinadas.

Para Chiavenato (2005, p. 100), para atingir essa função:

O órgão compras precisa desenvolver e manter fontes de suprimentos adequadas: a chamada cadeia de suprimentos. Se a empresa pode ser visualizada como um sistema aberto, o subsistema de compras é que garante os seus insumos de entradas, atuando com interface em relação ao ambiente externo. [...] a função principal do subsistema de compras é de apoio e suporte ao subsistema de produção da empresa.

Nessa perspectiva a função do setor de compras está ligada diretamente aquisição dos suprimentos que a organização necessita para efetivar as atividades da empresa, para alcançar e cumprir os objetivos, metas organizacionais. Conforme Viana (2002, p.172):

Embora todos saibam comprar, em função do cotidiano de nossas vidas, é imprescindível a conceituação da atividade, que significa procurar e providenciar a entrega de materiais, na quantidade especificada e no prazo necessário, a um preço justo, para o funcionamento, a manutenção ou a ampliação da empresa.

Gonçalves (2004, p. 193), explica que a função compras requer:

[...] planejamento e acompanhamento, processos de decisão, pesquisas e seleção das fontes supridoras dos diversos materiais, diligenciamento para assegurar que o produto será recebido no momento esperado, inspeção tanto da qualidade quanto das quantidades desejadas.

Nas citações acima Viana e Gonçalves seguem a mesma linha de raciocínio, a atividade compras tem por finalidade suprir as necessidades da empresa mediante a aquisição e/ou serviços emanados das solicitações dos usuários, essa função compras tem um papel significativo e importante dentro da organização.

Corroborando com esse pensamento, Ballou (2002, p. 237) afirma que:

Comprar afeta indiretamente ao fluxo de produtos no canal de suprimentos físico. As decisões relativas à seleção dos pontos de embarque do fornecedor, a determinação de quantidades de compra e métodos de transportes, são algumas decisões importantes que afetam os custos logísticos.

Diante disto, Ballou mostra a relevância da função de compras na rede de suprimentos. Para o autor a função engloba a aquisição de suprimentos, matéria-prima para empresa e envolve atividades como recrutamento e qualificação de fornecedores, a conceituação na maneira de receber os produtos tais como prateleiras, caixas etc..

#### *2.3.1.1 Objetivos da atividade de compras*

A atividade de compras tem como um dos seus objetivos: comprar a qualidade de material correta, no momento certo, na quantidade exata, da origem certa, ao preço acessível e adequado. Satisfazer os clientes, apresentando seus produtos com eficácia e eficiência, assim gerando bons resultados pra a empresa através do fluxo de suprimentos.

Para que isso ocorra é importante ter uma boa ligação entre comprador e fornecedor. Segundo Pozo (2010), o objetivo básico de compras é garantir à empresa a plena satisfação de suas exigências de materiais e produtos e outro aspecto importante é a seleção e qualificação de fornecedores, que permitirá um processo de aquisição mais confiável.

Para Baily, Farmer, Jessop e Jones (2012, p.31), definem como objetivos da função compras:

- suprir a organização com um fluxo seguro de materiais e serviços para atender a suas necessidades;
- assegurar continuidade de suprimentos para manter relacionamentos efetivos com fontes existentes, desenvolvendo outras fontes de suprimentos alternativas, ou para atender as necessidades emergentes ou planejadas;
- comprar eficiente e sabiamente, obtendo por meios éticos o melhor valor por centavo gasto;
- administrar estoque para proporcionar o melhor serviço possível aos usuários e ao menor custo.
- manter relacionamentos cooperativos sólidos com outros departamentos, fornecendo informações e aconselhamentos necessários para assegurar a operação eficaz de toda organização.
- desenvolver funcionários, políticas, procedimentos e organização para assegurar o alcance dos objetivos previstos
- .- selecionar os melhores fornecedores do mercado;- ajudar a gerar o desenvolvimento eficaz de novos produtos; - proteger a estrutura de custos da empresa; - manter o equilíbrio correto de qualidade/valor;- monitorar as tendências do mercado de suprimentos;
- negociar eficazmente para trabalhar com fornecedores que buscarão benefício mútuo por meio de desempenho economicamente superior.

Desse modo Baily defende a ideia que o setor de compras é agora muito mais estratégico, com aspectos rotineiros, sendo assim uma função eficaz na equipe gerencial da empresa.

Segundo Dias (2015, p.287) conclui que os objetivos básicos da atividade de compras:

- obter um fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção;
- coordenar esse fluxo de maneira que seja aplicado um mínimo de investimento que afete a operacionalidade da empresa;
- comprar materiais e insumos aos menores preços, obedecendo a padrões de quantidade e qualidade definidos.
- procurar sempre dentro de uma negociação justa e honesta as melhores condições para empresa, principalmente em condições de pagamento.

Os autores acima citados segue a mesma linha de raciocínio quando citam os objetivos para alcançar um bom funcionamento da atividade de compras, isso resulta na previsão das necessidades dos suprimentos.

### *2.3.1.2 Divisões da atividade de compras*

O setor de compras está relacionado com aquisição de materiais e serviços, nas organizações existem certas funções dentro do grupo organizacional e operacional que dividi o setor de compras em dois parâmetros funcionais, tais como administração da aquisição, administração do fornecimento.

Segundo Gonçalves (2004, p. 195) permite dividir as atividades de compras em dois blocos funcionais:

*Administração da aquisição* tem por objetivo processar as compras e envolve todos os procedimentos necessários para atingir esse objetivo. *Administração do fornecimento* desenvolve as etapas seguintes após a formalização do contrato de fornecimento que é aprovado pela administração da aquisição. Tem por objetivo garantir o contrato celebrado seja cumprido dentro dos prazos estabelecidos e nas condições previamente acordadas.

Como pode ser observado o autor trata a administração da aquisição como uma atividade de aquisição de materiais e serviços certificando que funcionam como uma atividade de prestação de serviços dentro do ambiente organizacional e a administração de fornecimento são responsáveis por deduções nos custos na realização das compras.

### 2.3.1.3 Organizações de compras

As empresas organizam o setor de compras de acordo com suas necessidades de insumos. Assim elas organizam as compras de acordo com os materiais a serem comprados, as exigências do processo produtivo e outros fatores. Chiavenato (2005, p. 101) vê a organização de compras como uma questão de centralização ou descentralização do setor de compras:

*Centralização das compras*: a organização centralizada é aquela em que todas as compras da empresa são concentradas num único órgão de compras. *Descentralização das compras*: como sistema centralizado é pouco flexível e nem sempre atende a necessidades locais, quando o processo de produção é disperso geograficamente. A descentralização é aquela em que cada unidade dispersa da empresa tem o seu próprio órgão de compras para atender suas necessidades específicas e locais.

