

A EFICIÊNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DAS PERDAS EM UMA FILIAL DE UMA MULTINACIONAL

Cristiane Krüger¹

Carla Ailana Nunes Ribeiro²

RESUMO

Nesta pesquisa objetivou-se analisar o controle interno de uma filial de uma multinacional, no intuito de saber se é eficiente para controlar as perdas de mercadorias existentes. Para isto foi realizado um estudo qualitativo, descritivo e de levantamento. Para coleta dos dados adotou-se a pesquisa documental, momento em que se utilizou os manuais de procedimentos e normativas internas como fonte de coleta de informações, e realizou-se entrevistas com trabalhadores da empresa. A análise dos dados deu-se por meio da análise de conteúdo e resultou em categorias como controle interno e perdas de mercadorias. Os principais tipos de perdas foram as mercadorias avariadas por vencimento. Por meio das entrevistas observou-se que a empresa pesquisada possui rotinas de controle interno bem estruturadas, porém, não são utilizadas diariamente. Constatou-se a inexistência de treinamentos o que contribui para a ocorrência das perdas. A contribuição reside na possibilidade de aprimoramento do controle interno para a empresa pesquisada. A pesquisa limitou-se a uma filial, com corte transversal. Para estudos futuros sugere-se a replicação da pesquisa nas demais filiais, sob a forma longitudinal, na qual se espera instigar melhorias no controle interno.

Palavras-chave: Gestão de estoques. Controle interno. Perdas de mercadorias.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the internal control of a branch of a multinational in order to know if it is efficient to control the losses of existing merchandise. For this, a qualitative, descriptive and survey study was carried out. For data collection, documentary research was adopted, when manuals of procedures and internal regulations were used as sources of information collection, and interviews were conducted with company workers. The analysis of the data was by content analysis and resulted in categories such as internal control and loss of goods. The main types of losses were the damaged goods by maturity. Through the interviews it was observed that the company researched has well-structured internal control routines, however, they are not used daily. It was verified the inexistence of training which contributes to the occurrence of losses. The contribution of the study lies in the possibility of improving the internal control for the company surveyed. The research was limited to a branch, with cross-section. For future studies it is suggested the replication of the research in the other branches, in the longitudinal form, in which it is hoped to instigate improvements in the internal control.

Keywords: Stocks management. Internal Control. Merchandise losses.

¹ Orientadora – Professora Adjunta do Curso de Ciências Contábeis da UFSM/RS. Doutora em Administração. Email: Cristiane.kruger@ufsm.br

² Pesquisadora – Bacharela em Ciências Contábeis pela Faculdade Metodista. Email: carlaailananr@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O estoque é um dos principais ativos de uma empresa (VIEIRA; YOSHIZAKI; LUSTOSAC, 2010). Por conta disso, a gestão de estoques é um ferramental útil para a tomada de decisão nas empresas (CARVALHO, 2016). Para Carvalho (2016), empresas que possuem uma boa gestão de estoques reduzem os custos e, conseqüentemente, aumentam os lucros. Essa redução de custos é essencial para que a empresa se mantenha competitiva no mercado (GOMES et al., 2018).

Aferir continuamente todos os processos e procedimentos existentes no sistema de informações operacionais é de responsabilidade da controladoria, sendo uma das suas atribuições o monitoramento do controle interno (PADOVEZE, 2016). Para Padoveze (2016), todas essas etapas fazem parte de um sistema de informações responsáveis por integrar processos e redes de comunicações, englobando, também, os manuais de procedimentos.

O processo de gestão, que também é entendido como processo decisório, é um aglomerado de processos que incluem fases de planejamento, execução e controle. Entende-se como processo algo que possui uma cadeia de acontecimentos de um sistema, com isso, possibilitando a transformação das entradas do sistema, nas saídas concretas pelo mesmo sistema (PADOVEZE, 2016).

Nesse processo de gestão, as perdas de mercadorias têm um valor significativo e afetam diretamente as metas propostas pela direção. É fundamental para a organização que o processo de gestão e os controles internos sejam efetivamente utilizados como ferramentas indispensáveis, buscando estratégias para alcançar as metas e alavancar os lucros. Segundo Oliveira, Perez Júnior e Silva (2013), a controladoria deve ser composta para atender tanto as necessidades de controles do dia a dia quanto para servir como uma ferramenta de monitoramento contínuo de todos os processos que envolvam o gerenciamento da empresa.

Tratando-se de uma multinacional, em que os investimentos são vultosos, os acionistas esperam um retorno significativo e as perdas interferem diretamente nesse resultado. Para que haja a continuidade da empresa, um crescimento maior e o controle das perdas é necessário que exista um sistema de controle interno eficiente.

Nesse contexto, cabe à controladoria facilitar o processo de tomada de decisão pelos gestores, uma vez que suas decisões devem ser baseadas em informações precisas e imediatas, para, então, apoiá-los a optarem pela melhor alternativa de ação

(PENHA; PARISI, 2005). Para Santos (2007), a realização de um inventário de mercadorias permite identificar o resultado das diferenças entre o estoque existente em relatório contábil e do estoque físico e com isso identificar as perdas existentes. As perdas de mercadorias podem acontecer de diversas maneiras, dentre elas, quebras operacionais, erros administrativos, falta de controle de estoque, furtos externos e internos (SANTOS, 2007; LAPA, 2010).

O controle interno é uma ferramenta essencial para o sucesso de qualquer empreendimento quando aplicado de forma correta pelos gestores (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2013), o que facilita o acesso as informações e a detecção de erros que possam ser corrigidos, assim buscando a melhoria dos resultados.

Diante disso, questiona-se: o controle interno é eficiente para a gestão de perdas de mercadorias em uma multinacional? Como forma de responder o problema objetiva-se analisar o controle interno de uma filial de uma multinacional, no intuito de saber se é eficiente para controlar as perdas de mercadorias existentes.

2. CONTROLADORIA

A partir da disseminação das multinacionais americanas e o grande desenvolvimento dos mercados o conceito de controladoria despontou significativamente. A aplicação desta começou a se firmar no meio corporativo brasileiro, a contabilidade, concomitantemente, passou a adaptar-se ao novo cenário, evoluiu para o conceito de controladoria, na qual um depende do outro para avaliar e projetar as informações, buscando o melhor desempenho favorável para o desenvolvimento da organização (ORO; BEUREN; CARPES, 2014).

Conforme descreve Padoveze (2016), a controladoria é responsável pelo sistema de informação contábil da empresa, tendo como missão principal assegurar o resultado da companhia, é uma unidade administrativa dentro da empresa que, por meio da ciência contábil e do seu sistema de informação é encarregada da coordenação da gestão econômica do sistema empresa. Para Padoveze (2016) a controladoria é um sistema de informação integrado, em que todos os sistemas especialistas são unidos por processo e redes de comunicação, parte dos conceitos de controle interno já está inserida nos sistemas de informações operacionais, pois, é um conjunto de medidas para análise dos dados.

Conforme Boff, Beuren e Guerreiro (2008) a controladoria juntamente com as demais áreas da organização devem andar juntas para garantir que a missão da organização seja realizada, cada setor tem uma responsabilidade e sua própria missão, e todos eles devem estar em sincronia com a missão da entidade, é necessário que a controladoria, assim como a organização, analise o ambiente externo, buscando melhorias e aperfeiçoando suas atividades, melhorias essas que tem por finalidade promover informações necessárias para os gestores buscando a meta estabelecida pela entidade.

3. CONTROLE INTERNO

O controle interno engloba o plano da entidade e os conjuntos de medidas e formas adotadas pela empresa para analisar a exatidão e a fidedignidade dos dados contábeis, protegendo o patrimônio e promovendo a eficiência operacional (ATTIE, 2010). Para Alves (2015) é importante que exista o controle interno e que ele seja utilizado para garantir a continuidade do fluxo de informações e operações, além de buscar controle efetivo dos registros.

