



Universidade Federal  
de Campina Grande

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
UNIDADE ACADÊMICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANDERSON TORRES LAURENTINO**

**CONTROLES INTERNOS E O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO:  
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

**SOUSA – PB**

**2017**

**ANDERSON TORRES LAURENTINO**

**CONTROLES INTERNOS E O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO:  
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa-PB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Me. Flávio Lemenhe

**SOUSA – PB**

**2017**

**ANDERSON TORRES LAURENTINO**

**CONTROLES INTERNOS E O PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO:  
UM ESTUDO DESCRITIVO EM UMA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS DA CIDADE DE  
SOUSA-PB**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, Campus Sousa-PB, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Aprovada em 27 de Março de 2017.

**BANCA EXAMINADORA:**

---

**Prof. Me. Flávio Lemenhe**

---

**Profa. Me. Lúcia Silva Albuquerque**

---

**Prof. Francisco Daênio Casimiro**

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo deste trabalho de conclusão do curso, intitulado **Controles Internos e o Planejamento e Controle de Produção: Um estudo descritivo em uma indústria de laticínios da cidade de Sousa-PB**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente de minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa – PB, 07 de Abril de 2017.

**Anderson Torres Laurentino**

**Autor**

Em homenagem ao meu grande e poderoso Deus, que em nenhum momento me abandonou perante essa jornada árdua de curso, onde me encorajou mostrando todos os subsídios necessários para a conclusão dessa etapa importante em minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a Deus, sem ele não teria a determinação e coragem para enfrentar todos os obstáculos e empecilhos encontrados durante essa minha jornada universitária.

À minha família, minha esposa Sebastiana e minha filha Anna Lívia, meus pais Joaquim (*in memoria*) e Maria do Socorro, meus irmãos André e Andrea, no qual eu amo todos incondicionalmente, onde me deram a motivação para tornar o sonho de se realizar profissionalmente. É por eles que luto por a realização da conclusão de meu objetivo acadêmico. Amo muito vocês.

Aos meus amigos e companheiros de curso, que enfrentaram o mesmo que passei para a realização dessa graduação, onde vivemos momentos que serão marcados eternamente em nossas vidas, convivendo diariamente à procura de um objetivo incomum. Em especial aos meus queridos Dimas Oliveira, Felipe Henrique, José Eduardo, Rodolfo Pamplona e Sérgio Brandão, pelos laços de amizade, por todos os momentos que passamos juntos nessa caminhada, sem vocês não teria graça.

Ao meu professor e orientador Flávio Lemenhe, primeiramente por ter me aceitado como orientando e toda credibilidade depositada em minha pessoa, por todo seu empenho nessa pesquisa para me ajudar, pelo conhecimento transmitido, pela responsabilidade e compromisso, e pelo exemplo de competência profissional que és. Tens a minha sincera gratidão e admiração.

À Universidade Federal de Campina Grande, seus diretores, coordenadores e todos os professores, o meu muito obrigado pela oportunidade e todos os conhecimentos adquiridos durante a jornada do curso.

A empresa Laticínio Belo Vale Ltda principalmente ao seu Diretor Presidente Marcos Antonio Guedes, por acreditar em minha pessoa e me possibilitar a realização desse trabalho.

A todos que de alguma forma contribuíram nesta finda jornada acadêmica. Muito obrigado.

“Apesar dos nossos defeitos, precisamos enxergar que somos pérolas únicas no teatro da vida e entender que não existem pessoas de sucesso ou pessoas fracassadas. O que existe são pessoas que lutam pelos seus sonhos ou desistem deles.”

**AUGUSTO CURY**

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo descrever aspectos relacionados aos controles internos e ao planejamento e controle de produção adotados por uma empresa de laticínios na cidade de Sousa-PB. Os dados foram coletados por meio da aplicação de questionário com o gerente de produção, o gerente comercial e o gerente administrativo-financeiro da empresa pesquisada. No que se refere aos controles internos, percebeu-se que a empresa utiliza meios para controlar o estoque de matéria-prima. Entretanto, houve discordância relacionada à utilização de relatórios financeiros para a tomada de decisões. Já com relação ao planejamento e controle de produção adotado pela empresa, o planejamento do processo produtivo é feito semanalmente, com base na previsão de vendas da empresa, e sob a responsabilidade do gerente industrial. Questionamentos sobre a capacidade produtiva e turnos de trabalho não foram informados.

**Palavras-chave:** Controle Interno; Planejamento e Controle de Produção; Indústria de Laticínio.



## **ABSTRACT**

The present research aims to describe aspects related to internal controls and production planning and control adopted by a dairy company in the city of Sousa-PB. The data were collected through the application of a questionnaire with the production manager, the commercial manager and the administrative-financial manager of the company surveyed. With regard to internal controls, it was perceived that the company uses means to control the stock of raw material. However, there was disagreement related to the use of financial reports for decision making. Regarding the production planning and control adopted by the company, the production process planning is done weekly, based on the sales forecast of the company, and under the responsibility of the industrial manager. Questions about productive capacity and work shifts were not reported.

**Keywords:** Internal control; Planning and production control; Dairy Industry.

## **LISTA DE ABREVIATURAS DE SIGLAS**

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

OP – Ordem de Produção

PCP – Planejamento Controle de Produção

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1: Ranking Nacional na Distribuição de logurte.....	17
FIGURA 2: A estrutura do planejamento e controle da produção.....	39
FIGURA 3: Organograma da estrutura organizacional .....	44
FIGURA 4: Local de Armazenagem dos Insumos .....	47
FIGURA 5: Dinâmica do Processo de Planejamento.....	49
FIGURA 6: Modelo de Ordem de Produção (OP).....	53
FIGURA 7: Modelo de Pedido de Compras .....	54
FIGURA 8: Relatório de Produtos em Ponto de Pedido e Estoque Segurança.....	57

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1: Procedimentos de uma organização .....	33
Quadro 2: Exemplos de controles do sistema de informações .....	33
Quadro 3: Exemplos de controles organizacionais .....	34
Quadro 4:Faturamento dos anos de 2015 e 2016.....	50
Quadro 5:Tipos de estoque e suas funções.....	56

## **LISTA DE GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: Faturamento dos anos de 2015 e 2016.....	51
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 TEMA E PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 OBJETIVOS .....</b>	<b>15</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	16
<b>1.3 JUSTIFICATIVA .....</b>	<b>16</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 UMA BREVE REVISÃO SOBRE O INÍCIO DA INDÚSTRIA .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA NO INÍCIO DOS ANOS 90 .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 COMPETITIVIDADE REVELADA NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE .....</b>	<b>21</b>
2.4.1 Fatores Empresariais .....	22
2.4.2 Fatores Estruturais .....	23
2.4.3 Fatores Sistêmicos .....	24
<b>2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA .....</b>	<b>25</b>
2.5.1 Conceito de planejamento estratégico .....	26
2.5.2 Definição do controle interno .....	27
2.5.3 Sistema de controle interno .....	29
2.5.3.1 Programa 5 S .....	30
2.5.4 Tipos de controle .....	31
2.5.5 Classificações dos controles internos .....	33
2.5.5.1 Controles Contábeis .....	34
2.5.5.2 Controles Administrativos .....	34
2.5.5.3 Controle Interno de Materiais .....	35
<b>2.6 GESTÃO DE ESTOQUE E CONTROLE DOS INSUMOS.....</b>	<b>36</b>
<b>2.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO .....</b>	<b>37</b>
<b>2.8 METODOS DE ESTOCAGEM.....</b>	<b>39</b>
2.8.1 Tipos de Estoque .....	40
<b>2.9 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>43</b>
3.1 Tipologias de pesquisa.....	43
3.2 Local de estudo.....	43
3.3 Procedimento coleta de dados.....	43

3.4 Caracterização da empresa.....	44
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 CONTROLES INTERNOS .....</b>	<b>46</b>
4.1.1 Existência de controle interno .....	46
4.1.2 O gestor e o controle de departamentos.....	46
4.1.3 Realização de pesquisas antes de efetuar compras.....	47
4.1.4 Local de armazenamento das matérias-primas e embalagens.....	47
4.1.5 Utilização de relatórios financeiros para tomada de decisões .....	48
4.1.6 Existe segregação de funções dentro da empresa .....	48
4.1.7 Melhoria do desempenho do controle interno .....	48
<b>4.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO .....</b>	<b>49</b>
4.2.1 Periodicidade do processo produtivo da empresa e departamento responsável por este processo .....	49
4.2.2 Capacidade de Produção, como, quanto e quando produzir .....	51
4.2.3 Procedimento sobre operações de produção e de compras.....	52
<b>4.3 ESTOQUES .....</b>	<b>55</b>
4.3.1 Tipos de estoque .....	55
4.3.2 Controle de Estoque .....	56
4.3.3 Estoque de Segurança .....	57
4.3.4 Custos de Estoque.....	57
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>59</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A–QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>64</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado de lácteos no Brasil se transformou significativamente nas últimas duas décadas como resposta a ampliação do fluxo comercial e financeiro decorrente do processo de abertura dos mercados.

O maior fluxo comercial promove um ambiente de maior concorrência, estimula um maior fluxo de investimentos e contribui para manter a estabilidade econômica. Falando em nível de mercado, evidencia-se o aumento gradativo da concorrência no setor de laticínios, porém a dificuldade do setor em crescer fortemente se dá devido aos diversos aspectos de nível empresarial, estrutural e sistêmico.

Diante das exigências impostas pelo mercado a partir dos consumidores e da forte pressão por parte das empresas concorrentes frente às inúmeras mudanças que vem acontecendo no mercado de laticínios, o estudo sob os aspectos determinantes e os fatores que influenciam a competitividade ou a capacidade da organização de se manter competitiva são os primeiros passos para entender de maneira mais profunda as principais causas de sucesso e fracasso das organizações.

A dinamicidade do mercado estimula às organizações a buscarem cada vez mais a competitividade e oferecerem economias de escala e escopo que favorecem a obtenção de um maior grau e competitividade. No entanto, apenas o crescimento puramente quantitativo não é suficiente para assegurar o desenvolvimento competitivo. A presença marcante e crescente de consumidores exigentes quanto ao grau de qualidade dos produtos e serviços, obrigam as empresas a buscarem capacitação e eficiência produtiva para suas organizações.