Como consequência pode se observar que há vantagem nas duas partes, sendo com administração centralizada a empresa terá maiores vantagens (descontos), qualidade uniforme, maior especialização e padronização e já com administração descentralizada, maior conhecimento dos fornecedores locais, agilidade nas compras e melhor atendimento das necessidades específicas do processo produtivo de cada unidade da empresa. Abaixo podemos observar um modelo de estrutura organizacional típica do órgão de compras, apresentada pelo autor acima citado.

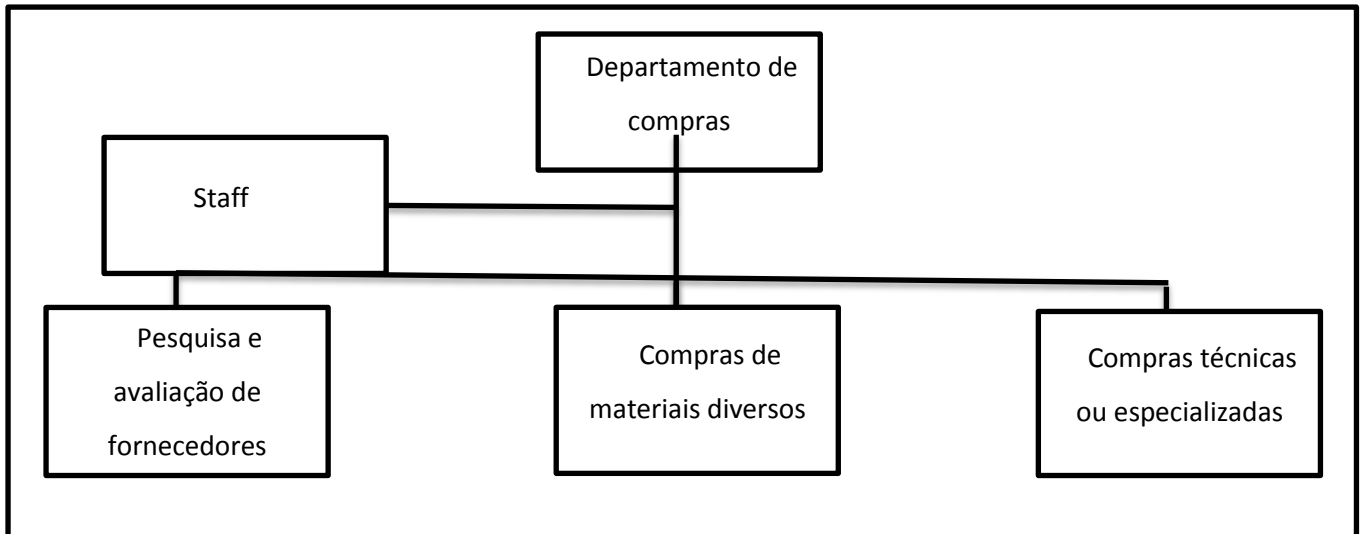


Figura 1 - Estrutura Organizacional típica do órgão de compras.  
Fonte: Chiavenato (2005, p. 102).

A figura acima demonstra que, apesar de cada empresa apresentar uma forma específica de se organizar, no que diz respeito ao seu processo organizacional de compras, podemos encontrar similaridades na maioria delas. Assim, o modelo acima citado serve de modelo e de inspiração para a criação de modelos mais elaborados e que atendam as necessidades particulares de cada instituição.

Conforme Baily, Farmer e Jessop (2012, p. 76) as considerações de centralização e descentralização da organização de compras são:

*Centralização*: - a economia obtida pela consolidação dos pedidos melhora o poder de negociação da área de compras e facilita o relacionamento com os fornecedores – melhor administração global de estoque e utilização de materiais.- Evita as anomalias de preços entre unidades do grupo e a concorrência entre elas por materiais escassos. – menor numero de funcionários envolvidos com compras, uniformidade de procedimentos, formulários, padrões e especificações.

*Descentralização* - comprador local conhece mais as necessidades de sua fabrica ou unidade especifica, os fornecedores locais, o transporte e as instalações de estocagem. – ele está em condições de responder mais rapidamente as emergência, parcialmente em razão de linhas de comunicação mais simples e por conhecer mais as circunstâncias locais de alguém que esteja há muitos quilômetros de distância.

Diante do que foi explanado, as vantagens de uma abordagem são desvantagens de outra. Sendo assim, quando as duas se juntam é para obter vantagens e benefícios das melhores características de cada abordagem, diminuindo as desvantagens. Dias (2015) resume as razões para se estabelecer a



descentralização das compras tais como distância geográfica, tempo necessário para aquisição de materiais e facilidade de diálogo e a centralização das compras á muitas vantagens tais como, oportunidade de negociar maiores quantidades dos materiais adquiridos e controle de materiais e estoque.

### 2.3.2 Atividade de armazenamento

O armazenamento é uma atividade que tem a finalidade de guardar insumos que não estão disponíveis para serem utilizados naquele momento e também funciona como uma atividade capaz de suprir as necessidades da empresa tais como vendas. A armazenagem, manuseio e controle dos produtos são componentes de grande importância na rede de suprimentos da empresa sendo assim um dos mais importantes esquemas de armazenamento é depósito (POZO, 2010).

Assim, para este autor, pode se reduzir os elevados custos de armazenagem de acordo com quatro fatores, para continuar com um bom espaço de armazenagem tais como: reduzir custos de transportes e produção, coordenar suprimentos e demanda, auxiliar o processo de produção e auxiliar o processo de marketing.

Segundo Chiavenato (2005, p. 118) define depósito:

Depósito é o órgão que guarda e armazena os produtos acabados da empresa. o depósito recebe os produtos acabados após todo o seu processamento pelas seções produtivas da empresa e sua liberação pelo órgão de compras CQ. À medida que os PAs chegam ao depósito vão sendo imediatamente armazenadas e estocadas para futura entrega.

Ressaltando o que dito, o depósito é órgão que guarda e estoca os produtos da empresa, ele recebe o produto comprado dos fornecedores externos por meios do setor de suprimentos. Esse setor libera o produtos comprados para entrada no deposito que ficar armazenado até serem vendidos

Para Pozo (2010, p. 73-74) reduzir os elevados custos de armazenagem as empresas necessitam de espaço físico tendo tais razões básicas:

Reduzir custos de transporte e produção: a estocagem de produtos em diversas localidades tende a reduzir custos de transporte pela compensação nos custos de produção e estocagem.

Coordenação de suprimentos e demanda: empresas que têm produção fortemente sazonal com demanda por produtos razoavelmente constante enfrentam o problema de coordenar seu suprimento com a necessidade de produtos [...] sempre que ocorra dificuldade para coordenar suprimento e

demanda de forma precisa, são necessárias estoques [...]. Auxiliar o processo de produção: determinados processos de produção certamente influenciam necessidades de espaço físico para armazenagem [...] depósito servem não apenas para guardar o produto durante o processo de manufatura, mas também; no caso de produtos taxados, a armazenagem pode ser usada para segurar a mercadoria até sua venda [...] Auxiliar marketing: para a área de marketing é muito importante a disponibilidade do produto para o mercado. A armazenagem é utilizada para agregar esse tipo de valor. A armazenagem é utilizada para agregar esse tipo de valor.