O controle interno está diretamente entrelaçado às funções do processo administrativo, como o planejamento, a execução e o controle que repercutem fortemente nas atividades de controle na ação empresarial, propiciando a medição e a avaliação dos resultados dentro de uma ação empresarial, alcançada por planejamento, organização e direção (SILVA, 2013).

Para Padoveze (2016), o controle interno tem a função de checar os procedimentos para garantir que as políticas e diretrizes estão sendo adotadas conforme planejadas. O processo, então, objetiva a regulação das operações a determinados padrões previamente estabelecidos, para que seja possível uma correção de rumo, depende do fornecimento de dados, para as análises (PADOVEZE, 2016).

Segundo Chiavenato (2000), o controle tem por finalidade assegurar que os resultados do que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto o possível aos objetivos estabelecidos. A essência do controle reside na verificação da atividade controlada esteja ou não alcançando os resultados esperados. O controle consiste, basicamente, em um processo que guia a atividade exercida para um fim anteriormente determinado (CHIAVENATO, 2000).

Kotler (1998) estabelece que o controle exerce papel fundamental na empresa, apoiado em ferramentas que possibilitam integrar as várias atividades dentro da organização, dessa forma, o controle interno é um instrumento importante na elaboração do planejamento estratégico.

Oliveira (2004) afirma que o planejamento estratégico explica e define os objetivos a serem alcançados, bem como os recursos que serão necessários e as estratégias que serão definidas para atingir os resultados esperados, no que diz respeito ao futuro impacto das decisões tomadas, incluindo em avaliar o futuro e preparar-se para ele. Oliveira (2004) define o planejamento estratégico como o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pela visão, missão e políticas, sobre objetivos da organização.

Os controles internos garantem o processo do fluxo das informações geradas, contribuindo para a proteção e segurança dos ativos, registros de informações adequadas, procedimentos realizados conforme diretrizes da organização, divisões de funções e processos, com isso, fazendo com que as informações geradas tornem um benefício para a entidade, transformando essas informações em uma ferramenta importante para que a empresa garanta a proteção contra erros e detecção de fraudes que possam ocorrer no processo (CREPALDI, 2004).

Conforme Matias e Haas (2015), um controle interno de estoque é uma importante ferramenta em qualquer entidade, pois é por meio desse controle que o gestor poderá garantir se o produto realmente está na empresa, se esse produto representa vendas ou rotatividade e que não apresenta defeitos ou falhas no processo de recebimento, com isso garantindo a proteção do ativo.

4. ESTOQUE

Estoque é a quantia de bens físicos que estão conservados, por algum determinado tempo, de forma improdutiva, também se considera estoque a quantia de produtos armazenados para atender demanda dos clientes (PAOLESCHI, 2009). O estoque é indispensável dentro de uma empresa, seja ela industrial ou comercial, a maneira como ele é controlado e armazenado pode aumentar a lucratividade da empresa ou causar problemas para ela mesma, a implantação de um sistema eficaz no controle do estoque contribui para a gestão e desenvolvimento de uma empresa (DANTAS, 2015).

Tadeu (2010) estabelece que, para o gestor tomar sua decisão de forma eficiente, ele precisa avaliar e considerar todas as variáveis interferentes possíveis e viáveis de serem calculadas para basear sua escolha em critérios objetivos, evitando-se o risco de cair na armadilha do subjetivismo ou empirismo gerencial. Segundo Dias (2010), o objetivo do estoque é otimizar os investimentos, proporcionar aumento na eficiência dos meios financeiros, tentando minimizar a quantia de capital investido parado em estoque.

O controle de estoque possibilita a alternativa de realizar as compras de acordo com a procura dos clientes, pois a diversidade e a estocagem dos produtos devem ser de forma equilibrada, um bom controle de estoque e uma vigilância da sua movimentação são atividades fundamentais para a lucratividade e para a competitividade da empresa, porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa oportunizar (REICHENBACK; KARPINSKI, 2010).

Conforme Floriano e Lazechyi (2008), a percepção do gestor deve estar alinhada às necessidades da empresa e de sua clientela, planejar é fundamental para que se obtenham resultados favoráveis para a administração de uma empresa, as informações devem ser repassadas pelo sistema de forma que o estoque físico e o do sistema estejam em conformidade.

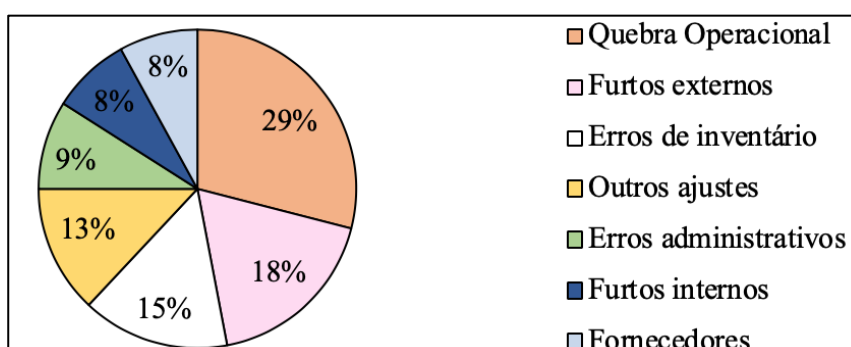
Por trás de toda atividade deve haver uma finalidade, cabe, então, ao planejamento, ordenar as atividades de gestão de estoque ao seu objetivo específico, o planejamento deve tratar das informações e dos dados gerados nas áreas operacionais, como de manutenção de estoques, compra e processamento de pedidos para a formação de conhecimento gerencial para o processo de tomadas de decisões, além disso, é responsável também pela intercomunicação das funções de compras, estoque e produção e no compartilhamento de informações necessárias a estas (TADEU, 2010).

Para Costa (2010) o tema prevenção de perdas é recente no Brasil. A partir da década de 90 começaram os estudos científicos sobre o assunto, mais precisamente em 1998 (COSTA, 2010). Os grandes varejistas nacionais vêm estudando e copiando as melhores práticas das redes de varejos norte-americanas a fim de influenciar comportamentos, adquirir novas técnicas, ferramentas, tecnologias e processos para prevenir suas perdas.

Como define Sá e Rotondaro (2008), com a competição mais acirrada, inúmeras empresas buscaram traçar estratégias para evitar desperdícios, o que é fundamental para qualquer organização, as empresas estão em constante busca pela eficiência e por diferenciais competitivos, tentando conquistar vantagens sobre os concorrentes e assim, aumentar sua lucratividade, muitas empresas perceberam que um dos fatores para o decréscimo de suas margens e para o aumento dos preços de venda é a perda de mercadorias ao longo do processo operacional.

Os gestores estão em constante busca pelas vantagens operacionais e por torná-las em ganhos competitivos, assim existe uma maior preocupação com os índices de perdas. A ABRAS em conjunto com o Provar estudam como e porque as perdas acontecem, bem como, de que modo as empresas estão minimizando tais perdas e quais controles são utilizados (ABRAS, 2017). Algumas das causas de perdas nos supermercadistas constam na gráfico 1.

Gráfico 1 - Causas das perdas em mercadorias



Fonte: Adaptado de ABRAS (2017).

Segundo a pesquisa feita pela ABRAS, no ano de 2016 as perdas do autosserviço brasileiro somaram R\$ 7,11 bilhões. O índice de perdas no autosserviço em 2015 foi de 1,96% do faturamento bruto do setor, e em 2016, passou para 2,10%. Em relação às perdas sobre o faturamento líquido, o índice também registrou alta de 2,26% para 2,28%. Na avaliação, foi apontada que a “quebra operacional” lidera as fontes de prejuízo, com 29% de participação. Na sequência, estão desafios como o furto externo (18%) e os erros de inventário (15%). Esses três quesitos representam 62% das perdas registradas pelo setor (ABRAS,2017).

A gestão de perdas encontra-se em um grupo seletivo de ferramentas que propiciam a chamada “vantagem competitiva”, porque quando implantada e utilizada de forma correta faz com que o lucro da empresa aumente, contando apenas com a

gestão correta de suas normas e procedimentos, orientação de seus colaboradores, utilização de instrumento e tecnologias para acompanhar os resultados (COSTA, 2010).