No atual delineamento do ambiente competitivo é notável que as provisões tenham uma função essencial, servindo como norte para o planejamento da produção, das vendas, finanças e marketing de uma organização.

A utilização de estratégias competitivas para esses ambientes requer um conhecimento detalhado do mercado no qual está inserido, o controle interno é uma das ferramentas que auxiliam no processo de tomada de decisão.

Adotar um sistema adequado de controle interno é uma maneira eficiente de garantir o crescimento da empresa. Porém, verifica-se que muitas empresas não sabem como administrá-los ou adaptá-los à sua realidade. Perdem assim, uma excelente oportunidade de extrair o máximo benefício de uma ferramenta capaz de identificar erros e fraudes e, ao mesmo tempo, gerar informações gerenciais de alta qualidade.

Nesse contexto, utilizar-se dos controles e planejamento e controle de produção torna-se fundamental quando a questão é a sobrevivência em um mundo competitivo e em constantes mudanças. Dessa forma, o (PCP) planejamento e controle de produção se tornam ferramenta indispensável para uma empresa por ser o elo que liga o planejamento estratégico ao seu sistema produtivo, onde irá ver as necessidades dos seus clientes para posteriormente rever seus recursos e atendê-las.

Considerando a cidade de Sousa-PB como um dos principais pólos de desenvolvimento industrial e a indústria como o principal responsável pelo desenvolvimento da cidade e região, o estudo se justifica através da busca pelo levantamento da importância do controle interno na gestão de insumos frente a uma empresa de laticínios da cidade, desenvolvendo o panorama atual da organização estudada e conhecendo o comportamento desta diante os métodos de controles internos e planejamento por ela utilizados.

Focado na importância dos controles internos, planejamento e controle de produção qual a importância desta ferramenta de gestão, este trabalho visa responder a seguinte questão: **Quais as práticas relacionadas aos controles internos e ao planejamento e controle do processo produtivo são adotadas por uma empresa de laticínios na cidade de Sousa - PB?**

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Descrever as práticas relacionadas aos controles internos e ao planejamento e controle de produção adotados por uma empresa de laticínios na cidade de Sousa-PB.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar práticas de controle interno adotadas pela empresa pesquisada.
- Verificar práticas relacionadas ao planejamento do processo produtivo adotadas pela empresa pesquisada.
- Verificar práticas de gestão de estoque adotadas pela empresa pesquisada.

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

A escolha deste tema se deu devido às contribuições que o controle interno e o planejamento controle produção podem oferecer à gestão empresarial, pois através de sua utilização os gestores poderão obter informações fidedignas, inclusive dados contábeis mais precisos e confiáveis que os auxiliem em suas tomadas de decisões, proporcionando mais segurança aos negócios da empresa e mais estímulo nos segmentos das políticas organizacionais.

O controle interno e o planejamento controle produção quando aplicado e monitorado de forma contínua proporciona um efeito preventivo sobre os procedimentos adotados pela empresa, evitando problemas internos que poderão ocasionar perdas para a entidade. Assim, os gestores conseguirão obter o controle total sobre todos os departamentos da empresa em seus diversos segmentos.

De acordo com o (SEBRAE, 2013), no mercado nordestino ainda se tem um grande número de fornecedores onde seus produtos são de origem das regiões Sul e Sudeste. Porém, é importante ressaltar que com o passar dos anos o ambiente na região Nordeste está cada vez mais propício a ganhar novos investimentos industriais, em virtude do cenário mais favorável e a expansão do processo de industrialização da região, com isso investidores olham com bons olhos a possibilidade de abranger recursos, pois hoje é possível que a demanda de consumo seja suprida, em sua maioria, pela produção regional de produtos lácteos, gerando renda e empregos em toda sua região.



**Figura 1 – Ranking Nacional na Distribuição de logurtes**

Regiões	1ª	2ª	3ª	4ª	5ª	% Top 5
<b>Total Brasil</b>	Danone Activia	Nestlé	Isis	Paulista	Batavo	31,4
<b>Nordeste</b> (excluí-se MA e PI)	Isis	Danone Activia	Nestlé	Ninho	Betânia	45,8
<b>MG + ES + Interior do RJ</b>	Danone Activia	Paulista	Itambé	Nestlé	Danio	39,6
<b>Grande RJ</b>	Danone Activia	Paulista	Nestlé Grego	Danone	Vigor	44,8
<b>Grande SP</b>	Danone Activia	Vigor	Vigor Grego	Paulista	Nestlé	42,1
<b>Interior e Litoral de SP</b>	Danone Activia	Nestlé	Paulista	Vigor	Nestlé Grego	33,9
<b>RS + SC + PR</b>	Danone Activia	Batavo	Piá Lac	Frimesa	Nestlé	40,3
<b>MS + DF + GO</b> (excluí-se MT)	Danone Activia	Paulista	Nestlé	Itambé	Danio	37,6

**Fonte: Revista Distribuição – Edição de Novembro de 2015**

Como se pode notar a empresa Laticínio Belo Vale Ltda mais conhecida por Ísis teve destaque em 2015 se consolidando em 1º lugar no ramo de distribuição de logurte no Nordeste, e em 3º nacionalmente sendo que a mesma nem chega a atuar nas outras regiões citadas. Isso mostra que é possível desenvolver investimentos rentáveis e investidores hoje colhem os frutos de no passado ter acreditado nessa idéia, vendo uma possibilidade de crescimento e expansão de seus produtos, em busca de ganhar uma fatia desse mercado, através de inovações e incrementos de produtos de qualidade nesse ambiente com preços mais acessíveis ao consumidor em comparação com as grandes empresas nacionais.

Portanto, o presente estudo busca mostrar o quão é importante desenvolver técnicas sobre a importância dos Controles Internos e o Planejamento e Controle de Produção que são utilizados em uma indústria de Laticínios da cidade de Sousa - PB e seu uso como ferramenta para tomadas de decisões nas atividades diárias da empresa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 UMA BREVE REVISÃO SOBRE O INÍCIO DA INDÚSTRIA**

Tendo em vista a competitividade entre as indústrias e a queda nos preços e aumento na demanda, a utilização sobre a Importância dos Controles Internos e Planejamento Controle Produção na Gestão de Insumos, empregam métodos subjetivos para determinar o quanto, quando e como será produzido, os quais nem sempre garantem resultados operacionais satisfatórios. Dessa forma, examinar os métodos determinantes que auxiliem nesta decisão é o início para uma mudança no comportamento das empresas deste ramo.

Conforme Silva (1999) a curva na queda de preços e o aumento da demanda por lácteos nos anos 90 levaram à reorganização do agronegócio no Brasil. No setor primário este choque forçou as empresas a adotarem tecnologias que visassem reduzir o custo de produção e a obtenção de ganhos de escala. Hoje com a propagação da tecnologia muitas empresas buscam a diferenciação através da qualidade de seus produtos e de métodos que aumentem seus lucros.

O conhecimento técnico no ramo de laticínios e o estudo aplicado sobre os controles internos utilizados são os principais fatores que formam a elaboração deste trabalho.

Inicialmente será feito uma breve revisão sobre a Indústria no início da década de 90, em um segundo momento será apresentado um tópico no qual disserta sobre a competitividade que se revela na indústria de laticínios. Logo após serão apresentados os modelos que mais se destacaram dentro da pesquisa sobre competitividade. O modelo de Coutinho e Ferraz, que se estrutura baseado nos fatores determinantes da competitividade: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistemáticos.

### **2.2 HISTÓRICO DA INDÚSTRIA NO INÍCIO DOS ANOS 90**

O crescimento da indústria de laticínios ocorreu vigorosamente, a partir da evolução dos centros urbanos, o que ocorreu simultaneamente com o desenvolvimento industrial, que teve início no Brasil após a segunda Guerra Mundial.

As indústrias de laticínios no Brasil começaram a ser formadas por empresas médias, com caráter familiar e por cooperativas. As cooperativas se instituíram para benefício de pequenos produtores, que sozinhos não tinham volume de produção de leite suficiente que comprovassem um investimento em equipamentos de laticínios, mas, que em conjunto investiram em equipamentos e estrutura para processamento de sua produção.

No início da década de 1970, as indústrias internacionais de laticínios entraram no Brasil e na década de 80 cresceram conseguindo melhorar sua cadeia produtiva através da integração com fornecedores. Já em meados da década de 90, o Brasil passou por um momento de grandes transformações industriais. Em um momento onde a economia mundial era marcada por um período de grande crescimento, o desenvolvimento brasileiro comparado aos países desenvolvidos, ainda pode ser considerado impressionante (Coutinho; Ferraz, 1993, p.14).

A estrutura industrial brasileira que se desenvolveu sob o impulso e ampliação de uma estratégia marcada pelo protecionismo, integração de setores e diversificação da produção, mesmo assim não desenvolveu capacidade de inovação própria, limitando o esforço tecnológico somente ao que seria necessário para a produção.

Com a crise econômica, dívida externa e a desorganização das políticas financeiras, inviabilizaram a substituição de importações e dessa forma, chegou o momento em que resolveu se criar barreiras protetoras, de maneira a se defender da instabilidade macroeconômica e financeira, além da aceleração inflacionária (Coutinho; Ferraz, 1993, p.19). Como meio de proteção, ocorreu à contratação de investimentos, paralisação da produção e queda da renda *per capita*.

A situação brasileira entra em discrepância com a rapidez e profundidade das inovações tecnológicas em curso nas economias desenvolvidas, de forma a caracterizar um ambiente preocupante. Assim, se faz necessário o enfrentamento direto da crise econômica e a busca incessante pela resolução dos problemas, buscando a formação de um projeto de desenvolvimento competitivo que possibilite a população brasileira a confiança e esperança no seu país (Coutinho; Ferraz, 1993, p.57). Com essa abordagem histórica da indústria de laticínios no Brasil, as empresas tiveram o propósito de esclarecer a forte influência na gestão interna deste ramo.

Neste sentido, pode-se perceber que a indústria de laticínios tem condições peculiares que demandam estratégias para a manutenção e desenvolvimento do setor.