Como pode ser observado o autor Pozo, mostra a importância da atividade de armazenamento que engloba fatores que são: espaço, estrutura de estocagem, depósito. Desse modo, fica evidente que as entidades que priorizam o uso da armazenagem, minimizam os problemas em relação à coordenação entre oferta e demanda, tendo em vista a existência das dificuldades em criar fortes parcerias da empresa com o mercado, ou seja, com os fornecedores.

### 2.3.3 Atividade de transporte

O transporte é muito importante na cadeia de suprimentos, tem um papel fundamental no desempenho de diversas dimensões do serviço do consumidor. Em relação ao custo, trazer os materiais dos fornecedores para os clientes parece simples mais nem sempre é, pois transporte exige custo, seja de cálculo, manutenção, perdas, quebras etc., tudo isso deve ser considerado.

Segundo Pozo (2010) transporte é uma atividade muito importante, porque ela absorve de um a dois terços dos custos logístico. É essencial, pois nenhuma firma moderna pode operar sem providenciar a movimentação de suas matérias-primas ou de seus produtos acabados de alguma forma.

.Para Chiavenato (2005, p. 156) a escolha do transporte, está incluso quatro fatores:

Fator tempo: cada transporte apresenta uma velocidade comercial diferente em função de suas próprias características, exigindo muitas vezes esperas em interconexões etc.

Fator financeiro: os custos de manuseio e perdas do material, o fator financeiro varia conforme o valor monetário da mercadoria.

Fator manuseio: determinadas operações de carga e descarga nos pontos de expedição, transbordo e recepção. A embalagem da mercadoria permite facilitar o manuseio, reduzir perdas e baratear os custos.

Fator notas de viagens: [...] a empresa pode adotar o transporte intermodal sempre que os custos de transporte possam ser racionalizados.

No entender do autor a escolha do transporte requer alguns cuidados como foram citados, sendo assim há um aspecto importante a ser considerado que a empresa pode adotar uma frota própria para transportar ou pode terceirizar essa parte de transporte, com frotas especializadas para esse tipo de operação.

#### 2.3.4 Atividade de embalagens

Atualmente a embalagem passou a ter papel importante no processo empresarial, com o crescimento dos serviços de vendas e consequentemente com autosserviços. Assim, esse processo facilitará o manuseio, a armazenagem e a segurança da mercadoria movimentada dentro dos depósitos e durante o transporte. Conforme Pozo (2010, p. 86) as embalagens possui três funções essenciais:

A primeira, a origem da embalagem é um dispositivo de proteção ao produto, para o manuseio, transporte e armazenagem.

A segunda função é de facilitar e incrementar a eficiência da distribuição.

A terceira função é um elemento de apelo mercadológico e de incrementador das vendas, chegando se a falar que ela é um vendedor silencioso do produto.

Nesse sentido a embalagem é um fator protetor do produto, que auxilia seu manuseio, preservando, ajudando em sua venda e até mesmo proporcionando vantagem adicional. Pozo (2010) afirma que as embalagens têm que ter uma importante atenção no rotulo que é uma das partes da embalagem, porque nelas são colocadas informações necessárias e obrigatórias pela legislação de cada território como por exemplo país. Os fatores importantes no desenho da embalagem são de acordo com o autor:

Ter forte apelo de venda; Induzir o consumidor à compra; Facilitar o manuseio; Poder ser usada após vazia, ou ser reciclada; Facilitar o reconhecimento do produto; Ser resistente e não poluente; Representar o benefício primordial do produto; Ter baixo custo.

Assim, a embalagem é para o produto uma roupa, como é para nos: protege e facilita a locomoção e dá uma personalidade própria, pois é um elemento de grande importância. A embalagem para o transporte segue normas específicas, estabelecidas para cada tipo de transporte e para cada tipo ou especificação do produto (POZO, 2010).

### 2.3.5 Atividade de fornecimento

O termo fornecedor é sinônimo da expressão aquele que fornecer, podendo ser uma pessoa ou estabelecimento de que se compra normalmente. Assim denomina-se fornecedor toda empresa ou pessoa física interessada em atender as necessidades de outra organização em termos de matéria-prima, serviços e mão-de-obra (BAILY et al, 2012).

De acordo com Baily *et al* (2012) “os fornecedores estão procurando atender as necessidades e exigências dos seus compradores nas quantidades desejadas e nos prazos previstos”. Para o autor há vários atributos que podem ser mencionados como favoráveis em um relacionamento comprador e fornecedor. Na mesma linha de raciocínio Baily et al (2012, p. 182) lista alguns atributos de um bom fornecedor:

Entrega pontualmente; Fornece qualidade consistente; Oferece bom preço;  
Tem antecedentes estáveis; Fornece bom serviço;  
É responsivo às necessidades do cliente; Cumpre o prometido; Dá apoio técnico; Mantém o comprador informado sobre o andamento do pedido.

Para Francischini e Gurgel (2002, p. 61), o processo de seleção dos fornecedores deve seguir alguns atributos:

- pesquisar fornecedores potenciais; - estabelecer critérios de avaliação de fornecedores - Avaliar e selecionar os fornecedores; - cadastrar os fornecedores selecionados; - Acompanhar desempenho do fornecimento; - Fazer parcerias com fornecedores.

Os autores seguem a mesma ideia em relação aos critérios de seleção para escolha de um bom fornecedor. Como há uma extensa opção de fornecedores no mercado empresarial, é preciso que sejam estabelecidos esses critérios para que haja uma avaliação dos mesmos, assim, a empresa possa escolher o melhor fornecedor que atenda as suas necessidades.

De modo geral, a seleção de fornecedores são: qualidade, preço, condição, entrega e serviços, acompanhados do desempenho real no atendimento de pedidos anteriores (BAILY, 2012). Assim, fica claro que a procura por bons fornecedores inicia-se pela pesquisa, ou seja, pelo estudo do mercado fornecedor. Em seguida, passa-se então, para a discussão de prazos e condições comerciais.

### 2.3.5.1 Avaliação do fornecedor

A avaliação de fornecedor é um processo contínuo da atividade de compras. Podem ser avaliadas as fontes potenciais e reais como cita Baily (2012, p. 191):

As fontes reais com as quais se lida de maneira regular podem ser avaliadas largamente em termos de desempenho. As fontes potenciais podem ser avaliadas apenas pelo julgamento de suas capacidades. [...] o bom serviço prestado pelo fornecedor reduz a carga de trabalho do comprador, aumenta a utilidade ou a disponibilidade do produto e diminui a incerteza associada a tomada de decisão de compra[...].