Para Oliveira (2008), a gestão de perdas tornou-se uma preocupação estratégica dos gestores no sentido de reduzir os desperdícios e elevar os lucros, uma vez que a renda da empresa pode ficar comprometida devido às perdas de mercadorias. Dessa forma, a gestão de perdas, é uma prática que exige um planejamento de longo prazo e cuidados dentro de uma empresa. Espera-se que essa gestão tenha o apoio de todos os níveis de diretoria, até o operacional, necessitando de plano de ações de curto longo e médio prazos, para isso, é necessário que haja um engajamento e educação de todos os colaboradores, que trabalhem como uma área multidisciplinar, com foco em trazer resultados financeiramente e na geração de valor para a organização (OLIVEIRA, 2008).

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa classifica-se como qualitativa, descritiva e de levantamento. A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa documental e entrevista semiestruturada. O estudo ocorreu na cidade de Santa Maria (RS), em uma filial de uma multinacional de hipermercado atacadista, cuja escolha se deu pela disponibilidade das informações, ou seja, por conveniência. A empresa possui aproximadamente 200 colaboradores e um volume expressivo de estoque.

Para coleta dos dados utilizou-se de entrevistas semiestruturadas partindo de um roteiro. A realização das entrevistas ocorreu após a análise documental, na qual se buscou complementar tais achados e esclarecer dúvidas. As entrevistas foram realizadas no mês de setembro (2018) e as unidades de análise compreenderam 9 colaboradores da empresa pesquisada. As entrevistas foram realizadas individualmente, em local de preferência do entrevistado, foram gravadas e posteriormente transcritas para realização da análise.

Os dados obtidos por meio das entrevistas foram analisados utilizando-se a análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2016), busca compreender o que está por trás das palavras sobre as quais se estuda. Para tanto, foram realizados procedimentos a fim de realizar um questionamento das informações documentais

apresentadas, sendo as analogias como uma parte das técnicas de análise de conteúdo, na qual aproximá-los torna conveniente a diferenciação dos conteúdos.

A seguir é apresentada a análise e discussão dos resultados.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para a realização da análise documental utilizou-se documentos disponibilizados pela empresa, em que se verificou a existência de normas e procedimentos. Assim, identificaram-se relatórios, como os manuais que descrevem a participação e quais as responsabilidades de cada setor nas perdas de mercadorias e gestão de estoque.

As análises descritivas apresentadas a seguir foram realizadas a partir de normativas elaboradas pela matriz da empresa, localizada em São Paulo, a qual possui um setor de controle interno que é responsável pela criação das rotinas que devem ser observadas pelos colaboradores da empresa.

6.1 Análise do inventário de mercadorias

O procedimento de inventário físico de mercadorias tem como finalidade, descrever e padronizar o processo de realização do inventário. A aplicação desse procedimento é de responsabilidade da gerência comercial, supervisão, liderança e estoquistas das unidades de negócio. O inventário de mercadorias é realizado por empresas terceirizadas especializadas, que aplicam o conceito de “contagem rotativa”.

Para a realização do inventário na unidade, os 20 setores da empresa são subdivididos em 102 subsetores com base no layout de exposição de cada categoria. Os setores são inventariados por ciclos, que tem duração de até 3 meses. Os estoques podem sofrer até 4 ciclos de inventários anuais, dependendo da data de início de operação. Diante disso, observa-se que todos os estoques da unidade são totalmente inventariados.

A responsabilidade de preparar e encaminhar para todos os gestores da unidade de negócio o cronograma de realização dos inventários e posteriores alterações que possam ocorrer durante o ano é do setor de prevenção de perdas. O

cumprimento e a execução desse cronograma são de responsabilidade do gerente comercial e supervisores.

O processo de contagem de mercadorias é realizado por equipes de contagem terceirizadas, sempre com o acompanhamento do colaborador responsável pelo gerenciamento de estoques da unidade. As contagens são realizadas no período noturno. Antes da realização das contagens, os setores devem ser previamente organizados pela equipe responsável pelo recebimento e armazenamento das mercadorias. Após a arrumação dos estoques, a equipe de contagem terceirizada tem como missão realizar a contagem das mercadorias existentes, sem qualquer informação prévia de quantidade ou valor. Em seguida as informações são repassadas ao estoquista para fazer a verificação no sistema. Analisa-se a contagem física realizada com a quantidade existente no sistema de controle de estoque, após essa verificação se tem o resultado da contagem, sendo um ajuste positivo ou negativo.

6.2 Análise da gestão de perdas de mercadorias

O procedimento de gestão de perdas de mercadorias tem por objetivo orientar os funcionários no processo de manuseio das mercadorias, visando reduzir ou evitar a ocorrência de perdas. A aplicação desse procedimento é de responsabilidade da Gerência Comercial, Supervisão Administrativa e Operacional, em conjunto com os líderes dos setores.

O controle interno da empresa pesquisada define “Perda” como sendo qualquer ocorrência ou anomalia que possa gerar impacto negativo nos resultados da empresa. As perdas podem ser classificadas em dois grupos: a) conhecidas ou avarias e, b) desconhecidas ou ajustes. Por meio dessa divisão, dentro do quesito perda, é possível perceber a existência de gestão e controle, referente ao controle interno de estoque e sua atual situação, assim como defendia Matias e Haas (2015). Utiliza-se o termo perdas conhecidas ou avarias para classificar as mercadorias que foram registradas no controle de estoque e em algum momento foram perdidas por uma causa conhecida.

As perdas conhecidas podem acontecer devido à falta de cuidado no manuseio da mercadoria, falhas na aplicação dos procedimentos, mal-uso dos equipamentos,

armazenamento e abastecimento inadequado, recebimento fora dos padrões definidos pela empresa e descongelamento da mercadoria a ser devolvida no setor.

Alguns fatores que ocasionam essas perdas são: mercadorias sem condição de venda ou transferência por estarem com a embalagem danificada, produtos que foram degustados sem autorização, produtos com prazo de validade vencido, produtos quebrados ou com partes faltando, mercadorias com má qualidade e impróprias para venda/transferência.

Já, as perdas desconhecidas ou ajuste são os produtos que desaparecem ou aqueles que nem entraram fisicamente no estoque, identificados por meio dos inventários ou contagens preventivas. Essas perdas podem acontecer a partir de fraudes de fornecedores ou transportadores nas entregas dos produtos, furtos internos, furtos externos e erros operacionais. Citam-se os seguintes exemplos de perdas desconhecidas/ajuste: erros de registro, envio de mercadoria além do que foi faturado para cliente interno ou externo e furto.

Essas perdas podem ocorrer devido a não aplicação dos equipamentos de segurança (*label*/sensores, lacres), falta de atenção no registro da mercadoria nos caixas, erro no cumprimento dos procedimentos de conferência no recebimento e expedição, troca de códigos de barras, erro durante o processo de remontagem da carga, falha na execução dos procedimentos. O acontecimento desses fatos influencia diretamente os fluxos de informações gerados pelo controle interno, o qual, de acordo com Crepaldi (2004) utiliza as informações como ferramentas de proteção contra erros e fraudes, em prol da entidade.

Dentre as mercadorias existem algumas que são tratadas de forma mais cuidadosa, esses produtos são chamados de Produto de Alto Risco (PAR), são produtos altamente visados que estão diretamente ligados a geração de perdas. Essas mercadorias são visadas tendo em vista a facilidade de comercialização no “mercado paralelo”, geralmente são pequenos, fáceis de levar e de valor agregado alto. Elencam-se, por exemplo, bebidas importadas, lâminas de barbear, pilhas alcalinas, itens de perfumaria, salames, chocolates, queijos, carnes nobres, além de produtos sazonais, como ovos de páscoa, bacalhau e protetor solar.