### **2.3 COMPETITIVIDADE REVELADA NA INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS**

O sistema agroindustrial leiteiro no Brasil passou por transformações estruturais profundas desde o início da década de noventa, com a pré-disposição de desenvolvimento de um ambiente competitivo novo que resultou da desregulamentação do mercado, da abertura comercial ao exterior e ao Mercosul e do processo de estabilização da economia (Coutinho; Ferraz).

Liberalização e mudança de preços da matéria-prima, guerras de ofertas nas gôndolas dos supermercados, entrada de produtos importados, aquisições e formações de alianças estratégicas no meio empresarial, aumento do poder dos laticínios multinacionais e dos supermercados, ampliação da coleta a granel, diminuição global do número de produtores, reestruturação geográfica da produção, problemas de padronização do produto e o crescimento de um robusto mercado informal são itens que formam o cotidiano do setor. Neste momento, seguramente ainda estamos no meio do turbilhão das mudanças institucionais, organizacionais e tecnológicas deflagradas.

O primeiro gargalo de competitividade pode ser relatado através da condição histórica do Brasil ao figurar como um dos grandes importadores mundiais de derivados lácteos.

Apesar da oferta doméstica de leite ter crescido ao longo da década, as importações aumentaram sensivelmente no mesmo período. Uniformemente, o leite importado entra a preços cada vez mais competitivos, e aparentemente serve como um importante norteador de tetos de preços no mercado interno (Coutinho; Ferraz, 1993, p.54).

Vale salientar que a entrada de derivados lácteos acontece em primeiro lugar da comprovada eficiência dos parceiros do Mercosul no mercado agora integrado e por outro, da existência de condições vantajosas, em termos de preços, prazos, financiamentos, câmbio valorizado e subsídios praticados na origem.

Tudo isso não quer dizer que a indústria do leite brasileira não seja competitiva, mas que a produção primária do leite, é dominada por produtores pouco

especializados e treinados, com interesses que entram completamente divididos entre a venda sazonal de pequenas quantidades e a qualidade e a venda de animais de corte.

A corrente competitiva brasileira se inicia com o consumidor médio exigente quanto a preços baixos e com baixa capacidade de distinção de qualidade do produto final e dele deriva uma forte heterogeneidade das indústrias de laticínios que se aproveitam da baixa fiscalização para comprar matéria-prima de baixa qualidade.

Esse círculo vicioso aponta mais um problema da competitividade da indústria de laticínios, que é a legislação sanitária desatualizada e a ineficácia dos sistemas de fiscalização, gerando sistemas de produção e produtos de baixo nível de qualidade, de maneira a dificultar a implementação de sistemas especializados de produção (Coutinho; Ferraz, 1993, p.54).

A realidade começa a se modificar, a partir do momento em que por iniciativa das empresas privadas, com a ampliação do sistema de coleta a granel de leite refrigerado, o qual traz importantes reduções nos custos de transporte e resfriamento de leite, além da racionalização global do processo e de ganhos imediatos na qualidade da matéria-prima. Segundo, por parte do poder público, com a recente apresentação do primeiro esboço de um Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, que fará mudanças na legislação e no aparato oficial de inspeção.

## **2.4 FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE**

O nível de competitividade de uma organização não é determinado apenas pelos fatores pertencentes à empresa, vai muito além disso. Existe uma grande influência da estrutura industrial e do mercado, além do sistema produtivo como um todo. De acordo com Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 10) pode-se agrupar os fatores que determinam a competitividade em três grupos: empresariais (internos à empresa), estruturais (referentes à indústria) e sistêmicos.

Os fatores empresariais podem ser caracterizados como aqueles em que a organização detém o poder de negociação e podem sofrer controle ou modificações através de comportamentos assumidos, de maneira a obedecer às variantes do processo decisório (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p.10).

Esses fatores se ajustam de forma direta com as capacitações acumuladas da empresa.

Quanto aos fatores estruturais, as organizações possuem uma competência consideravelmente limitada de intervenção. Sendo estes ligados de forma direta ao padrão de concorrência do setor, e podem ser divididos em três grupos: o mercado, em relação ao tamanho e dinamicidade, quanto ao grau de sofisticação e possibilidade de acesso a mercados internacionais; a forma industrial, dada por fatores como a capacidade de desempenho, estrutura de patrimônio; e, o regime de estímulos e regulação concorrencial, sendo estes determinados pela legislatura, pela política fiscal e financeira, política comercial e pelo próprio papel do Estado econômico. “Enquanto os atores sistêmicos são aqueles na qual se configuram fora da empresa *strictu sensu* para a organização produtiva, onde a empresa detém de pouca ou nenhuma probabilidade de intervenção, constituindo parâmetros do processo decisório” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER 1996, p. 12).

#### **2.4.1 Fatores Empresariais**

Os fatores determinantes da competitividade no nível organizacional são apurados diante de quatro áreas administrativas: gestão, inovação, produção e recursos humanos. Haguenuer (1996, p. 14) afirma que as tarefas básicas da gestão administrativa, se baseiam no significado de estratégia de acordo com o padrão concorrencial vigente, e a partir disso, os gestores têm o dever de garantir investimentos nas capacitações necessárias para garantir que o desempenho seja coeso com os fatores críticos de sucesso.

A capacidade produtiva estará unida ao conhecimento tecnológico vigente na economia. Atualmente o uso de tecnologias de informação se tornou primordial para o sucesso de uma empresa, independente do seu grau de tecnologia. As organizações têm como dever estar sempre buscando novos sistemas e equipamentos que lhes dê a possibilidade de tornar ainda mais eficiente o processo produtivo, pois terá um grande impacto na sua competitividade.

Em relação aos recursos humanos, Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p.17) deliberam que a principal tarefa é a de decidir e praticar princípios de empresa e operação de processos de trabalho que induzam comportamentos voltados para o melhoramento da qualidade, tanto dos produtos como dos processos.

## 2.4.2 Fatores Estruturais

Os fatores estruturais determinantes da competitividade podem ser distribuídos entre: mercado, configuração da indústria, regime de incentivos e regulação da concorrência. Com relação ao mercado, Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996, p. 18) destacam que:

O dinamismo do mercado é seguramente um dos principais fatores indutores da competitividade. Ao estimular investimentos, mercados dinâmicos asseguram uma taxa elevada de renovação de equipamentos e métodos de produção que, ao lado das economias de escala e escopo naturalmente absorvidas por empresas que se expandem, propiciam crescimento sustentado da produtividade industrial.

Todavia, somente o aumento em números do mercado não oferece garantia quanto a sustentação da competitividade. Faz-se necessário a avaliação de fatores de ordem qualitativa como, por exemplo, o aumento no número de consumidores. Consumidores cientes e poder aquisitivo alto delineiam padrões de qualidade e desempenho dos produtos que comprime, mas organizações para a adoção de estratégias competitivas acumulativas quanto ao grau de capacitação permanente e de contínua melhoria de eficiência (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p. 19).

Segundo Ferraz, Kupfer e Haguenaue (1996, p. 19), existe uma disposição geral da diminuição do ciclo de vida de produtos inovadores, da ativação do lançamento de novos modelos, através do desenvolvimento de produtos que se adaptam as exigências dos consumidores, logicamente que o aumento dessa transformação se diferencia de setor para setor. Com relação à configuração da indústria é importante destacar que:

A forma como a indústria se organiza, assumindo configurações mais ou menos adequadas no que respeita a estrutura patrimonial e produtiva da oferta e a efetividade das articulações entre produtores e seus fornecedores e clientes, deve ser igualmente analisada (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1996, p. 20).

No que diz respeito aos regimes de incentivos e formas reguladoras da concorrência, pode ocorrer favorecimento de concorrência, o que, na maioria dos casos, termina por beneficiar a organização como um todo. Isso pode ser explicado porque em ambientes de elevada rivalidade, o aumento da competitividade é beneficiado, pois as organizações devem de forma continuada aprimorar a eficiência dentro de um mercado competitivo, principalmente no que diz respeito à inovação nos produtos e nos métodos de produção. Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p. 23) destacam que:

A disposição das firmas competirem nos mercados pode ser fortalecida se o regime de incentivos e regulação a que estão sujeitos for eficaz. Os incentivos visam aumentar a capacidade de resposta das empresas diante dos desafios impostos pela economia e as regulações buscam condicionar as suas condutas em direções socialmente desejáveis.

Nesse aspecto, o papel do Estado adquire importância no sentido de que a competitividade é afetada pelas formas de regulamentação industriais. Essa regulação não deve proteger de forma demasiada determinadas organizações, pois a competitividade não será desenvolvida no interior dessas, como também não pode liberalizar completamente determinado mercado, pois a competição, principalmente com empresas estrangeiras, poderá extinguir muitas empresas nacionais de uma indústria.

### **2.4.3 Fatores Sistêmicos**

Os fatores de natureza sistêmica são definidos pelos atributos gerais pertencentes ao sistema econômico do país no qual a organização está inserida, os quais afetarão a competitividade e de forma direta ou indireta todas as suas empresas, tanto pela demanda como pela oferta. Os fatores sistêmicos são divididos em determinantes de origem macroeconômica, político institucionais, legais regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais.

A estabilidade macroeconômica interna impelida na competitividade está ligada com a inflação controlada, pois, os custos decorrentes da incerteza são minimizados, facilitando a elaboração de estratégias em longo prazo por parte das empresas.



Os determinantes político-institucionais da competitividade compreendem um grande conjunto de instituições, políticas e práticas onde o Estado tem uma relação ativa com o setor industrial (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 26). Nesse sentido temos as políticas de comércio exterior e tarifária que irão determinar as concordatas de comércio, os incentivos às exportações, o grau de proteção de determinados setores, entre outros.

Em relação aos determinantes legais regulatórios, o Estado passa a assumir um papel mais indiferente em relações as demais políticas públicas, de caráter regulatório. Ferraz, Kupfer e Haguenuer (1996, p. 28) defendem a idéia de que os principais órgãos regulatórios que afetam a criação e o fortalecimento do ambiente em plena competição são a defesa da concorrência e do consumidor, a defesa do meio ambiente, o regime de proteção à propriedade intelectual e de controle do capital estrangeiro. Os regimes regulatórios acabam por ser um importante instrumento de política industrial, uma vez que promovem e estimulam algumas estratégias empresariais e coíbem e controlam outras.