É importante avaliar a estabilidade financeira de seus fornecedores para que não aconteçam problemas de entregas nas datas previstas e manter a qualidade dos seus produtos e também avaliar a administração dos fornecedores é importante, pois fornecedores bem administrados favorecem redução de custos, entregam pontualmente, menos números de peças com defeitos, desenvolvem uma credibilidade boa no trabalho.

O mesmo autor Baily et al (2012, p. 192) relata que é interessante fazer uma abordagem de checklist para uma avaliação do fornecedor, tais como:

Eles fazem negócios com os nossos concorrentes?  
Os documentos confidenciais são apropriadamente controlados?  
O comprador tem apoio técnico?  
Com que frequências pesquisam o mercado?  
Há quanto tempo estão estabelecidos?  
Quais seus planos de investimentos?

Com esses métodos aplicados podemos avaliar a capacidade do fornecedor de atender as especificações do comprador, sendo assim levar em conta o desempenho anterior, reputação, visita de avaliação, certificação de terceiros e avaliação de amostras de produtos.

Os fornecedores podem ser classificados como monopolistas especiais e habituais. Na compra com fornecedores monopolistas, há uma atenção menor por parte dos fornecedores, em função da exclusividade, sendo então o interesse de adquirir o produto maior pelo comprador que pelo vendedor. Os especiais são os que possuem algum diferencial que possa beneficiar a empresa na compra. Já os fornecedores habituais são aqueles que participam das cotações normalmente, onde há uma atenção maior dos vendedores, devido à concorrência do mercado,

proporcionando ao comprador maior opção de escolha, e produtos com maior qualidade e menor preço (DIAS, 2009).

Segundo Baily et al (2012, p.204), completa ressaltando que os tipos de mercado em relação aos compradores e vendedores podem ser da seguinte maneira:

*Monopsônio*: há um único comprador dominante, como é caso do mercado de armamento do Reino Unido ou de certas categorias de serviços de engenharia de estadas de ferro. *Monopólio*: há um único fornecedor poderoso. Por exemplo, as empresas de água desfrutam de monopólios locais no Reino Unido, embora isso possa mudar no futuro. *Oligopólio*: está presente quando vários vendedores cooperam para dominar o mercado. O mercado de tráfego aéreo de passageiros na Europa demonstra as características de um oligopólio.

Observando o que foi mencionado pelos autores em destaque pode observa o quanto é necessário, que o setor de compras não tenha apenas um fornecedor para cada tipo de produto e sim um para cada espécie de produto haja um número mínimo de três a quatro fornecedores, até mesmo para que possa haver uma melhor negociação, e também caso houver algum imprevisto com entregas dos produtos, possa recorrer a outro fornecedor.

#### 2.3.5.2 Cotações de preços

Após fornecedores escolhidos, inicia-se o processo de cotações dos preços dos produtos ou serviços requeridos. A cotação é o preço de um determinado ativo num dado momento e é definida pela oferta e procura do mesmo no mercado. Quando a procura aumenta o preço sobe, quando a oferta é maior o preço cai.

Conforme Baily et al (2000, p. 500), cotação de preços “[...] é o registro do preço obtido da oferta de diversos fornecedores em relação ao material cuja compra foi solicitada”. A coleta de preços pode ser realizada por uma consulta rápida ou uma consulta formal, dependendo da política da empresa.

A cotação rápida é aquela feita verbalmente, porém, não havendo comprovação de documento por escrito. Já a formal é feita por escrito e registrada por um pedido formal, evitando discordâncias quanto a preços e prazos (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Com este entendimento pode dizer que cotação de preços pode ser efetuada de duas formas, para que haja maior segurança. Conforme Francischini e Gurgel (2002, p.24) reforçam que a consulta formal:

Possibilita à empresa muito mais garantias de cumprimento das condições oferecidas. O comprador poderá dispensar os outros fornecedores que participaram da concorrência, pois terá sempre força para exigir o cumprimento das condições apresentadas por escrito e confirmadas por um pedido firme.

Diante do que foi apresentado percebe-se a importância das cotações de preços, sendo a mesma realizada formalmente, sendo assim obterá um registro por escrito das informações firmadas entre o comprador e fornecedor, isto possibilita a segurança e controle para o comprador e de exigir o que foi negociado. Acrescentado o já foi dito o preço é afetado pelas condições do mercado, níveis das concorrências, ciclo de vida de produtos e custo da produção.

#### *2.3.5.3 Autorização para compra*

É viável e fundamental que toda organização determine os critérios para autorização e aprovação dos pedidos de compras. Silva Júnior (2000) comenta que é fundamental que sejam estabelecidos critérios de aprovação, de modo a assegurar que as compras se destinam aos fins adequados e estabelecidos pela empresa.

Recomenda-se que as compras de valores mais altos sejam exigidas a aprovação dos diretores, as compras de valores medianos que sejam aprovados pelos supervisores e encarregados, e os preços menores pelo próprio solicitante (FRANCISCHINI; GURGEL, 2002).

Nesse sentido os autores em destaque firmam que a solicitação da compra deve ser examinado e aceito por coordenador, supervisores, encarregado de setores e até mesmo pelo próprio solicitante, alternando o grau de aprovação de acordo com o valor da compra.

#### *2.3.5.4 Ordem e pedido de compra*

Após o término das negociações é emitida uma ordem de compra para formalizar o negócio com o fornecedor, devendo constar na mesma, prazo de entrega, preço, quantidade, e condições de pagamentos, ou seja, todas as condições estabelecidas por ambas às partes tais como fornecedor x comprador (AMMER, 1981).

No entender de Dias (2015, p. 296) a solicitação, ordem de compras:

A solicitação de compras é um documento que dá autorização para o comprador executar uma compra. Seja para materiais produtivos ou improdutivos, ele é solicitada para um programa de produção, para um projeto que se está desenvolvendo ou ainda para abastecimento geral da empresa. É um documento que deve informar o que se deve comprar, a quantidade, o prazo de entrega, local da entrega e, em alguns casos especiais, os previstos fornecedores.

SOLICITAÇÃO DE COMPRAS							Data
Requisitante	Sector	OS	Área de Aplicação			CC	
	Descrição do Material						
	Quantidade	Unidade	Data de Utilização	Destino do Material Substituído			
	Substitui material em uso?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	Qual?
	O material em uso é mantido em estoque?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
	O material em uso deve ser eliminado do estoque?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
	Solicitação de Eliminação de Inservíveis já foi emitida?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
	O material solicitado será de uso corrente?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não	
Recomenda-se a estocagem?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
Solicitação de Estocagem foi emitida?				<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não		
Outras informações				PC	Número		
					Data Entrega		
Estoque	Código		Nomenclatura				
	Código de Tratamento						
Vistos	Emitente	Chefia imed.	Gerente	Estoques	Gerente Mat.	Compras	Diretor
Data							

Modelo de Solicitação de Compra (frente).