Diante desse cenário, a empresa determina que os PARs sejam armazenados na área de confinados (setor separado dos demais, com acesso restrito) ou no aéreo da loja e depósito. Ao serem expostos esses produtos necessitam da aplicação dos sensores de segurança, além de acompanhamento mais efetivo, como contagens

preventivas, adequações nas exposições e localização estratégica. Na realização da venda desses produtos é obrigatório o acompanhamento de um Fiscal de Prevenção de Perdas até o processo de embarque.

Um dos processos mais importantes do setor de triagem de mercadorias é o agrupamento e análise das avarias geradas durante a operação da loja. A análise consiste em verificar se os produtos apresentados são avarias diretas que não tem possibilidade de trocas com o fornecedor.

Tendo em vista os procedimentos descritos, na sequência é realizada uma análise dos resultados da empresa no que diz à percepção dos colaboradores.

6.3 Unidades de análise

No mês de agosto de 2018 foram realizadas entrevistas individuais com nove colaboradores dos diferentes setores da empresa pesquisada. As entrevistas tiveram duração de aproximadamente trinta minutos cada, foram gravadas e transcritas na íntegra. A partir das entrevistas buscou-se obter informações quanto ao conhecimento dos entrevistados sobre o controle interno e as perdas de mercadorias.

No Quadro 1 é apresentado o perfil das unidades de análise desta pesquisa.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

ENT.	SEXO	IDADE	FORMAÇÃO	TEMPO DE SERVIÇO	CARGO DE ATUAÇÃO
E1	M	34 anos	Administração	6 anos	Supervisor Operacional
E2	F	30 anos	Ensino médio	2 anos	Repositora de loja
E3	M	58 anos	Técnico em Contabilidade	6 anos	Líder de setor hortifrúti
E4	M	27 anos	Cursando Administração	6 anos	Repositor de frios
E5	M	23 anos	Ensino médio	2 anos	Repositor de loja
E6	F	53 anos	Ensino médio	6 anos	Checkin e auditor de data
E7	F	42 anos	Cursando Ciências Contábeis	3 anos	Triagem de Mercadorias
E8	F	36 anos	Cursando Psicologia	4 anos	Líder de setor prevenção de perdas
E9	F	38 anos	Ensino médio	3 anos	Repositora de loja

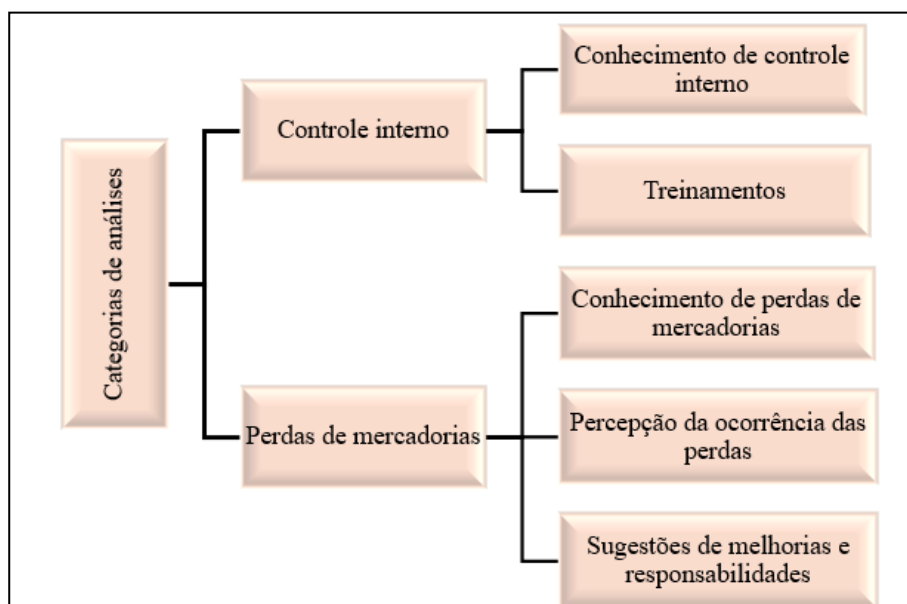
Fonte: autoras.

Diante do Quadro 1, percebe-se a participação de integrantes dos diferentes setores da empresa, o que contribui para compreender de modo geral como a

entidade atua quanto aos controles internos e a percepção destes sobre as perdas de mercadorias. A empresa tem 6 anos de existência na cidade de Santa Maria, nota-se que 44,4% dos colaboradores entrevistados estão na empresa desde sua inauguração e 55,6% estão na empresa a mais de 2 anos.

Após a apresentação dos entrevistados descreve-se a análise por categorias, na qual emergem conhecimentos do que foi abordado e o que os respondentes mencionaram considerado relevante para a pesquisa. A seguir apresenta-se o esquema de estrutura das categorias de análise (Figura 2).

Figura 2 - Esquema das categorias de análise



Fonte: autoras.

6.4 Categorias de análise

As entrevistas realizadas foram estruturadas em duas categorias centrais: controle interno e perdas de mercadorias. Como forma de facilitar a visualização da opinião de cada um dos entrevistados perante os temas elaborou-se o Quadro 2, que resgata os aspectos relevantes nos relatos dos entrevistados.

Quadro 2 - Protocolo de entrevistas

ENT.	CONTROLE INTERNO	PERDAS DE MERCADORIAS
E1	Entende que controle interno são procedimentos que existem para criar padrão nas atividades e para manter transparências em tudo que é realizado na empresa, que existem diretrizes a serem	Possui conhecimentos das perdas de mercadorias, sabendo diferenciar todos os tipos e maneiras que ocorrem, bem como formas de controles para evita-las. Atuando

	seguidas e de grande importância para o controle das tarefas.	juntamente com a equipe para analisar e verificar possíveis melhorias.
E2	Não tem conhecimento.	Sabe que existe perdas de avarias e ajuste. Tem conhecimento de tipos de relatórios utilizados para controle de perdas.
E3	O entrevistado tem conhecimento e menciona que os controles internos são baseados nos indicadores propostos pela matriz da empresa.	Possui conhecimento, menciona fatores relevantes que acredita levar as perdas de mercadorias, bem como formas de evita-las.
E4	Entende que existe controle interno e fala que o principal foco em controle é a parte de qualidade e controle de indicadores.	Tem conhecimentos das perdas de mercadorias, e entende que as perdas afetam diretamente o resultado da empresa.
E5	O entrevistado possui conhecimento dos controles internos existentes, fala que a empresa possui controle rígido desde a entrada até a saída das mercadorias.	Possui conhecimento, acredita que as perdas acontecem devido à falta de cuidado e rodízios de mercadorias, bem como a não utilização de relatórios pertinentes a função.
E6	A entrevistada possui conhecimento, e menciona que na sua área tem o cuidado com vencimentos, existe um controle específico que é realizado diariamente para ser passado a gerência.	Tem conhecimento e acredita que as perdas acontecem por falta de controle e cuidado por parte dos colaboradores, que deixam mercadorias misturadas e não identificadas em paletes.
E7	Acredita que o controle interno seja basicamente o controle de vencimento, controle de perdas de mercadorias e controles de abastecimento.	Possui conhecimento e menciona que tem contato diário com as perdas, podendo diferenciar e tem acesso a relatórios referentes a perdas de mercadorias.
E8	Tem conhecimento e menciona que são ferramentas utilizadas diariamente, tanto em papéis como virtual, para entender como está o giro de mercadorias, desde a sua chegada, o tempo que fica armazenada, o tempo que fica exposto para venda, e até a saída para o cliente.	Conhece a dinâmica e relatórios com referência a perdas de mercadorias, tem conhecimento de tipo de perdas e quais fatores ocasionam essas perdas, menciona que os valores das perdas refletem no resultado da empresa, assim levando em consideração o engajamento dos colaboradores para alcance do 14º salário.
E9	Acredita que seja todos os tipos de relatórios existentes.	Menciona que possui conhecimento. Diz que ocorrem reuniões semanais com a equipe, na qual formulam planos de ação para melhorias.

Fonte: autoras.

Com base nesse protocolo foram abordadas as subdivisões de cada uma das categorias apresentadas a seguir.