Os determinantes infra-estruturais que de alguma maneira influenciam a competitividade, são a oferta de energia, de transporte e de telecomunicações.

Um sistema de fornecimento de energia considerado eficiente, que tenha uma larga disponibilidade, que proporcione custos mais baixos, e assim, um incremento na competitividade das empresas.

No que tange os determinantes sociais, destaca-se que as condições sociais viventes em determinada região afetam a competitividade das empresas, principalmente no que diz respeito à educação e grau de qualificação de mão de obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 30).

Quanto aos determinantes internacionais da competitividade referem-se ao impacto da economia no mundo e da forma de isenção internacional da economia vigente, tanto na dimensão produtiva quanto financeira. (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1996, p. 31).

## **2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA**

“Gestão estratégica pode ser definida como a procura por uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental, onde ocorre a

concorrência e tem como principal objetivo estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência” (PORTER, 1992, p. 1).

A escolha da estratégia competitiva adequada por uma empresa é muito importante para sua sobrevivência, pois, as posições das empresas em uma indústria não são estáticas, assim, as indústrias são dinâmicas, e o movimento se dá pela concorrência.

A escolha da estratégia competitiva se baseia em duas questões centrais “a primeira é a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade em longo prazo e os fatores que determinam está atratividade” (PORTER, 1986, p.1).

Sendo assim, nem sempre todas as empresas obterão uma alta rentabilidade em uma indústria com alta rentabilidade, caso o seu posicionamento seja inadequado, seus lucros poderão ser inferiores à média da indústria.

O contrário também pode ocorrer, ou seja, uma empresa obter altos lucros sem um setor industrial com lucratividade média baixa. “As indústrias tornam-se mais ou menos atrativas no decorrer do tempo, e a posição competitiva reflete uma batalha interminável entre concorrentes. Mesmo longos períodos de estabilidade podem ser subitamente terminados por movimentos competitivos” (PORTER, 1986, p. 1).

### **2.5.1 Conceito de planejamento estratégico**

São inúmeras as estratégias que as empresas podem definir para competirem no mercado, sempre buscando uma posição estratégica que seja lucrativa e sustentável no longo prazo. “As empresas descobriram diversas maneiras de atingir este fim e a melhor estratégia para uma dada empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares” (PORTER, 1986, p. 49).

Entretanto, de acordo com Porter (1986, p. 49), três estratégias genéricas podem ser definidas, podendo ser utilizadas de forma isolada ou combinadas, são elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Liderança no custo total: essa estratégia tornou-se comum na década de 1970, a partir a popularização do conceito de curva de experiência. A liderança de custo consiste basicamente em a empresa concentrar seus esforços de modo a diminuir os custos totais.

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de redução de custos pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P & D, assistência, força de vendas, publicidade etc. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, assistência e outras áreas não possam ser ignoradas (PORTER, 1986, p. 50).

Empresas que possuem maiores parcelas relativas de mercado, normalmente obtém maior sucesso na execução de uma estratégia de liderança de custo. Essas empresas conseguem aumentar sua fatia de mercado mais facilmente utilizando a estratégia de liderança de custo. Diferenciação: o objetivo das empresas que adotam essa estratégia é oferecer produtos que se diferenciem dos outros existentes no mercado, criando assim algo singular na indústria.

De acordo com Porter (1986, p. 51), os métodos de diferenciação podem ser de várias formas: projeto ou imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros, sendo que uma firma pode se diferenciar em mais de uma forma conjuntamente.

A diferenciação também defende a empresa com relação às cinco forças competitivas, embora seja de um modo diferente da estratégia de liderança de custo.

Enfoque: essa estratégia trata da empresa “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico; como com a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas” (PORTER, 1986, p. 52).

O enfoque tem por objetivo atender um alvo determinado, ou seja, apenas uma parte específica de uma indústria, “repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla” (PORTER, 1986, p. 52).

### **2.5.2 Definição do controle interno**

A definição de controle interno muitas vezes é confundida com Auditoria Interna. Este equívoco não pode acontecer, uma vez que a auditoria interna é

considerada como um trabalho de conferência e revisão dos controles internos, os quais são procedimentos de organização adotados de forma permanente dentro da empresa.

Para Oliveira (1999, p. 53), “o controle interno pode ser definido, em simples termos, como a ação necessária para garantir a realização dos objetivos, metas, desafios, e projetos estabelecidos”.

Os controles internos são métodos executados por diversos níveis de empresas, visando à total conclusão do objetivo principal desta. Tem como foco primordial, garantir a confiabilidade das informações financeiras e físicas, o emprego correto dos regulamentos internos da empresa, como também garantir a eficiência e eficácia das operações.

Conforme o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO*, Controle Interno pode ser definido como um processo desenvolvido para garantir com tolerável certeza, que sejam alcançados os objetivos da empresa, nas seguintes demandas:

Efetividade e eficiência operacional (alvo de desempenho ou estratégia): essa categoria está ligada com os objetivos básicos da organização, inclusive com os objetivos e metas de rentabilidade e desempenho, bem como da qualidade e segurança dos ativos;

Segurança nos registros contábeis-financeiros (intuito das informações): todas as movimentações devem ser registradas, todos os lançamentos devem espelhar transações reais, aplicadas pelos valores corretos;

Conformidade (fim de conformidade): com as leis e normativos aplicáveis as empresas e sua área de atuação. Para CREPALDI (2002, p. 204), controles internos são “os métodos ou rotinas cujo fim é proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudara administração na condução correta dos negócios da empresa”. A Instrução Normativa nº 16, de 20.12.91, do Departamento de Tesouro Nacional, explica Controle Interno como:

O conjunto de atividades, planos, métodos e procedimentos interligados utilizado como vistas a assegurar que o objetivo das entidades da administração pública seja alçado, de forma confiável e concreta, evidenciando eventuais desvios ao longo da gestão, até a consecução dos objetivos fixados pelo Poder Público.

Pode-se considerar então que o uso de controles internos dentro da entidade tem como objetivo controlar o desenvolvimento de suas atividades de acordo com o planejamento efetuado pela administração, garantindo que os processos sejam exercidos de forma eficaz por todos os envolvidos. Garantindo ainda que os procedimentos sejam corrigidos e avaliados ao longo do tempo, buscando sempre a excelência de suas atividades.

### **2.5.3 Sistema de controle interno**

Consoante Martins (2008), sistema de controle interno é um método de gestão em que a tomada de decisões abrange o planejamento, a execução e os resultados. As modificações no patrimônio das entidades devem ser acompanhadas por meio de um processo de anotações que registre o fato, a mutação, e produza informações que orientem o administrador no processo decisório.

Para Mosimann e Fisch (1999), o exagero de informações geradas nas empresas pode causar gastos inúteis, todavia, quando não gerenciadas. O sistema de gerenciamento de informações tem como objetivo fornecer dados no curto prazo, que dêem embasamento à tomada de decisões nos diferentes níveis da entidade (OLIVEIRA, 2009).

Dessa forma, um sistema de controle interno deve ser dividido em subsistemas que trabalhem de maneira integrada, sendo subdividido da seguinte forma: organizacional, institucional, formal, gestão da informação e físico operacional (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Ainda conforme Campbell (2000) o ambiente de controle é baseado em valores éticos, dinâmica da autoridade, competência funcional, responsabilidade e filosofia da organização.

Com base nisso, o *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), divulgou em 1992, a obra sobre Controles Internos que se tornou referência mundial no estudo e no emprego de sistemas de controles, pretendendo contribuir para que as organizações conseguissem aperfeiçoar e avaliar seus sistemas.

O gerenciamento de riscos corporativos é o método pelo qual a cúpula da administração, junto aos seus colaboradores, monitora o processo de gestão e os componentes estruturais, para identificar eventos potenciais capazes de afetar a

organização, com razoável garantia do cumprimento dos objetivos sociais. Mas, nem todos os departamentos participam desse gerenciamento. A estrutura de gestão pode ser dividida nas seguintes classes: (COSO2011).

- a) Estratégia – projetar a forma como se devem obter as metas gerais, alinhada à missão;
- b) Operações – utilizar de maneira eficiente e eficaz os recursos disponíveis;
- c) Comunicação – manter autenticidade da documentação correspondente e a confiabilidade dos relatórios;
- d) Conformidade – execução das leis, regulamentos e normas aplicáveis;

Ainda para o COSO, é extensão de um sistema de controles internos:

- a) Comunicação, estratégia, operacional e conformidade;
- b) Ambiente interno, identificação de eventos, fixação de objetivos, avaliação de riscos, atividade de controle, resposta a riscos, monitoramento, informações e comunicações;
- c) Unidade de negócio controlada, divisão e estado de organização; COSO (2011) aconselha ainda, a adoção de uma estrutura de sistema de controles formada por cinco estruturas:

I - ambiente de controle; II - avaliação e gerenciamento de riscos; III - atividade de controle; IV - monitoramento; V - informação e comunicação.

### 2.5.3.1 Programa 5S

A terminologia dos 5 S se originou do Japão, o nome deste sistema vem de 5 palavras japonesas (ideogramas) iniciadas com a letra s: *SEIRI*, *SEITON*, *SEISOU*, *SEIKETSU* E *SHITSUKE*, que podem ser traduzidas em 5 sentidos:

*Seiri* (Senso de Utilização) o senso de utilização significa “manter no local de trabalho apenas o que realmente necessitamos e usamos”. Dessa forma elimine o que não é necessário e mantenha o que é necessário;

*Seiton* (Senso de Ordenação/Organização) nada mais é que organizar e posicionar as coisas de tal forma que sejam facilmente encontradas sempre que necessário.

*Seiso* (Senso de Limpeza) manter o local em boas condições de se trabalhar, mantendo tudo limpo.

*Seiketsu* (Senso de Saúde) Manter sempre a ordem e a limpeza de maneira como se fosse prisão perpetua;

*Shitshuke* (Senso de Autodisciplina) desenvolver o compromisso e o orgulho em manter todos os padrões dos sentidos anteriores.

Os 5 Ss podem ser vistos como um simples método de como arrumamos nossas casas enfatizando a ordem visual, organização, limpeza e padronização. Com isso reduz o trabalho em procurar as coisas sendo que os itens estão nos mesmos lugares e mais rápido de encontrá-los, economizando o tempo que desperdiçamos procurando.