Figura 2 – Modelo de Solicitação de Compra - Frente.  
Fonte: Dias (2015, p. 298).

Fornecedores		CONCORRÊNCIA					
		1		2		3	
Fatores		Oferta	Cálculo	Oferta	Cálculo	Oferta	Cálculo
1	Preço						
1							
1							
Subtotal 1							
2	IPI						
2	Frete						
Subtotal 2							
3	IPI						
3	ICMS						
3	Prazo s/ Fat.						
Subtotal 3							
1	+	2	=	3			
Prazo Entrega							
Embalagem		<input type="checkbox"/> Incluída	<input type="checkbox"/> Acrescer R\$	<input type="checkbox"/> Devedor	<input type="checkbox"/> A Pagar		
Frete		<input type="checkbox"/> Incluído	<input type="checkbox"/> Acrescer R\$	<input type="checkbox"/> Retiramos	<input type="checkbox"/> A Pagar		
ICMS		<input type="checkbox"/> Industrialização	<input type="checkbox"/> Consumo	Local de Entrega	Prazo Pagamento		
Transportadora							
Culasso Fornecedores	1						
	2						
	3						

Modelo de Solicitação de Compra (verso).

Figura 3 – Modelo de Solicitação de Compra - Verso.  
Fonte: Dias (2015, p. 299).



Assim para Chiavenato (2005, p. 107) o pedido de compra define - se:

O pedido de compra é uma espécie de contrato formal entre a empresa e o fornecedor, especificando as condições em que foi feita a negociação. O pedido de compra tem a força de um contrato. Sua aceitação implica o atendimento de todas as especificações nele estipuladas. O comprador é o responsável pelas condições e especificações contidas no pedido de compra, enquanto o fornecedor deve estar plenamente ciente de todas as cláusulas, pré- requisitos e critérios exigidos pela empresa.

Nas citações acima Dias e Chiavenato seguem a mesma linha de raciocínio a importância que a ordem e o pedido de compra sejam bem elaborada, deixando todas as informações evidentes e de maneira claras, porque é nesse documento que estão todas as condições firmadas e combinadas entre a empresa e o fornecedor durante a negociação.

#### 2.3.5.5 Acompanhamento dos pedidos

Quando é feito o pedido o setor de compras precisa ter certeza de que a entrega do produto será feita dentro do prazo estabelecido e na quantidade e qualidade negociada. Um comprador eficaz deve manter um arquivo onde deve registrar a vida do produto, controlando todas as fases do processo de compras, assim deve ser mantido atualizado a fim de ser consultado a qualquer momento (DIAS, 2015).

Conforme Chiavenato (2005, p. 108) relata que o acompanhamento dos pedidos é importante.

[...] deve haver um acompanhamento ou seguimento (*follow-up*) do pedido, por meio de constantes contatos pessoais ou telefônicos com o fornecedor, para saber como está sendo providenciada a produção do material requisitado. Isso significa que o órgão de compra não abandona o fornecedor após efetuado o pedido de compra.

Diante disto, Chiavenato mostra a relevância do acompanhamento de pedidos permitindo localizar os problemas e impedir surpresas indesejáveis, sendo através do mesmo o setor de compras pode agilizar o pedido, cobrando a entrega no prazo negociado.

Material:				Código do Material:		
PC Nº:		ENTRADAS				
Quantidade:	Data:	NF	Quantidade	Recebido	Devolução	Saldo

Figura 4 – Ficha de acompanhamento de compras (follow-up)  
 Fonte: Chiavenato (2005, p. 109).

### 3 ANÁLISE DOS DADOS

Nesse estudo, optou-se pelo viés da investigação qualitativa do tipo exploratória. Desse modo, o capítulo trás a análise dos dados obtidos mediante aplicação de uma entrevista realizada com um funcionário de uma empresa de acessórios e peças para motocicletas no município de Teresina-PI, sendo avaliados os procedimentos adotados no decorrer de todo o fluxo das atividades para realização das aquisições.

Este trabalho consiste na realização de um estudo de caso, delimitado no setor de compras de uma empresa na cidade de Teresina-PI acerca de controle interno, mais especificamente, evidenciar os objetivos de controles internos e suas finalidades dentro do setor de compras. E também tem – se como base uma pesquisa bibliográfica através de diversas obras conforme as referências bibliográficas, utilizando livros, revistas, artigos e sites sobre o tema. Cerro e Bervian (2002, p.65) definem:

[...] a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema.

Nessa perspectiva foi adotado, no estudo de caso que segundo Gil (2002) consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A opção pelo método decorreu de sua capacidade de análise profunda a um objeto de estudo específico.

Para análise dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo fundamentados em Bardin (2011) e Franco (2007), por acreditar que esta análise oferece indicações práticas para realizar a análise do material contido na entrevista aplicada ao encarregado do setor de compras da empresa em referência. Para Marconi e Lakatos (2016, p. 117,) “é uma técnica que visa aos produtos de ação humana, estando voltado para o estudo das ideias e não das palavras em si”.

Para alcançar os objetivos de nossa pesquisa, realizou-se a aplicação de uma entrevista de modo que contemplasse os elementos mais relevantes no desenvolvimento do estudo.

Quando o entrevistado foi interrogado sobre como é realizado o controle interno do setor de compras respondeu de forma clara como pode ser observado a seguir:

*Gerando relatórios mensalmente em todos os fornecedores ativos para verificar a necessidade de compras ou não de um determinado produto que estejam acabando em nosso estoque. É usado um sistema operacional denominado SACI (Sistema Automação Comercial e Informação) que faz todo o controle do estoque de aquisição e saída da mercadoria. Nosso sistema facilita na hora de negociar, produtos novos e produtos que já constam em nosso estoque.*

O Setor de Compras é diretamente ligado à produção, e com diversos setores dentro da empresa. O profissional de compras obedece a procedimentos internos devidamente estabelecidos pela administração. O setor de compras executa as operações de compras de insumos de produção, materiais de consumo interno, peça de reposição, serviços de manutenção, e compras de equipamentos.

De acordo com Almeida (2012, p, 70-71) o controle interno abrange algumas das principais funções da empresa como por exemplo o de compras:

O sistema de controle assegura que sejam formalizadas as compras previamente aprovadas e nas melhores condições de mercado; o setor de compras tem cadastro de fornecedores atualizado por natureza de bem e serviço; é feita a cotação de preço junto aos fornecedores, a fim de obter as melhores condições comerciais o controle interno garante que os bens que passam a ser propriedade da empresa ou os serviços a ela prestados sejam as obrigações resultantes dessas transações imediatamente contabilizadas.