6.4.1 Controle interno

Analisando as falas dos entrevistados, referente a temática controle interno, percebeu-se semelhança entre elas. Nesse sentido, foram identificadas duas subcategorias para a realização das análises, sendo: conhecimentos e treinamento.

Conhecimentos sobre controle interno

Com o intuito de saber qual o nível de conhecimento dos entrevistados referente a controles internos, questionou-se quais os entendimentos a cerca desse assunto. Segundo Chiavenato (2000), o controle interno tem a finalidade de assegurar que os processos se ajustem ao que foi planejado, sua essência reside na análise de que as atividades sejam realizadas com o objetivo de alcançar os resultados propostos. Apenas um entrevistado declara não ter conhecimento sobre controle interno. Os demais entrevistados possuem algum tipo de conhecimento o que fica evidenciado nos trechos das falas dos entrevistados E1, E3 e E8 (Quadro 3).

Quadro 3 - Conhecimentos sobre controle interno

ENT.	RELATOS
E1	Controle interno são procedimentos que nós temos para criar padrão nas atividades, e para manter transparências em tudo que é realizado aqui, então tudo que eu tenho que fazer tenho que prestar contas para alguém, e tenho algumas normas que tenho que manter, normas básicas, então controles internos intendo como sendo isso.
E3	Controle interno é necessário, devido aos indicadores que todos nós temos para ter o controle e passar essas informações que são controladas pela nossa matriz. De certa forma nós temos que desenvolver conforme nós temos os indicadores, então nós temos uma margem um percentual dentro do setor, o qual não podemos ficar muito distantes, principalmente acima do indicador solicitado pela matriz. O controle ele é perceptivo e ele deve ser feito diariamente, se tu não tiveres um acompanhamento diário tu tá perdido, então o controle deve existir.
E8	São ferramentas que a gente tem, tanto em papéis como virtual, para entender como está esse giro de mercadorias aqui dentro, desde que ele chega né, o tempo que ele fica armazenado, o tempo que fica exposto para venda, e até a saída para o cliente, ou a saída de forma indevida, por causa de furtos e avarias.

Fonte: autoras.

Os entrevistados relatam que possuem conhecimento dos controles internos existentes, e que existe um acompanhamento pela liderança e supervisores. Mencionam ainda que possuem relatórios que devem ser analisados diariamente e que os mesmos devem ser repassados a gerência, para que seja feita alguma ação com relação aos produtos identificados como problema. Conforme relato do E4 que declara:

Existe acompanhamento pela parte da gerência, sempre pede um relatório toda semana de validade nossa, do setor, que é o principal foco sempre. E, também, pergunta sobre como está a organização, como que está o âmbito do setor entre os funcionários. A gente consegue passa certinho para eles. E4

O entrevistado E3 diz que “O líder do setor é responsável pela conferência de relatórios que é feito diariamente”. Diante disso, foi identificado que existe um acompanhamento dos relatórios pela liderança e supervisores, a cobrança para atentar-se aos resultados. Segundo Padoveze (2016), a checagem dos procedimentos garante que os processos sejam executados conforme as políticas e diretrizes propostas.

Treinamento

Questionou-se se os entrevistados realizaram algum treinamento formal ao assumir o cargo. Nesse sentido, os respondentes relataram que o treinamento ocorreu de modo informal, conforme trechos.

O respondente E6 diz que, “Sim, recebi um treinamento da antiga colaboradora que trabalhava nesse setor, foi o treinamento que eu tive.” A entrevistada E8 diz, “Logo que eu passei para o cargo, diretamente não, mas depois ao longo do tempo sim, com o convívio com a gerência, em convívio com o regional.”. Já o entrevistado E1 relata que, “Não tive treinamento, porém já fui supervisor administrativo, e acompanhava o trabalho do meu colega supervisor operacional, então digamos que as rotinas eu já conhecia todas elas, já acompanhava de perto, eu sabia quais eram os objetivos e com isso desenvolvi”.

Diante desses relatos entende-se que os treinamentos não acontecem de modo formal, os entrevistados relataram que grande parte das informações que foram repassadas, foram feitas a partir de conhecimento de outros colaboradores que já exercem a função a mais tempo, com isso foi identificado a falta de treinamento formal.

No entanto foi percebido que sete dos entrevistados mencionam que existem manuais de descrição de cargo, bem como manuais de procedimentos. Conforme relato do E4, “Ele refere a toda função que eu, como repositor de frios, tenho que fazer. Desde organização, limpeza, avaria, o atendimento ao cliente, a organização na área de venda, dentro das câmaras, além de, com a parte de liderança e gerência.”

Os entrevistados relatam que sempre que necessário podem ter acesso a descrição de cargo, mencionam que essa descrição fica no setor de Recursos Humanos, caso seja necessário eles podem solicitar, conforme relato de E8 “A descrição de cargo que fica no setor de RH, pra consulta, ali está discriminado todas as atividades de um líder de prevenção.”

Nota-se que os manuais de procedimentos e descrição de cargo existem, porém, o treinamento com referência aos procedimentos não é realizado formalmente, os colaboradores podem ter acesso a informação, no entanto sem o treinamento formal, muitas vezes a informação se perde no processo, e a eficiência nos procedimentos podem se perder. O E1 relata que:

É eficiente sim, em grande parte dos casos, mas acho que essa parte de procedimento, operacionalmente falando é a questão do dia a dia na loja, nós temos que encontrar ainda um tempo melhor para ela acontecer. Mas hoje a nossa equipe ela não consegue visualizar, e ela não consegue caminhar sozinha ainda, então depende muito do olhar crítico de um supervisor de alguém da gerência, então isso acaba que não torna tão eficiente a nossa operação, se as vezes o meu olho não está lá não enxerga, então mais hoje do que ser efetivo ou não o meu processo do meu procedimento, o olhar da minha equipe para ele é muito falho ainda, por exemplo, as vezes nós temos um problema de validade, a vamos montar uma planilha disso ou uma planilha daquilo, mas não tem necessidade, porque eu tenho relatórios em tempo real que eu imprimo a hora que eu precisar, então não é o procedimento mas a forma como eu estou trabalhando ele, então eu acho que algumas coisas que nós precisamos ajustar seriam em relação a isso, relatórios hoje eu tenho todos que preciso via sistema, a informação eu tenho agora pegar essa informação e traduzir ela interpretar e trazer para a operação de uma forma positiva é o grande desafio.E1

Para o respondente E1 existem relatórios suficientes para tornar a operação eficiente, porém na sua visão, a equipe muitas vezes não consegue ter o desenvolvimento da informação, o respondente também menciona que o grande desafio seja pegar a informação e interpreta-la para que os procedimentos sejam realizados com eficiência.

Com os relatos trazidos, percebe-se que o principal foco é na falta de treinamento formal. Os colaboradores não conseguem interpretar um relatório por falta de um treinamento que desenvolva o entendimento dos colaboradores diante das normas e procedimentos, bem como, o entendimento sobre os relatórios diários, para facilitar o desenvolvimento, o controle das perdas de mercadorias e buscar o resultado que os acionistas esperam da equipe.

6.4.2 Perdas de mercadorias

Por fim, foi trabalhada a categoria de perdas de mercadorias. Conforme análise de aspectos importantes referentes a esta temática, criou-se as categorias:

conhecimento, percepção da ocorrência das perdas e sugestões de melhorias e responsabilidades.

Conhecimento de perdas de mercadorias

A categoria com referência a conhecimentos dos colaboradores, tem objetivo de demonstrar quais conhecimentos os entrevistados têm das perdas de mercadorias. A seguir são demonstrados os relatos dos entrevistados (Quadro 4).