#### **2.5.4 Tipos de controle**

O planejamento empresarial é o fator essencial para concretização de ações produtivas de uma organização. A entidade estabelece quais são seus objetivos, metas e quais processos serão seguidos para alcançá-lo, através da sua cultura organizacional.

O planejamento conduz a trajetória da empresa e mantém os níveis da entidade, sendo ela operacional comercial ou administrativo, focado em um objetivo bem estabelecido (Crepaldi, 2002).

Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos almejados e o que deve ser feito para atingi-los de maneira adequada. No fundo, o planejamento é a diferença entre uma situação atual e uma situação desejada como objetivo (CHIAVENATO, 2000, p.16).

Entende-se que após a realização da etapa de planejamento e intervenção das políticas de produção e gestão, se constata a necessidade de manter um efetivo controle sobre as atividades e processos em andamento. Esse seguimento possibilita que os objetivos sejam obtidos com a menor utilização de recursos.

Conforme a sua abrangência, o controle interno necessita levar em consideração o capital intelectual e os aspectos físicos. Um e outro estão sujeitos a erros, sendo estes propositais ou não, onde estes devem ser avaliados de formas independentes, mesmo que estejam precisamente pautados, como normalmente estão. (Attie, 2007) exemplifica controle em dois tipos, sendo eles:

Os Controles contábeis: compreendem os controles relacionados à realidade dos registros contábeis e procedimentos destinados à proteção do patrimônio da empresa. Como por exemplo: sistemas de aprovação e autorização, segregação de função entre os responsáveis pelos pagamentos e recebimentos e aqueles responsáveis pela elaboração dos respectivos relatórios. Já os controles administrativos: relacionam-se com os procedimentos operacionais e com os objetivos traçados pela empresa. Visam garantir que as missões e políticas internas sejam atingidas. São, por exemplo, análises estatísticas, controles de produção, relatórios de desempenho e controles de qualidade.

Diante disso, vale ressaltar, que o controle interno está presente em todas as áreas das organizações, e tem função primordial no aspecto de fiscalizar, controlar, e monitorar o andamento de suas atividades.

Com isto, nota-se que as empresas possuem características exclusivas que devem ser ponderadas quando houver geração de controle interno. Com a intenção de servir como base de um controle eficaz para a empresa. No entanto, vale ressaltar, que nem sempre podem apresentar o resultado esperado em determinadas empresas, o que provem das diversas características especifica pelas quais devem adequar-se à realidade de cada entidade.

Acerca do mesmo assunto (Attie, 2007) relata sobre as características do sistema do controle interno:

Plano de organização que proporcione segregação de funções apropriadas, responsabilidades funcionais; Sistema de autorização e procedimentos de escrituração adequados, que proporcionem controle eficiente sobre o ativo, passivo, receitas, custos e despesas; Observação de práticas salutareis no cumprimento dos deveres e funções de cada um dos departamentos da organização; Pessoal com adequada qualificação técnica e profissional para a execução de suas atribuições.

Logo considera-se que o controle interno acompanha os procedimentos adotados pelas empresas, analisando a estrutura organizacional, tendo como meio os indicadores constituídos, fornecendo dados para avaliação do desempenho de suas funções. Identifica-se assim, a relação do controle interno, o processo decisório e a gestão de qualidade, todos voltados à geração de benefícios econômicos e financeiros.



### 2.5.5 Classificações dos controles internos

Segundo Oliveira, Hernandez, Silva (2008, p. 86) “Os procedimentos implantados em uma empresa podem ser classificados conforme as categorias seguintes”:

**Quadro 1** – Procedimentos de uma organização

Controles do sistema contábil e de informações;
Controles Organizacionais;
Controles de procedimentos e do fluxo da documentação.

**Fonte:** Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86)

Na atualidade, as empresas necessitam de informações claras, exatas, objetivas e em tempo ágil, essas informações são utilizadas pelas entidades empresariais para as tomadas de decisões. Nesse contexto, as organizações procuram informações fornecidas pela contabilidade, essas informações possuem um nível de eficácia e podem ser usadas como função gerencial, fiscal ou financeira, devendo ter a integração dos três.

**Quadro 2** - Exemplos de controles do sistema de informações

Avaliação do tipo de informação fornecida;
Qualidade da informação apresentada;
Utilização correta da informação;
Sistema de relatórios estratificados para cada nível administrativo

**Fonte:** Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86,87, 88).

As empresas estão cada vez mais preocupadas com os mecanismos e acompanhamentos de controles, esses controles que existem nas empresas são para evitar desvios, desperdícios, erros e fraudes, pois esses comprometem os resultados da empresa, para isto, investem em conhecimentos e tecnologias para evitar qualquer tipo de prejuízos.

**Quadro 3** - Exemplos de controles organizacionais

Segregação de funções;
Definição da delegação de autoridade;
Procedimentos para as aprovações e autorizações;
Parâmetros para a medição e a quantificação do desempenho operacional.

**Fonte:** Oliveira, Hernandez, Silva (2008 p. 86, 87,88).

No dia a dia as empresas têm um fluxo grande de documentações, e essas transações ocorrentes são fundamentais para a segurança de que os processamentos de uma informação sejam conferidos nos processos seguintes, dando resultados positivos para tomadas de decisões.

### **2.5.5.1 Controles Contábeis**

Existe uma abrangência muito relevante ao assunto, com isso o Plano de Organização e todos os sistemas e procedimentos têm ligação direta com a Proteção do Patrimônio, a Exatidão e Integridade dos Registros Contábeis. Dessa forma os controles contábeis são aqueles que se interligam diretamente com o patrimônio, com os registros e demonstrações contábeis (SÁ, 2002). Tendo como objetivo, que as transações sejam registradas de forma a permitir a elaboração contínua de demonstrações financeiras, e a manutenção do controle contábil sobre todos os ativos da entidade.

Podemos citar como exemplo: os sistemas de conferência, autorização e aprovação; segregação de funções; controles físicos sobre ativos e auditoria interna.

Desta forma, o controle contábil contorna o esquema organizacional, os métodos, como também os procedimentos ligados a prevenir os ativos da empresa, e verificar o fundamento de todos os dados contábeis existentes, almejando sempre a eficiência operacional dos processos.

### **2.5.5.2 Controles Administrativos**

Os controles administrativos fundamentam o Plano da Organização e todos os procedimentos e métodos que têm ligação direta com a eficiência das operações

e com a política de negócios da entidade, bem como, o treinamento de pessoal e controle de qualidade.

Segundo Almeida (2009), são exemplos de controles na administração: análises estatísticas de lucratividade na linha de produtos, treinamento de pessoal, controle de qualidade, estudos de tempos e movimentos, análise das variações entre os valores incorridos e os orçados e controle dos compromissos assumidos, mas não realizados economicamente, sendo aqueles que não se limitam apenas ao planejamento organizacional, porém incluem também os instrumentos e procedimentos adotados para a tomada de decisões por parte dos administradores, estabelecendo autorizações para as atividades gerenciais que interligam os controles às responsabilidades.

De acordo com Sá (1999, p. 98), entendem-se como controles a “eficiência operacional” e a “vigilância gerencial” e que só indiretamente são citados aos registros contábeis.

Portanto, estão mencionados: controles administrativos, análises estratégicas, treinamento de pessoal, entre outros controles que objetivam as funções e benefícios administrativos para a empresa.

### **2.5.5.3 Controle Interno de Materiais**

É de inteira responsabilidade do administrador de estoques, prever a demanda e informar aos fornecedores de materiais, para que os clientes sejam sempre atendidos com êxito. Para determinar os prazos e as quantidades a serem estabelecidos, devem-se analisar as situações que atingem a demanda. A empresa deve considerar informações como influência da propaganda, crescimento populacional, variações decorrentes de modismos, etc. simultaneamente com isso, analisar a opinião de gerentes, compradores, vendedores e pesquisa de mercado. Junto a esses dados, devem-se ter meios matemáticos que levarão a um melhor resultado dos dados desejados.

Portanto, determinar a evolução de demanda do mercado é de grande importância. Esta demanda pode ser regular (na qual o volume permanece constante sem ter grandes variações ao decorrer do tempo), sazonal (no qual o volume de consumo passa por instabilidades regulares com alguns desvios de

demanda) ou de tendência (no qual existe radicalmente uma diminuição ou aumento no decorrer de um ano ou período).

Em consoante com Pozo (2010), deve existir na entidade, um sistema de planejamento de estoques, mesmo que seja impossível saber a demanda futura.

É necessário em meio a isso, manter um nível de estoque que assegure disponibilidade de produtos às demandas futuras a médio e curto prazo. Tornando-se necessário avaliar também o objetivo do custo e o objetivo do nível de serviço.

## 2.6 GESTÃO DE ESTOQUE E CONTROLE DOS INSUMOS

A parte administrativa de estoques tem como objetivo aumentar o efeito *feedback* de vendas e estipular o planejamento da produção. Deve-se minimizar sempre o capital investido em estoques, pois, tem preços elevados e sempre estão aumentando. Não há possibilidade de as entidades trabalharem sem estoques e quanto maior este estoque, maior a responsabilidade.

Dias (2009, p.7) afirma que “O objetivo, portanto, é otimizar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, diminuindo as necessidades de capital investido em estoques”.

A gestão de estoque dentro da logística estipula quais os níveis de produtos e materiais que as empresas devem manter dentro de seus padrões econômicos. O estoque é formado por diversos materiais e produtos como: matéria-prima, material de manutenção, material auxiliar, material de escritório, material e peças em processos e produtos acabados.

Para Pozo (2010, p.26), “A razão pela qual é preciso tomar uma decisão acerca das quantidades dos materiais a serem mantidos em estoque está relacionada com os custos da estocagem”.

A principal função da gestão de estoque é aumentar os recursos da área de logística da empresa, com grande resultado dentro dos estoques.