Ao perguntar se ele considera importante a utilização do controle interno, foi possível observar que o entrevistado considera importante a utilização do controle interno no setor de compras como mostra a seguir:

*Extremamente importante. A importância do controle é sua praticidade e agilidade para detectar algo esteja irregular, como vendas fora do normal, estoque errados, entre outros.*

Com a implantação do controle interno as operações de compra são mais eficientes devido aos controles de entrada e saída de materiais “depósito”, controlando e analisando estoque da matriz e das filiais, conferir a quantidade de valores dos pedidos solicitados, tanto nacional como importado. Nesse sentido,

vários autores descrevem a importância do controle para as empresas, como é o caso por exemplo de Crepaldi (2009, p. 463) quando afirma que:

O controle interno encontra-se em todas as áreas das empresas modernas, tais como compras, vendas etc. Quando exercido adequadamente sobre uma das funções citadas anteriormente, o controle assume papel fundamental importância, objetivando atingir os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

O entrevistado relatou os pontos positivos e negativos na realização do controle interno no setor de compras como poder observado a seguir:

*Pontos positivos, se você tem acompanhamento 100% evitará a falta da mercadoria, com isso não prejudicará outros setores, tais como, o de vendas. O acompanhamento que é primordial com isso fica mais eficaz. Não pode deixar faltar mercadorias, principalmente as de giro (curva A), e mercadorias que não tem giro fazendo promoções.*

Observa-se na fala do sujeito o destaque para que se evite a falta de mercadorias. Esse aspecto é muito relevante, pois, a falta da mesma, com frequência, acarreta prejuízos para a empresa. Além de prejuízos financeiros, pois não atenderá a demanda, a empresa vira alvo de reclamações, clientes sairão insatisfeitos, perderá credibilidade no mercado e abrirá espaço para a concorrência.

Outro aspecto apontado sobre a importância do controle interno é que através do mesmo é possível acompanhar as mercadorias de maior procura e assim não deixar com que as mesmas falem e realizar promoções com os produtos de menor procura para que não fiquem estocados por um longo período. Sobre as mercadorias de maior rotatividade, o sujeito utiliza o termo curva, que na visão de Pozo (2010, p. 81): “[...] são os itens mais importantes e que devem receber toda atenção no primeiro momento do estudo”. Sobre os aspectos negativos, o sujeito não fez nenhuma consideração.

Ao ser interrogado se a eficiência operacional esta contribuindo para aquisição de lucro, o entrevistado relatou que:

*[...] nosso sistema nos proporciona o controle do nosso estoque para uma análise mais específica de produtos com estoque alto e produtos com o estoque muito baixo, evitando prejuízo. Vejo que como diminui o operacional (mão humana), tempo e pessoal também diminui trazendo economia, e não deixar faltar mercadoria em nossas distribuidoras [...].*

Um ponto importante citado pelo entrevistado refere-se ao controle de estoque proporcionado pelo sistema. Esse controle faz com que se evite prejuízos com aquisição de um grande número de mercadorias de baixa rotatividade. De acordo com Almeida (2012, p. 206) os estoques “[...] são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor capital circulante líquido do balanço patrimonial”.

O entrevistado ressalta ainda que a eficiência operacional do sistema contribui de maneira satisfatória para aquisição de lucros, uma vez que o mesmo proporciona a diminuição dos gastos com mão de obra e otimização do tempo. Segundo Attie (2011, p. 198) “O objetivo do controle interno relativo ao estímulo operacional determina prover os meios necessários à condução das tarefas, de forma a obter entendimento, aplicação e ação tempestiva e uniforme”.

Sobre a organização do setor de compras, conforme pode ser observado na entrevista, o entrevistado divide o setor de compras em quatro subsetores tais como:

*É dividido em subsetores tais como: nacional, importação, transferências, garantia. Nacional: peças compradas de distribuidores do Brasil, Importação: são fabricantes que compramos da China. Transferência: são vendas internas de reposição das matrizes para as suas filiais; Garantia: controle das peças com defeitos de fábrica, as mesmas são relacionadas e enviadas aos fabricantes para reposição.*

Diante do exposto pode-se afirmar que as estruturas organizacionais precisam ser ajustadas para atender a necessidades específicas, levando em conta o ambiente externo e os objetivos e estratégias estabelecidas. Assim, Baily (2000, p. 91) conclui que a estrutura organizacional:

[...] deve ser desenvolvida para atender as necessidades específicas. Pela natureza das coisas, essas necessidades diferirão de organização para organização. [...] o encarregado de desenvolver uma organização de compras eficaz e eficiente precisará levar em considerações o ambiente em que essa organização vai funcionar e os objetivos e estratégias que forem especificados para a mesma.

Foi abordado na entrevista sobre o funcionamento do sistema de organização de transporte, armazenagem e embalagem dentro da empresa. Nesse aspecto o sujeito respondeu que:

*Nos transportes, muitos dos nossos fornecedores trabalham com o frete pago (cif), na armazenagem, temos uma equipe de armazenistas que controlam o recebimento e endereção em embalagens resistentes e práticas para manuseio, facilitando para o setor de expedição localizar as peças vendidas. Sobre a diferenciação sobre o nacional e importado, é que no importado focamos vender em caixas fechadas devido o volume de vendas, já no nacional vendemos de acordo com a necessidade do cliente (unidades).*

Como sabe-se, o transporte é considerado um elemento essencial para economia, senão o principal quando se refere ao custo logístico das organizações. Isso porque envolve, na maioria dos casos, grandes deslocamentos gerando um custo muito alto para a empresa. Desse modo, Pozo (2010, p. 74) afirma que:

A armazenagem e manuseio de mercadorias são componentes essenciais do sistema logísticos. Uma vez estabelecido que temos necessidade por área de armazenagem, a próxima consideração a ser tomada é saber e definir a localização desse espaço[...] inicialmente, um armazém é localizado com referência a outros depósitos do sistema logístico, em face das ações para reduzir os custos envolvidos[...]

O entrevistado foi interrogado de como seria o relacionamento do pessoal de compras com os principais fornecedores:

*Extremamente profissional. Trabalhamos por e-mail e telefones, o e-mail devido as cópias das cotações e registros, telefone para comunicar e agilizar o retorno, sobre o relacionamento sempre em harmonia, nunca com qualquer tipo de atrito, acreditemos na parceria.*

O entrevistado deixa claro que é comum não haver conflitos no ambiente de trabalho, pois seguem valores e padrões que devem ser zelados em qualquer instituição. Segundo Pozo (2010, p. 148): essa questão de relacionamento é muito importante:

À negociação é um procedimento de relacionamento entre a empresa e o fornecedor, e não uma disputa onde uma ganha e outra perde. Esse relacionamento é muito importante, pois, para continuidade e fortalecimento de uma organização, é necessário que seus fornecedores também estejam em pleno desenvolvimento e crescimento. Em um processo de negociação, quando ambas as partes ganham, podemos afirmar, com segurança e satisfação, que ocorreu uma boa negociação.