Quadro 4 - Conhecimentos das perdas de mercadorias

ENT.	RELATOS
E1	Sim, tenho conhecimento. São dois tipos avarias ou ajuste. Avaria tudo aquilo que eu tenho a mercadoria seja um pacote vazio, seja o pacote aberto, ela quebrada, ela rasgada, mas em fim eu tenho a mercadoria. Ajuste eu tenho a mercadoria virtualmente no meu sistema mas eu não localizei ela no estoque, então não está nos aéreos, não está loja, não está no depósito, não está na filial, então geralmente o ajuste é um erro de recebimento, ou essa mercadoria não recebeu, eu não recebi ela, e eu não vi ela no kit de devolução ou essa mercadoria foi furtada, ou uma terceira possibilidade essa mercadoria foi registrada errada na saída e ela saiu sem pagar.
E2	Sim, avaria e ajuste.
E3	Sim, tenho conhecimento. O que mais preocupa, na perda é o vencimento é por data de validade, isso aí é o preocupante, porque devido ao volume nem sempre tu consegue se livrar desse produto.
E4	Sim, tanto avaria e ajuste. Toda perda gera um problema grande no final do ano. A gente busca sempre o décimo quarto, então a gente sempre visa esse resultado.
E5	Sim, bastante tanto avarias quanto ajustes.
E6	Tenho, assim, deixa eu ver, no meu caso ali datas né, mas tem como eu ando na loja, eu vejo muita avaria também é um tipo de perda né, avaria no caso da embalagem aquela coisa toda, e as vezes na não sei se seria na arrumação dos paletes, tanto no aéreo quanto no intermediário, gaveta e caixaria que ficam perdidos digamos assim, uma data que se mistura lá no meio, aí tem a perda por causa dessa data, teve um caso do óleo que estava misturado com metade do palete com data antiga e a outra metade com data nova, no rebatar o palete e colocar na área de venda, aí deu esse problema e venceu.
E7	Sim, tenho o conhecimento, dentro das perdas eu posso ter o contato diário, semanal como eu quiser, eu tenho contato. Existe a perda de mercadorias por roubo, existe a perda por vencimento, por avaria também que muitas vezes a mercadoria acaba se perdendo por uma avaria, um mal uso da embalagem, manuseio errado.
E8	Sim, tenho conhecimentos. O nosso maior vilão não chega a ser furto em si, até ele é bem menor do que as nossas avarias, isso sim nós temos um controle puxado, porque as vezes chega um produto que a nossa filial não tem um cliente específico, tipo alguns produtos que vê que não são culturais aqui do sul, as vezes percebemos que não vende, por mais que se faça uma exposição, que se baixe o preço, as vezes as pessoas não tem cultura de comprar. Nós perdemos pelo furto que seria o ajuste que isso inclui também erros operacionais, tanto na frente de caixa por não lançou direitinho, como o recebimento que não recebeu direitinho, nós temos a avaria tanto por degustação que o cliente comeu e não pagou, e deixa aquela embalagem solta quando achamos, por vencimento e a avaria comum que realmente acontece de vir por manusear o produto que infelizmente ele acabar estourando, ou acabar furando alguma coisa assim, então a gente basicamente tem essas.
E9	Sim, um pouco nós temos, na real sempre que tem a paradinha, sempre nas sextas-feiras os líderes vem e falam sobre as perdas, como esta o mês, o que foi perdido, e diante do inventário da madrugada nós já sabemos o que foi perdido, e o que foi fora, então nós temos mais ou menos uma base de quanto por dia está sendo perdido.

Fonte: autoras.

Todos os respondentes relataram ter conhecimento quanto às perdas de mercadorias, relatam que é uma temática tratada diariamente pelos gestores, pois afeta diretamente o resultado da empresa pesquisada.

Percepção da ocorrência das perdas

Foi identificado que os entrevistados possuem conhecimento das perdas, bem como sua percepção das ocorrências. Diante disso, questionaram-se os respondentes quais os setores e quais perdas eles acreditavam que tivesse mais relevância no resultado da empresa.

A seguir consta o relato do entrevistado E1:

O maior percentual, o maior percentual é a loja. Considerando uma operação normal da loja a gente tem de visão, ai depende por valor bruto o hortifrúti, o hortifrúti tem um grande volume de perdas, eu perco num mês R\$3.000,00 de tomate, mas esse percentual sobre o que eu vendi é muito pouco. Porque teve uma venda muito grande, o giro dela é muito grande então as vezes eu tenho uma perda de mercadoria, eu tenho um ajuste de R\$ 200,00 num item de mercadoria ali que aquilo corresponde a 5 ponto de perda no mês então isso é muito relativo, mas em questão de valores hoje o hortifrúti impacta muito porque é uma mercadoria com tempo de vida útil menor, e frios. E1

Para o E1 o setor de hortifrúti por se tratar de um setor de perecíveis, ele acredita que seja o setor que tem maior impacto no resultado. Além disso, ele citou que entende e existem vários fatores para que possa vir a ocorrer a perda, um deles é a compra realizada em grande quantidade pela compradora do setor. O responde fala que não admite ter a perda por falha da equipe da filial, conforme relato:

As vezes uma laranja, pera que a compradora da regional compra 500kg, e eu tenho um cara que pode me entregar 100kg diariamente, 200kg diariamente com um produto melhor em qualidade, e com um custo melhor também, mas ela fecha esse combo de vendas porque isso beneficia as outras 7 filiais, então são vários fatores que a gente tem que analisar, mas o meu papel o que eu não aceito, o que eu passo pra equipe é que a gente não pode, a gente entende isso, e isso é uma questão estratégica que envolve outros fatores mas a gente não pode perder após a mercadoria chegar por falha nossa. E1

Na sequência estão demonstrados no Quadro 5, os relatos de outros respondentes, que também mencionaram a percepção de perdas com referência ao setor de hortifrúti, relatam que para eles os produtos têm maior perda por se tratar de perecíveis.

Quadro 5 - Percepção das perdas

ENT.	RELATOS
E3	No meu setor posso considerar levando em conta que essa perda é sazonal, depende muito do clima, então determinados produtos eles sofrem ou com a chuva ou com a falta da chuva, ou alguma praga que ataca o produto.
E4	Eu acho que é por ser o produto mais perecível, o hortifrúti é um produto que dura muito menos, muito menos tempo.
E7	Pra mim é o hortifrúti, porque são mercadorias que elas avariam muita rápida, elas não tem um tempo útil de vida como as outras, o vencimento delas é praticamente de um dia para o outro, tem verduras, legumes, num dia estão bonitas no outro já estão feias e não da pra manter na área de venda.
E9	Na minha opinião, creio que seria os frios devido a data de validade muito curta, e alguma coisa do hortifrúti por ser perecível.

Fonte: autoras.

Já o E2, acredita que o setor de frios e hortifrúti, por tratar de produtos com datas de vencimentos curtas e perecíveis, possam impactar mais, menciona também que a falta de cuidado ao abastecer a mercadoria, possa impactar no resultado das mercadorias que acabam vencendo por rodízios não realizados, conforme relato:

Eu acho que é o hortifrúti e frios, a loja a gente perde, mas acredito não ser o principal. Os frios que a data é curta, hoje na paradinha teve a líder falando nas mercadorias por vencimentos, acredito que é falta de rodízios das mercadorias, o cuidado com o vencimento, que é difícil que alguém faça esse rodízio correto entende. E2

Diante disso, verifica-se que os relatos dos respondentes na percepção das perdas vêm de encontro aos achados na análise quantitativa, na qual constatou-se que as maiores perdas de mercadorias são produtos do setor de hortifrúti e frios. Sendo uma das causas o cuidado com os produtos e com os rodízios das mercadorias próximas do vencimento, que ficou evidenciado a relevância das perdas por vencimento.

Sugestões de melhorias e responsabilidades

Após o relato dos respondentes quanto ao conhecimento e percepção das perdas, verificou-se quais fatores eles acreditam que possa ser melhorado para que as perdas sejam minimizadas.

Considerando os relatos, foi percebido que eles acreditam que existem relatórios suficientes para que seja feito um bom trabalho, no entanto, fala-se da falta

de envolvimento dos colaboradores nos relatórios e a falta de conscientização, assim sendo, seguem relatos de E3, E7 e E8 no Quadro 6.