Uma das razões por que muitas empresas mantêm estoques elevado, aos padrões modernos, é que essa atitude permite à firma comprar e produzir em lotes econômicos, que é a visão ultrapassada da produtividade. No entanto, qualquer que sejam os níveis de estoques, eles incorrem na análise de vários custos que estão correlacionados. (POZO. 2010, p.26)

A gestão de estoques foi recentemente integrada à logística. O fato de não ser incluída antes está relacionado a duas razões: os custos de movimentação de materiais, pois, tendem a ser menores que o custo de distribuição, que em média é de 3% a 10% das vendas e a distribuição física dos produtos têm custo duas vezes maior que os custos de materiais.

A segunda razão é definir o local de materiais dentro das funções logísticas, o que não é uma tarefa fácil, pois cria várias divergências e debates mesmo fazendo parte da logística.

## **2.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO**

Segundo Tubino (2000), planejamento e o controle de produção são realizados através de um setor conhecido como (PCP), acolhido diretamente com o setor industrial, que tem a responsabilidade pela organização e aplicação de todos os recursos envolvidos no processo produtivo da entidade, devendo sempre planejar da melhor maneira os planos estabelecidos, e seguir a estratégia marcada.

O departamento de Planejamento e Controle de Produção deve sustentar um relacionamento direto com todos os setores que envolvem a empresa como: Engenharia de Produto, Engenharia do Processo, Marketing, Manutenção, Compras/Suprimento, Recursos Humanos e Finanças, pois estes são setores responsáveis em prover a produção com recursos fundamentais para bloco produtivo como:

- Incremento de novos produtos;
- Melhoria ou maior valor associado aos produtos;
- Propaganda, elaboração de rótulos e marcas;
- Manutenção preventiva e corretiva ou novas instalações;
- Fornecimento de matérias primas/insumos;
- Contração de mão-de-obra;
- Liberação de recursos para o processo produtivo.

Para Giancesi (1999), um grande desafio para a Programação e Controle de Produção, é atender a demanda de vendas, uma vez que é importante elaborar um ou mais planos para a elaboração de um produto, dependendo da estrutura da empresa, muitas vezes não pode se ter altos níveis de estoques, onde tem que ser analisado os giros de estoque, sendo que em certos momentos o estoque pode ser prejuízo para o caixa da empresa.

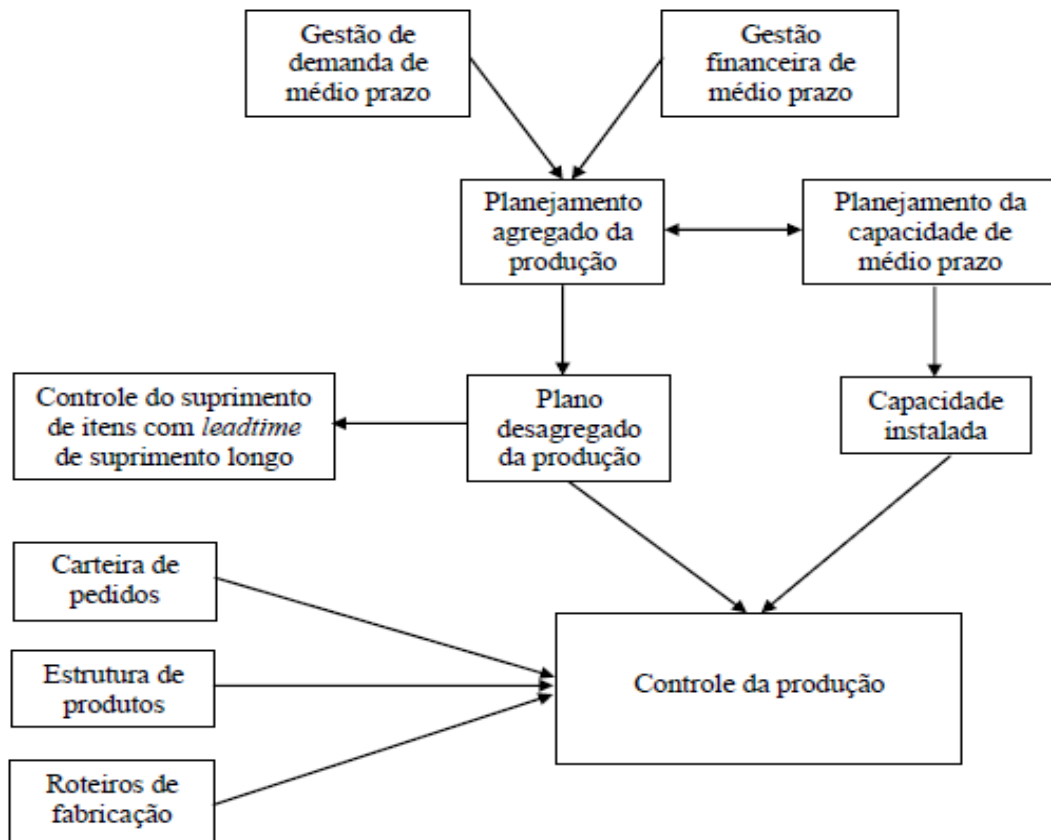
Se a demanda de produção é estável, sua gestão e plano são mais fáceis de serem levados, mais esporadicamente esta é a situação, com demanda mutável no horizonte. Um exemplo seria uma indústria de fertilizantes para a agricultura, onde vários elementos podem mudar o orçamento de vendas, fica mais complicado de atender a demanda, nesta hipótese temos duas alternativas:

- Realizar a produção acompanhar a demanda;
- ou Medir a produção no horizonte de planejamento.

Ajustando com as seguintes possibilidades: antecipar a produção, recepção através de horas extras, subcontratação de mão de obra, ou compra de novos equipamentos que aumente a tendência de produção, adquirir parcerias com fornecedores, gerenciar demandas de pedidos para atender os produtos críticos.

Fernandes; Godinho Filho (2010) defende que o planejamento da produção começa com as gestões financeiras e de demanda no médio prazo, uma vez que, além de formarem as entradas essenciais na efetivação do processo de planejamento, interagem diretamente com as decisões do planejamento agregado, tendo a desagregação do plano agregado como última atividade desse processo. Estes autores evidenciam o conjunto de decisões do PCP conforme a figura abaixo.

**Figura 2: A estrutura do planejamento e controle da produção.**



**Fonte: Fernandes; Godinho Filho (2010, p. 9).**

A chave da questão se dá pelo fato de conseguirmos interpretar e diferenciar o que é planejamento e controle, onde no planejamento temos a formalização do que se pretende que aconteça em um determinado momento futuro, sendo que um plano não garante que ele irá realmente acontecer futuramente, mais sim uma declaração de intenção que aconteça. Já o controle é o processo onde teremos que lidar com as variações que venham a acontecer, sendo de fundamental importância como ferramenta de acompanhamento e gerenciamento para que se permita que possa cobrir possíveis falhas que venham ocorrer durante o plano que foi traçado, colocando o planejamento novamente nos trilhos.

## 2.8 METODOS DE ESTOCAGEM

Para Ballou (2006), a estocagem de mercadorias são componentes essenciais no conjunto das atividades logísticas. Seus custos podem consumir de 12% a 40% das despesas logísticas da entidade. Ainda segundo estudiosos as

empresas necessitam de espaço físico, pois as demandas pelos produtos não podem ser conhecidas com exatidão, dessa forma, as empresas usam estoques para melhorar a coordenação entre a demanda e a oferta e diminuir os custos totais.

Os estoques na maioria das vezes no topo das prioridades e preocupações não só dos gestores das operações, como também dos gestores financeiros, que se preocupam com o impacto causado referente aos recursos agregados ao mesmo. A gestão de estoques hoje é um elemento gerencial essencial, pois os estoques são considerados, acúmulo de recursos materiais entre fases específicas de processos de transformação.

Conforme Dias (2009), um método apropriado para realização da estocagem de produtos, permite a diminuição de custos, melhora a qualidade no nível dos produtos e acelera o ritmo do trabalho. Dessa maneira, o correto sistema de armazenagem influi no aproveitamento dos produtos e os meios de movimentação.

Com isso a tendência é evitar a perda de mercadorias, por quedas, perdas, impacto ou mau manuseio. Os custos indiretos estão ligados, sob tudo à administração. Um sistema que permite diminuir despesas de supervisão, eliminar parte da burocracia e garantir um controle melhor da produção economicamente satisfatório.

Pode-se então reduzir diretamente as despesas de operação e aumentar a produção, refletindo no custo por unidade. O custo é alto quando a produção é pequena, diminuindo à medida que ela aumenta, uma vez que as despesas fixas são distribuíveis por um maior número de itens (DIAS, 2009).

### **2.9.1 Tipos de Estoque**

Há vários tipos de estoque em processos de operações, entre os mais evidenciados podemos ter:

Estoque de matéria-prima e embalagens: onde são quantidades itens onde a empresa adquiriu na expectativa de sacrificá-los para que possa transformar em um determinado produto a ser produzido.

Estoque de material em elaboração: quantidades de itens que já foram adquiridos e já passaram por algum processo de transformação, porm ainda não estão prontos para venda, ou seja, encontram-se em estágio de semi-acabado.



Estoque de produto acabado: são quantidades de itens de produto acabados, que estão prontos para serem comercializados.

Estoque de materiais para uso ou consumo: são quantidades de itens adquiridos pela empresa com o intuito não de transformá-los para revenda futura, mais sim para serem consumidos durante a operacionalização no seu dia-a-dia, como exemplo podemos ter material de escritório, peças para manutenção de máquinas.

## **2.10 ADMINISTRAÇÃO DE MATERIAIS**

A administração de materiais é determinada como sendo um conjunto de atividades desenvolvidas dentro de uma entidade, de forma centralizada ou não, destinadas a suprir as diversas unidades, com os materiais necessários a atuação normal das respectivas obrigações. Uma das atividades abrangentes são as operações gerais de controle de estoques nas empresas. Em outras palavras:

A administração de materiais observa à garantia de existência contínua de um estoque, organizado de modo à nunca faltar nenhum dos itens que o compõem, sem tornar excessivo o investimento total (SLACK, CHAMBERS, JOHNST, 2002).

Responsável pela coordenação do planejamento e controle do fluxo de materiais, desde o fornecedor, passando pela produção chegando ao consumidor, a administração de materiais engloba a seqüência de operações que tem seu início na identificação do fornecedor, depois na compra do bem, em seu recebimento, transporte interno e acondicionamento, em seu transporte durante o processo produtivo, em sua armazenagem como produto acabado e, finalizando em sua distribuição ao consumidor final.