Foi relatado como é feita a pesquisa da seleção dos fornecedores:

*Verificando se não constam nenhuma irregularidade em seu CNPJ, não vendem para todo mundo (grandes e pequenos comerciantes em nossa área de atuação), tempo de entrega da mercadoria, etc.*

A pesquisa de fornecedores é fundamentalmente um levantamento de mercado para se analisar quais as possíveis fontes de suprimentos que atendem as necessidades da empresa. Conforme Chiavenato (2005, p. 106):

A seleção de fornecedores é uma escolha feita pelo órgão de compras, tende por base a comparação entre os possíveis fornecedores, a partir de determinados critérios. A pesquisa permite uma comparação dos diversos fornecedores qualificados, enquanto a seleção é uma decisão sobre o qual será escolhido para fornecer o material requisitado.

Quanto aos os principais critérios de seleção de fornecedores, o entrevistado relatou que são:

*Credibilidade no mercado, qualidade, preços competitivos.*

Para Chiavenato (2005) quando os demais critérios são igualmente atendidos pelos concorrentes, o preço costuma ser o referencial mais importante na seleção dos fornecedores. Desse modo, conforme Chiavenato (2005, p. 105):

[...] devem prevalecer na escolha do fornecedor selecionado determinados critérios, como preço, qualidade do material a ser fornecido, condições de pagamento, possíveis descontos, prazos de entrega, confiabilidade quanto a prazos etc.

Sabe-se que o cadastramento de fornecedores que a empresa deve possuir, facilita enormemente os futuros trabalho de pesquisa e seleção de fornecedores. Sobre o cadastro de fornecedores que o setor de compras deve ter por natureza de bens e serviços, o entrevistado afirmou:

*Temos sim, sempre atualizado devido ao giro das mercadorias.*

Desse modo, pode-se observar que esse cadastro é elemento essencial no ambiente da empresa e que deve possuir informações relevantes sobre os fornecedores, como descreve Chiavenato (2005, p. 105):



O órgão de compras deve ter um fichário com todos ou banco de dados sobre os fornecedores cadastrados, contendo os fornecimentos que já tenham sido efetuados e as condições negociadas [...] O órgão de compras deve manter toda literatura possível sobre o mercado fornecedor, como listas telefônicas, anuários especializados, enfim, tudo que possa oferecer informações sobre os possíveis fornecedores, seus endereços, seus clientes.

Foi relatado que é feita a cotação de preços junto aos fornecedores, a fim de obter as melhores condições comerciais:

*Sim e feita. Como trabalhamos com pagamentos à vista, queremos o menor preço de compra, com isso teremos sempre preços competitivos perante aos nossos concorrentes.*

Pozo (2010, p. 146): relata que a cotação de preço:

[...] é o documento de registro da pesquisa de preços que fazemos em função de ter recebido a solicitação de compra dos fornecedores que temos aprovado para este material em específico, nele anotamos os dados recebidos dos fornecedores [...]

Para o autor em referência, alguns elementos são essenciais estarem contidos na cotação, tais como preço, prazo de entrega, condições de pagamento, descontos e especificação do material ou produto. Todo esse levantamento é feito para se analisar a melhor relação custo/benefício apresentado pelas empresas. Garantindo assim, uma maior margem de lucro e oferecendo produtos com preços competitivos.

Foi descrito como é feita a cotação dos preços (materiais):

*É feito um relatório com o devido multiplicador (previsão de quantos meses dará o estoque), montamos a cotação e enviamos aos fornecedores para iniciarmos a negociação;*

Pozo (2010, p. 146): explica como é feita a análise da cotação de preço:

[...] tendo em mãos a coleta de dados encerrada, passamos analisar os dados nela contidos e faremos um comparativo entre os fornecedores, avaliando todos os fatores que influenciam o conjunto da proposta de cada proponente. Aqui são levados em considerações todos os dados nas convergências do melhor valor agregado para empresa e é tomada a decisão de qual ou de quais fornecedores irá ou irão fornecer, estabelecendo se todas as condições necessárias à empresa.

Ou seja, pode-se observar, o procedimento em referência requer organização e planejamento, para que ações precipitadas não venha acarretar prejuízos a curto e a longo prazo. Importante lembrar que não deve ser uma decisão concentrada nas mãos apenas de um funcionário, o ideal é que seja pensando no coletivo, ouvindo opiniões e sugestões de funcionários competentes para essa área.

Há uma formalização da compra que é realizada por escrito (ordem de serviço, ordem de compra, contrato etc.):

*Ela é feita por meio de pedido enviado pelo fabricante e/ou representante com o timbrado, a confirmação é por e-mail ou assinatura do nosso gerente administrativo.*

Sobre o pedido de compra Pozo (2010, p. 146) afirma que:

[...] é o contrato formal entre a empresa e o fornecedor classificado, e deverá representar todas as condições estabelecidas nas negociações pré-pedido após a análise de preços e que deverá fazer parte integrante do pedido.

Desse modo, conforme o autor, no pedido de compra deverá conter alguns itens imprescindíveis como: preço unitário e total, prazo de entrega, condições de fornecimento, formas de pagamento, especificações técnicas de fornecimentos, embalagem, transporte, entre outros.

Quando interrogado sobre o processo de acompanhamento do pedido, o entrevistado relatou:

*Ele é conferido preço a preço quantidade, item e transportadora. Com isso após a autorização, vem o acompanhamento do embarque até a chegada do depósito.*

Para Pozo (2010, p. 147) o acompanhamento do pedido tem sua relevância:

O acompanhamento do pedido, também tem como follow-up, é o procedimento para manter sob o controle todos os pedidos em carteira, em que uma pessoa especialmente designada para sua função faz um relato completo da vida inteira do pedido, até o momento em que ele é liberado para o processo de nossa empresa.

Assim, foi observado que a essência e a finalidade de se acompanhar o pedido são a de evitar atrasos, ou problemas para o cliente na entrega do pedido.

Desse modo, tudo o que foi relatado serviu para confirmar a importância do controle interno dentro de uma empresa. Tudo precisa estar em harmonia para que se tenha um controle de qualidade dos produtos e serviços oferecidos ao público alvo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do tema geral do estudo, que foi a contribuição do controle interno na cadeia de suprimentos, optou-se como problema de pesquisa: como o controle interno contribui na cadeia de suprimentos na gestão de uma empresa de acessórios e peças para motocicletas no município de Teresina?

Afirma-se, portanto, que, apesar das dificuldades, a resposta para o referido problema foi alcançado. Confirmou-se a grande contribuição que o controle interno oferece na cadeia de suprimentos, mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais. Desse modo, também fica claro durante todo o trabalho e, mais precisamente, no capítulo de análise, o atingimento do objetivo geral da pesquisa.

Sobre os objetivos específicos foram deixado claros os objetivos do controle interno, suas características, a relação que estabelece com a aquisição dos lucros, sua finalidade, assim como a descrição da cadeia de suprimentos.