Quadro 6 - Envolvimento dos colaboradores

ENT.	RELATOS
E3	Estar mais atento mesmo aos relatórios, saber o que está acontecendo e prevenir evitar uma perda maior, identificando a qualidade, verificando se o produto tem condições de aguentar mais um dia na área de venda, ou deve ser retirado, praticar um preço menor, para fazer uma rebaixa, e principalmente a conscientização dos colaboradores referente as perdas.
E7	Uma conscientização maior dos funcionários, apesar de ser passado para eles, porque toda a perda, gera uma perda não só do mercado mas gera uma perda pessoal pra nós também, porque nós acabamos perdendo, perde no 14° salário, então para nós não é só uma perda pro mercado, mas é pessoal.
E8	Olha, se eu pensar assim no geral, eu acho o que causa a perda muitas vezes é a falta de conscientização, da importância do a gente tem aqui dentro, de pensar que isso aqui é de todos, que isso não é só do setor X, ou só do colaborador X, acho que falta um pouco isso as vezes no meu setor. Eu acho que mais controles não seriam necessários, né , mais planilhas, mais formas de controlar, eu acho que realmente é o entendimento de que quem previne perdas aqui na empresa não é só a equipe de prevenção, são todos, todos que passam e percebem que tem um produto frio numa gôndola seca , que percebem produto no chão, todos que percebem que tem um cliente com atitude suspeita, um exemplo medindo se uma manta de bacon cabe na mochila, né, então eu acho que são detalhes que as pessoas podiam de repente estar mais atentas, não se eximir tanto.

Fonte: autoras.

O respondente E4 menciona que acredita que seja necessário um acompanhamento desde o momento do recebimento das mercadorias conforme relato, E4 “Olha, eu posso mencionar o meu setor. O próprio cuidado com a validade do produto na hora do recebimento, como ele está vindo, se ele está na temperatura, se ele está vindo na temperatura que é aceitável, se está vindo no prazo de validade que é previsto pra gente, um acompanhamento.”.

O E2 acredita que tenha falta de acompanhamento, pois relata que somente é cobrado após a ocorrência da perda, porém se julga responsável perante os resultados, cita que falta comprometimentos de outros colegas, conforme relato:

Na maioria das vezes falam que tem que cuidar o vencimento, mas digamos que venceu um palete de leite aí sim eles vão para cima, é isso que eu sinto entende, isso para chegar um pouco mais, mesmo sabendo que isso é uma responsabilidade da gente, do dia a dia ali, nem todo mundo entende e leva a sério. E2

Para o E6 para melhorar e minimizar as perdas, seja necessária uma melhor organização das mercadorias, conforme relato, “Melhorar a organização dos paletes e separação das mercadorias, evitando que mercadorias se percam e acabem vencendo”. Diante dos relatos, percebem-se diferentes aspectos, desde o

envolvimento e conscientização dos colaboradores, tanto o acompanhamento necessário e organização das mercadorias.

A partir disso, observou-se a responsabilidade que os entrevistados acreditam ter perante os procedimentos e resultados da empresa, a seguir é apresentado no Quadro 7, os relatos dos respondentes com referências às responsabilidades.

Quadro 7 - Responsabilidade

ENT.	RELATOS
E1	Bom, a primeira coisa eu tenho que ter um controle efetivo na loja, então hoje eu tenho um controle muito rigoroso de validade nos frios, tanto que é um setor mais sensível a validade e eu não tenho tido surpresa negativa nenhuma. Eu como supervisor tenho a responsabilidade perante os resultados e a equipe, para juntos alcançar as metas.
E2	Olha por gostar muito da empresa, eu me sinto com o dever cumprido entende, eu fiz a minha parte, geralmente eu to correndo atrás, até hoje em outros corredores, até as pessoas acham que eu to indo porque é um produto que eu gostaria de comprar, mas não, é tipo to vendo que vai vencer sabe e tu conhece também. Meu dever que contribuir com o resultado.
E3	A responsabilidade é um dever né, é uma obrigação dentro da função que se exerce, e como são indicadores acompanhados pela matriz, pela gestão de compras, eu devo estar sempre informado, sabendo o que está ocorrendo dentro do setor, sempre tem que ter uma prevenção da perda, antes que aconteça, nós vamos minimizar nós não vamos eliminar por ser um produto que é de fácil extravio, pelo transporte, pelo manuseio, pelo próprio toque do cliente, e dessa forma que conseguimos ficar mais próximos dos números solicitados.
E4	Bastante. Sempre me julguei responsável. Já tive muito tempo no comando da parte de avaria, já tive muito tempo, também tive minhas oportunidades no comando do setor, principalmente em férias da liderança e tive que cobrar bastante isso, a parte de promotor, a parte de funcionário e de mim mesmo. Então, e até hoje eu ainda cuido bastante. Eu acho que tudo é um processo que conforme o pessoal vai se antenando mais, começa a procurar mais uma resposta, começa a procurar mais uma solução e o trabalho conjunto que vai dar a excelência final.
E5	Eu acho que na questão de relatórios, questão de rodízio, na entrada das mercadorias, cuidar bastante a data, as vezes transferências vem com data mais velha do que já tem na loja. A gente precisa cuidar isso.
E6	A minha responsabilidade acredito que seja o cuidado com as datas para evitar a perda por vencimento, para contribuir com o resultado e alcançar o décimo quarto, acredito que seja um trabalho de formiguinha onde cada um deve fazer a sua parte.
E7	Olha a minha responsabilidade acredito que seja, quando o pessoal vai levar as avarias, eu procuro sempre conscientizar eles, procuro sempre mostrar para eles que aquilo ali não precisava ter acontecido, então eu procuro sempre estar mostrando isso para eles, acredito que essa possa ser a minha parte de responsabilidade.
E8	Sim, porque é lógico que eu trabalho junto com a equipe para que a gente minimize isso, mas se a equipe não da conta na parte que cabe a ela, se a gente não consegue perder menos, né, pra chegar num resultado bom, então é uma parcela de culpa de todos. Eu também falhei em algum momento eu também falhei, então tem que estar sempre procurando perceber onde foi essa falha, para no outro mês fazer diferente, para no outro dia fazer diferente, dependendo do que é. É claro que nós procuramos fazer os procedimentos da forma correta e eu oriento a equipe para isso, mas se algum procedimento não sai de forma correta e esse procedimento pode gerar uma perda, tipo uma temperatura que não foi feita corretamente com o medidor, ou algum produto desceu a nossa doca para ser descartado sem a nota fiscal sem o fiscal de prevenção estar em cima verificado, pode gerar uma medida disciplinar para o colaborador, porque ele está ciente da responsabilidade que ele tem né, principalmente o fiscal de prevenção, então aconteceram algumas oportunidades sim que eu precisei conversar com essa pessoa, e treinar novamente essa pessoa, mas também é passar essa medida para ela assim, que ela tinha o treinamento, ela

	tinha ciência e ela não fez por uma questão pessoal, ou escolha de não fazer, e eu realmente já precisei orientar dessa forma.
E9	Não acredito ter responsabilidade, acho que a minha parte é bem feita.

Fonte: autoras.

A partir dos relatos, entende-se o envolvimento dos respondentes perante as perdas e resultados da empresa, somente o E9 relata que não acredita ter responsabilidade, pois fala que sua parte é bem-feita. Apesar desse relato, é perceptível a preocupação dos entrevistados e o envolvimento, mencionam que é um dever de todos, um trabalho conjunto para atingir os objetivos. A maior preocupação dos colaboradores é referente a perda por vencimento e o cuidado com relatórios.

Na Figura 3 é apresentada uma “nuvem de palavras” com os termos que apareceram com maior frequência nas falas dos entrevistados.

Figura 3 - Nuvem de palavras



Fonte: autoras.