Os estoques exatamente ditos são nomes utilizados para definir quantidades armazenadas de matérias-primas, produtos semi-acabados, itens para montagem ou produtos acabados. De acordo com Pozo:

Cabe a esse setor o controle das disponibilidades e das necessidades totais do processo produtivo, envolvendo não só os almoxarifados de matérias-primas e auxiliares, como também os intermediários e os produtos acabados. Seu objetivo é não deixar faltar material ao processo de fabricação,

evitando alta imobilização aos recursos financeiros (POZO, 2010 p. 25).

Estoques existem precisamente para impedir que falte matéria ou algum produto para produção. Desta maneira, muitas empresas preferem trabalhar com altos estoques para que não falte o produto a produção/cliente que o deseja.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPOLOGIAS DE PESQUISA**

A pesquisa é de caráter descritivo como também foram utilizadas pesquisas bibliográficas como fonte de dados. Gil (2008, p. 42), relata que as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Já as pesquisas bibliográficas de acordo com Gil (2008, p. 44), é aquela “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ele defende também que uma das vantagens principais é desse tipo de estudo é que ele permite ao pesquisador uma gama maior de fenômenos mais amplos do que aquela que se poderia pesquisar diretamente (GIL, 2008, p. 45).

Dessa forma, este estudo inicia-se com um levantamento de informações acerca do estudo de caso aplicado tendo o intuito de obter informações sobre o problema em foco.

#### **3.2 LOCAL DE ESTUDO**

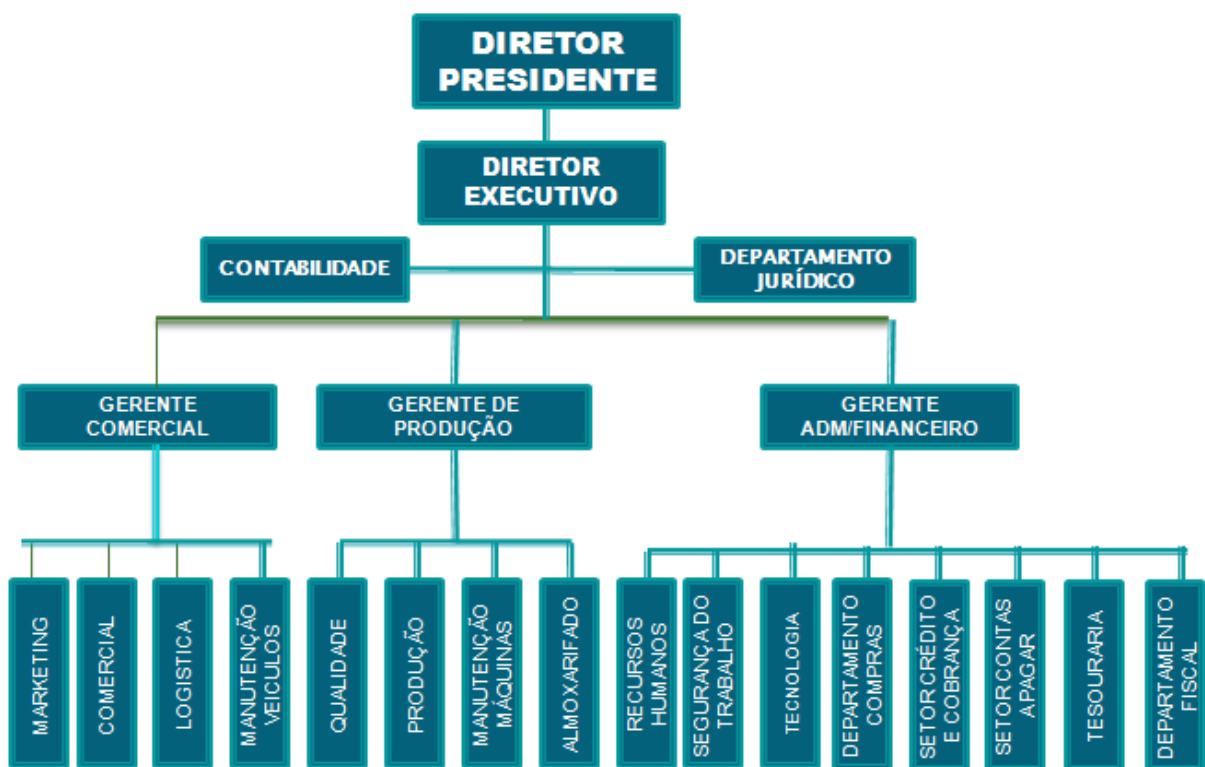
A presente pesquisa foi realizada em uma indústria de laticínios instalada no município de Sousa-PB. Atualmente, no município, existem duas indústrias de laticínios no ramo de fabricação de iogurtes, doces, queijos e bebidas lácteas instaladas na cidade (SEBRAE, 2016). A escolha da empresa pesquisada foi por acessibilidade.

#### **3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS**

Para a obtenção dos dados foi aplicado questionário (Apêndice) aos gerentes da empresa responsáveis pelas áreas: comercial, produção e administrativo-financeira (Fig. 3). O questionário onde o mesmo é composto por perguntas referenciando questões referentes aos controles internos aplicados dentro da

organização e de rotinas ligadas diretamente ao planejamento e controle de produção como exemplo: como são realizadas as compras, como são aplicados os custos e controle de estoque. Importante salientar que o questionário sobre a área de PCP tem como base pesquisa realizada por Cristiane Silveira (2013) aplicada em uma indústria no ramo de sorvetes da cidade de Sousa. Os questionários foram aplicados no início do mês de março de 2017, sendo o mesmo enviado por e-mail aos gerentes e coletado pessoalmente.

**Figura 3:** Organograma da estrutura organizacional



Fonte: Proposição do autor

### 3.4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa objeto deste estudo está situada na cidade de Sousa-PB. Possui uma unidade industrial, situada na referida cidade, além de várias distribuidoras difundidas pelos estados da Região Nordeste, (João Pessoa, Campina Grande, Natal, Mossoró, Fortaleza, Jaguaribe, Guararapes, Arco Verde, Petrolina e Teresina). Juntas possuem mais de quinze mil clientes cadastrados, na região de Sousa-PB e suas distribuidoras.

Os produtos distribuídos são conhecidos pelo padrão de qualidade e pela diversidade de sabores. Dentre eles estão: iogurte, bebida láctea, requeijão cremoso, queijos (coalho, mussarela, ricota, minas padrão), petit suisse, ricota cremosa, doce de leite e achocolatado.

Atualmente, a empresa objeto desse estudo emprega em média 600 funcionários diretos, contribuindo dessa forma com o desenvolvimento social e sustentável das regiões.

Aos poucos a empresa vem conquistando espaço no mercado e se tornando referência em qualidade dos seus produtos em vários estados. Com logísticas e distribuições próprias, a empresa comercializa derivados do leite e sucos em diversos estados do Nordeste como Alagoas, Ceará, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Rio Grande do Norte.

## **4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Neste tópico são descritos os resultados obtidos por meio da aplicação do questionário com o gerente industrial, o gerente comercial e o gerente administrativo-financeiro da empresa pesquisada.

### **4.1 CONTROLES INTERNOS**

#### **4.1.1 Existência de controle interno**

Ao se questionar sobre a existência de controle interno na empresa, foi apresentado conceito de controle interno e feito o questionamento.

Os gerentes afirmaram que a empresa possui algum tipo de controle interno, como por exemplo, a aplicação do Programa 5S que melhorou muito o senso de organização da empresa observado na maneira com que seus colaboradores são dedicados a cumprir todas as metas impostas pela Diretoria.

#### **4.1.2 O gestor e o controle dos departamentos**

Sobre o fato de o gestor, de forma isolada ter possibilidade de controlar os departamentos da empresa, os gerentes afirmaram não ser possível. O gestor sozinho não consegue controlar de forma eficiente e satisfatória os departamentos. Com isso apresentado no referencial teórico desta pesquisa, autores afirmam que torna-se inviável, quando uma empresa cresce, o gestor sozinho consiga controlar todos os departamentos, as operações realizadas na empresa.

Por isso é importante a delegação de funções. Caso uma empresa tenha um bom sistema de controle interno ela terá mais segurança quando precisar tomar algumas decisões e poderá ter mais confiança nas informações. Para isso, tanto o controle interno quanto o planejamento precisam ser eficazes e deverá haver um acompanhamento contínuo sobre os mesmos, assim tudo o que foi determinado poderá ser alcançado.

#### 4.1.3 Realização de pesquisas antes de efetuar compras

Ao serem questionados sobre a realização de pesquisas antes de se efetuar compras, os respondentes afirmaram que isso ocorre, na maioria das vezes, para a compra de qualquer produto.

Para existir o controle interno e todo um planejamento nas negociações, é indicado que a empresa envie formulários de cotação de preços aos fornecedores, permitindo que a pessoa responsável pelas compras possa compará-los com os de outros fornecedores, evitando assim, dando mais agilidade e evitando o retrabalho. Além do preço dos produtos comprados, é preciso fazer uma análise da qualidade dos produtos.

Há, também, no caso das compras, a necessidade de realizar compras de forma urgente. Nestes casos, a empresa pode sugerir o fornecedor mais confiável em relação ao prazo de entrega.

#### 4.1.4 Local de armazenamento das matérias-primas e embalagens

Quando questionados sobre os locais para armazenamento das matérias-primas e embalagens, os gerentes afirmaram que os locais são apropriados. Foi afirmado que as matérias-primas e embalagens armazenadas em local seco e arejado, acondicionados sobre paletes e estrados (Fig. 3).

É respeitada a ordem cronológica de entrada (Método PEPS - primeiro que entra, primeiro que sai) como ferramenta de controle já que se trata de produtos que tem prazo de validade reduzido, principalmente as matérias-primas.

**Figura 4:** Local de Armazenagem dos Insumos



**Fonte:** Dados da pesquisa, 2017

#### **4.1.5 Utilização de relatórios financeiros para a tomada de decisões**

Ao serem questionados sobre a utilização de relatórios financeiros para a tomada de decisão, os gerentes industrial e comercial afirmaram que sim. Já o gerente administrativo-financeiro afirmou que não, afirmando que os outros setores não têm acesso, somente o setor contábil e os diretores da empresa. Afirmando, também, que há casos em que os sócios da empresa podem tomar decisões sem que haja consulta aos relatórios.