A cadeia de suprimentos propõe um modelo estruturado para uma gestão coerente e organizada, permitindo com isso que este se mantenha alinhado aos objetivos estratégicos definidos. Para que isso ocorra, é necessário adotar uma cultura que valorize a tomada de decisões entre os elos da cadeia, para que a mesma desenvolva nos âmbitos empresariais com sucesso, onde passarão a interferir nas decisões dos gestores internos de cada instituição.

Dessa forma, ressalta-se que o setor de compras é parte estratégica para a empresa que quer ter controle em todos os seus processos, com a finalidade de reduzir custos e aumentar o lucro, fazendo com que esses controles sejam mais exatos, aumentando os resultados através das informações geradas.

A organização que tem metas e controle internos definidos utiliza-se, da auditoria como ferramenta de gestão e o setor de compras é parte estratégica para o crescimento e aumento dos lucros. O controle dos processos de compras formalizados deve ser devidamente aprovado, e autorizadas pelos gestores, obedecendo a limites de valores, níveis hierárquicos, estoques, qualidade dos produtos e diferentes fornecedores.

Assim, com vista à importância competitiva que a gestão da cadeia de suprimentos tem adquirido, torna-se necessário trabalhar as questões estratégicas,

que não devem mais ser tratadas unicamente de maneira individual pelas instituições.

O grande desafio de se realizar uma pesquisa dessa natureza é conseguir respostas aprofundadas sobre o tema abordado. Primeiro porque muitas vezes o entrevistado não se sente seguro em tratar do assunto, por outro lado existe um certo receio em falar e de alguma forma comprometer a empresa em que trabalha.

Foram realizados vários contatos com o entrevistado de modo a nos dar respostas mais esclarecedoras e aprofundadas. O mesmo se mostrou disponível durante toda a pesquisa e não apresentou nenhum tipo de resistência.

Não se aponta questões conclusivas, nesta seção do estudo, mas, sim, algumas compreensões, desdobramentos compreensivos acerca de nosso objeto de estudo, que busca analisar a contribuição do controle interno na cadeia de suprimentos na gestão de uma empresa. Fica entendido, portanto, que tais considerações não se esgotam com essa pesquisa, não são conclusões fechadas e/ou definitivas, mas requer estudos mais aprofundados que serão realizados em outra oportunidade de estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

AMMER, Dean S.; AZEVEDO, C. J. Fernandes de. **Administração de material**. Rio de Janeiro: LTC, 1981.

ATTIE, William. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BAILY, Peter. FARMER, David; JESSOP, David. **Compras: Princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Compras: Princípios e administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/ logística Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2002

BRASIL. **Resolução CFC n. 820/97**. Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis com alterações e dá outras providências. Brasília, 17 de dezembro de 1997.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de materiais e Administração de produção: Uma abordagem introdutória**. São Paulo: Elsevier, 2005.

\_\_\_\_\_. **Iniciação à administração de materiais**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 2003.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION. CONTROLE INTERNO - ESTRUTURA INTEGRADA. **COSO**. PWC. Instituto de Auditores Internos do Brasil, 2013. Disponível em: [http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO\\_ICIF\\_2013\\_Sumario\\_Executivo.pdf](http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf). Acesso em: 20 de novembro de 2016.

CREPALDI, Silvo Aparecido. **Auditoria contábil: teoria e pratica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DIAS, Marcos Aurélio. **Administração de Materiais**. 6 ed: São Paulo: Atlas, 2015.

\_\_\_\_\_. **Administração de materiais:** princípios, conceitos e gestão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCISCHINI, Paulino G; GURGEL, Floriano do Amaral. **Administração de materiais e do patrimônio.** São Paulo: Pioneira, 2002.

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

\_\_\_\_\_. **Auditoria contábil:** normas de auditoria, procedimentos e papéis de trabalho, programas de auditoria, relatórios de auditoria. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. **Auditoria contábil:** normas de auditoria, procedimentos e papeis 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.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de Materiais.** São Paulo: Elsevier, 2004.

MEGGINSON, Leon C. Mosley; DONALD, C.; PAUL, H. Pietri. **Administração conceito e aplicações.** 4 ed. São Paulo: Harbra, 1998.

HARRISON, Alan. Hoek, Remko. **Estratégia e Gerenciamento de Logística.** São Paulo: Futura, 2003.

NOVAES, A. G. **Gerenciamento de cadeia de distribuição.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 2004

OLIVEIRA, Luís Martins; PERES JR, Jose Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos Silva. **Controladoria Estratégica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_. **Controladoria Estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCONE, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa:** planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo, Atlas. 2016,

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais:** uma abordagem logística. 6. ed. São Paulo: Atlas 2010.

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

SILVA JUNIOR, José Barbosa da. Controles internos contábeis e alguns aspectos de auditoria. **Coleção Seminários CRC-SP / IBRACON.** São Paulo: Atlas, 2000.

SOARES, Maria Vilane. **Guia de normatização para apresentação de trabalhos acadêmicos.** Edufpi, 2014.

VIANA, Joao Jose. **Administração de matérias:** um enfoque prático. São Paulo. Atlas, 2002.



## APÊNDICE

## **APÊNDICE A - ENTREVISTA DESENVOLVIDA PARA A PESQUISA DE CAMPO**

**Universidade Estadual do Piauí – UESPI**

**Curso: Bacharelado em Ciências Contábeis – CCSA**

Prezado senhor (a), estou realizando uma pesquisa de campo para fundamentação de minha monografia de Graduação em Ciências Contábeis cujo tema é A contribuição do controle interno na rede de suprimentos na gestão de uma empresa de acessórios e peças para motocicletas no município de Teresina e tendo objetivo geral: Demonstrar a contribuição que o controle interno oferece ao processo de compra, mostrando de que forma ele atua como um suporte de apoio às decisões gerenciais.

1. Como é realizado o controle interno do setor de compras?
2. Você considera importante a utilização do controle interno?
3. Quais os pontos positivos e negativos da realização do controle interno no setor de compras?
4. A eficiência operacional esta contribuindo pra aquisição de lucro?
5. Como está organizado o setor de compras da empresa?
6. Como funciona o sistema de organização de transporte, armazenagem e embalagem dentro da empresa?
7. Como é a natureza e o relacionamento do pessoal de compras com os principais fornecedores?
8. Como é feita a pesquisa da seleção dos fornecedores?
9. Quais os principais critérios de seleção de fornecedores?
10. O setor de compras tem um cadastro de fornecedores atualizados por natureza de bem e de serviço?
11. É feita a cotação de preços junto aos fornecedores, a fim de obter as melhores condições comerciais?
12. Como é feita a cotação dos preços (materiais)?
13. A formalização da compra é realizada por escrito (ordem de serviço, ordem de compra, contrato etc.)?
14. É feito alguma acompanhamento do pedido?