A nuvem de palavras destaca palavras que foram mais faladas pelos entrevistados como: “mercadorias”, “controle”, “avaria”, “perda” e “relatório”. Palavras que estão ligadas a temática de controle interno e perdas de mercadorias. A palavra controle está ligada tanto ao controle interno quanto ao sentido individual dela, na busca por controles eficientes e eficazes para empresa pesquisada. Quando se fala em perda e avaria busca-se referir a perdas de mercadorias que é o objeto central deste estudo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo buscou-se analisar o controle interno de uma filial de uma multinacional, no intuito de saber se é eficiente para controlar as perdas de

mercadorias existentes. Diante das análises foi possível identificar a existência dos controles internos, como os manuais de descrição de cargos e os manuais de normas e procedimentos. Controles esses que norteiam a empresa, considerando que se trata de uma multinacional, as normas e procedimentos são bem estruturados, e existe uma cobrança acentuada e pontual na busca dos resultados.

Identificou-se que a empresa pesquisada possui um controle interno bem estruturado, e que este controle fica disponível na intranet da empresa. Evidenciou-se que o controle interno não é utilizado com eficiência, pois alguns colaboradores mencionaram não possuir acesso, e os que mencionaram ter acesso, não utilizam o sistema efetivamente por falta de treinamento.

Em seguida, se elencou prejuízos relacionados às perdas de mercadorias. A partir dos relatórios gerenciais, controles internos e planilhas eletrônicas, foram demonstrados os prejuízos no ano de 2017, referentes as perdas de mercadorias. Constatou-se que existe um índice de perdas estipulado pelos acionistas, tal como manuais para controle das atividades dos setores envolvidos para conduzir as tarefas diárias.

Por fim, identificou-se as principais causas que levam à perda de mercadorias, detalhadas nas categorias de análise “Treinamentos” trabalhada na temática Controle interno, e, a subcategoria “Percepção das perdas de mercadorias” e “Sugestões de melhorias e responsabilidades”, trabalhada na temática, Perdas de Mercadorias. A empresa possui controles internos, porém, os colaboradores não são submetidos a treinamentos formais quanto aos relatórios existentes. Para os entrevistados não existe um controle eficiente no sentido de minimizar perdas, além disso, falta conscientização dos demais colaboradores.

Nesse sentido, o objetivo do estudo foi alcançado, além da elaboração e análise dos resultados foi diagnosticada a situação da empresa quanto às perdas e resultados pretendidos pelos acionistas. Foram apontadas necessidades de melhorias com relação a treinamentos e acompanhamento diante dos controles internos. Estas sugestões podem ser alcançadas por meio do aumento de treinamentos, acompanhamento e conscientização dos colaboradores.

O trabalho chama a atenção quanto à importância do controle de perdas de mercadorias, pois havendo a possibilidade de maior controle, as perdas podem ser minimizadas, os indicadores podem ser analisados de forma mais eficiente, evidenciando a sua importância. Se o gestor estiver munido de informações

relevantes, ele terá subsídios para verificar qual a decisão mais assertiva a ser tomada. Diante disso, garante-se o envolvimento e o cuidado com as perdas de mercadorias, para que a empresa busque estratégias que possam ser realizadas e aproveitadas como algo que desenvolverá a equipe.

Elevando a gestão das informações da empresa pesquisada e tendo um acompanhamento e envolvimento de todos os setores, dessa forma os controles internos serão melhores aproveitados diante dos relatórios e indicadores, para a tomada de decisão diária dos gestores. Por fim, a pesquisa pode ser utilizada por outras empresas como modelo para identificação de melhorias nas atividades para acompanhamento dos controles internos diante das perdas, incentivando o desenvolvimento de novas pesquisas na área.

A contribuição do estudo está na identificação de fragilidades, que podem ser melhoradas, como a falta de treinamentos, especialmente quanto ao conhecimento dos relatórios existentes e a interpretação das informações. A partir da realização de treinamentos os colaboradores podem ter uma visão mais ampla e dinâmica dos relatórios e controles internos, para o desenvolvimento operacional e a gestão dos ativos. Outra contribuição se refere a possibilidade de replicação da respectiva pesquisa em diferentes filiais da empresa, comparando com os resultados aqui encontrados.

O estudo limita-se a realização de entrevistas a partir de uma amostragem intencional não probabilística com corte transversal, não esperando generalizar os resultados encontrados. Para estudos futuros sugere-se a replicação da pesquisa nas demais filiais, sob a forma longitudinal, na qual se espera instigar melhorias no controle interno.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Economia e pesquisa- Perdas. ABRAS Brasil. 18 set. de 2017. Disponível em: <www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/perdas/pesquisa-2017/>. Acesso em: 27 dez. 2018.

ALVES, A. M. V. **A importância do controle interno na gestão empresarial: um estudo de caso numa empresa do ramo de supermercados.** Caicó: UFRN, 2015.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações.** São Paulo: Atlas, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Tradução: Luís Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BOFF, M. L.; BEUREN, I. M.; GUERREIRO, R. Institucionalização de hábitos e rotinas da controladoria em empresas do estado de Santa Catarina. **Organ. Soc.**, Salvador, v. 15, n. 46, p. 153-174, set. 2008.

CARVALHO, I. M. F. **Análise da gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte: Rei dos Frios e Conveniências** – Planaltina, DF. 2016. 43 f., il. Monografia (Bacharelado em Gestão do Agronegócio) Universidade de Brasília, Planaltina-DF, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COSTA, A. A. **Prevenção de Perdas**: Analisar o gerenciamento da prevenção de perdas em organizações supermercadistas de varejo no DF. Brasília – DF, 2010.

CREPALDI, S.A. **Auditoria Contábil Teoria e Prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DANTAS, J. C. A. **A importância do controle de estoque**: Estudo realizado em um supermercado na cidade de Caicó/RN. Caicó, 2015.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 6.ed. São Paulo : Atlas, 2010.

FLORIANO, J.C.; LAZECKYI, J. A importância dos instrumentos de controle interno para gestão empresarial. 5. Ed. UNICENTRO – **Revista eletrônica Lato Sensu**. 2008.

GOMES, V.; OLIVEIRA, S. A.; BARROS, M.; BARBOSA, F.; VIEIRA, J. A. Stock management and storage: an analysis at a supermarket in the northwest of Rio de Janeiro. **Relainep**, v. 6, n. 9, p. 175–188, 2018.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAPA, J. C. **Mais perdendo menos**: como combater as perdas no varejo. Brasília: SENAC DF, 2010.

MATIAS, R; HAAS, G. Controle interno com ênfase no estoque de indústria de bolsas e jaquetas. **Revista da Faculdade Dom Alberto**, v. 8, n. 2, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos de Metodologias Práticas. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**: Estratégicas Táticas Operacionais. 12. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

ORO, I. M.; BEUREN, I. M.; CARPES, A. M. S. Competências e Habilidades Exigidas do Controller e a Proposição para sua Formação Acadêmica. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 24, n. 1, 15-36, 2014.

PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica aplicada**: conceitos, estrutura e sistema de informações. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

PAOLESCHI, B. **Logística Industrial Integrada**: Planejamento, produção, custo e qualidade a satisfação do cliente. 2. ed. São Paulo: Érica, 2009.

PENHA, J. C.; PARISI, C. **Um caminho para integrar a gestão de riscos à controladoria**. Florianópolis. 2005.

REICHENBACH, C.; KARPINSKI, C. A. **Auditoria no Setor de Estoque**: um estudo de caso em uma empresa comercial. Rio Grande do Sul, vol. 5, 2010.

SÁ, D. M.; ROTONDARO, R. **Gerenciamento de riscos operacionais na prevenção de perdas do varejo**. 2008. Disponível em: <<http://www.prevenirperdas.com.br>>. Acesso em: 13 nov. 2018.

SANTOS, C. E. **Prevenção de perdas e gestão de riscos**. São Paulo: Sicurezza, 2007.

SILVA, M. T.M. **Controles internos**: desafios das organizações para atingir a efetividade do sistema de controle interno através das melhores práticas. Curitiba, 2013.

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

VIERIA, J. G. V.; YOSHIZAKI, H. T. Y.; LUSTOSAC, L. J. Um estudo exploratório sobre colaboração logística num grande varejo supermercadista. **Revista Produção**. v. 20, n. 1, p. 135-147, 2010.