As empresas necessitam tomar decisões gerenciais (produção, contabilidade, finanças) preferencialmente fundamentadas em relatórios, desse modo, a entidade terá um mapa da sua situação e verá se pode tomar determinada decisão.

#### **4.1.6 Existe segregação de funções dentro da empresa**

Ao questionar se existe segregação de funções dentro da empresa, os respondentes afirmaram haver.

A segregação de funções é um dos princípios mais importantes do controle interno, uma vez, que fica determinada a separação de funções. Por exemplo, uma pessoa não pode custodiar um ativo e ao mesmo tempo fazer os registros contábeis deste. Com a segregação de funções a empresa poderá evitar fraudes e desfalques.

#### **4.1.7 Melhoria do desempenho com o controle interno**

Todos os colaboradores são cientes da importância de um bom sistema de controle interno para o bom funcionamento da empresa e acreditam que isso possibilitaria a redução de algumas perdas, pois a falta desse gerenciamento executado de maneira adequada prejudicaria a todos.

Importante ressaltar que ao tempo em que a pesquisa foi realizada a empresa está passando por mudanças no seu sistema de informação e controle interno, migrando para outro sistema de informação, onde irá gerar novos processos que serão implantados dentre os quais as informações chegarão a gerência em tempo real para a tomada de decisão.



## 4.2 PLANEJAMENTO DO PROCESSO PRODUTIVO

Em relação ao planejamento do processo produtivo os respondentes foram questionados em assuntos relacionados aos processos produtivos da empresa, departamentos responsáveis por tais processos e, sobre procedimentos utilizados no dia-a-dia em relação ao setor de produção e setor de compras.

### 4.2.1 Periodicidade do processo produtivo da empresa e departamento responsável por este processo.

Ao serem questionados sobre a periodicidade com que é realizado o planejamento produtivo da empresa, os gerentes afirmaram que o processo é feito semanalmente com base na previsão de vendas da empresa, onde o gerente industrial é responsável por configurar e realocar os recursos que o mesmo tem disponível com o objetivo de atender a todas as necessidades demandadas sobre as vendas futuras.

**Figura 5 – Dinâmica do Processo de Planejamento**



Fonte: CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA: ano 2004, p. 487.

Conforme podemos ver na figura de acordo com (Corrêa, Corrêa 2004) a visão dos gerentes da empresa está correto, sendo que a empresa faz um

levantamento da situação presente, desenvolve e reconhece a visão que pode ter no futuro fazendo com que a partir dos dados coletados referente a este planejamento a empresa tome a decisão mais correta para poder execução o seu plano elaborado. Vendo a necessidade de se ter em mãos informações mais confiáveis para poder tomar decisões a empresa tem entre seus principais departamentos o Planejamento e Controle de Produção (PCP), onde o mesmo é responsável por entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para possam atingir determinados objetivos futuros. Com isso os entrevistados afirmaram que o planejamento produtivo da empresa está diretamente ligado ao PCP e que o mesmo consegue prever as quantidades demandadas tendo como base o fluxo produtivo passado nos últimos 12 meses, assim consegue planejar os níveis de produção e estoques necessários para atender a demanda futura, calculando os recursos disponíveis para que não faltem para o atendimento demandado.

Contudo infelizmente a empresa não se utiliza de nenhum método de demanda, pois assim conforme foi respondido por seus gerentes ela leva em consideração dados existentes a informações sobre as vendas de períodos passados, adicionados um percentual de 10% sobre o ano anterior, para atingir suas metas mensais e conseqüentemente 120% anual.

**Quadro 4 – Faturamento dos anos de 2015 e 2016**

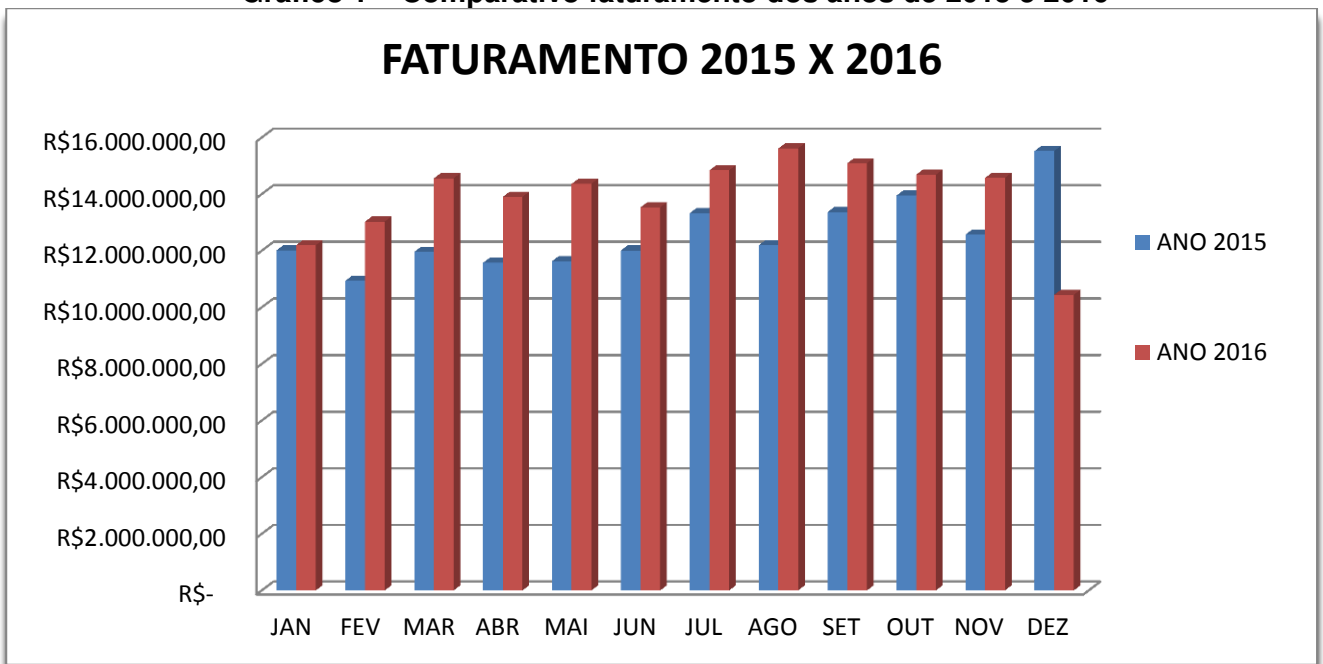
	ANO 2015	ANO 2016	PERCENTUAL CRESCIMENTO
JANEIRO	R\$ 12.013.830,91	R\$ 12.195.033,77	1,5083%
FEVEREIRO	R\$ 10.938.762,73	R\$ 13.029.681,39	19,1148%
MARÇO	R\$ 11.961.618,23	R\$ 14.559.730,30	21,7204%
ABRIL	R\$ 11.577.611,70	R\$ 13.904.725,87	20,1001%
MAIO	R\$ 11.631.453,54	R\$ 14.364.287,59	23,4952%
JUNHO	R\$ 12.010.582,17	R\$ 13.534.296,11	12,6864%
JULHO	R\$ 13.329.426,14	R\$ 14.842.824,01	11,3538%
AGOSTO	R\$ 12.195.111,50	R\$ 15.615.113,29	28,0440%
SETEMBRO	R\$ 13.367.841,55	R\$ 15.091.892,83	12,8970%
OUTUBRO	R\$ 13.952.405,08	R\$ 14.689.699,46	5,2844%
NOVEMBRO	R\$ 12.572.078,15	R\$ 14.576.729,45	15,9453%
DEZEMBRO	R\$ 15.520.411,90	R\$ 10.442.397,68	-32,7183%

**Fonte: Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa**

Ainda que a empresa esteja batendo suas metas anuais, e em grande parte dos casos a meta mensal também esteja batendo (exceto os meses de Janeiro, Outubro e Dezembro), se a mesma utilizasse métodos de previsão de demanda poderia quem sabe ainda mais otimizar suas metas.

Conforme pode-se notar no (Quadro 4) e no (Gráfico 1) os resultados obtidos nos meses analisados, os gerentes foram indagados sobre a queda que houve no mês de Dezembro de 2016 gerando uma perda considerável em relação ao ano anterior. Sendo que os mesmos afirmaram que o motivo na queda do faturamento possa ter sido fruto da desaceleração da economia do país, juntamente com a crise econômica que Brasil está passando, sendo que o povo brasileiro a priori tem de ver o que realmente é necessário para o seu dia-a-dia.

**Gráfico 1 – Comparativo faturamento dos anos de 2015 e 2016**



**Fonte:** Elaborado pelo autor com dados fornecidos pela empresa.

#### **4.2.2 Capacidade de Produção, como, quanto e quando produzir**

Ao serem indagados sobre perguntas se **A empresa estabelece os itens e as quantidades a serem produzidas e se tem conhecimento sobre sua capacidade de produção? Como esta capacidade é determinada? O setor produtivo funciona em quantos turnos (quantas horas por turno)? A empresa tem conhecimento sobre sua capacidade de produção? Como esta capacidade**

**é determinada?** Os respondentes preferiram não opinar sobre o assunto, visto que se tratam de informações muito casuais da empresa em questão e por políticas de internas se abstiveram de opinar. Visto que a capacidade produtiva de uma unidade de operações pode ser vista como um potencial, um volume máximo possível de ser obtido, fato este que não pode ser confundido com as quantidades de saídas que estão sendo produzidos em certo momento do tempo devido ao andamento de suas operacionalidades. Com isso fica claro que é função dos gestores que as operações tenham as capacidades necessárias e suficientes para garantir o atendimento de toda a demanda que venha a ocorrer.

#### **4.2.3 Procedimento sobre operações de produção e de compras**

Conforme respondido pelos gerentes a empresa adota diariamente procedimentos internos para todas as operacionalidades ocorridas tanto na parte de produção, quanto no setor de compras. Sendo que todos os dias são feitos acompanhamentos de todas as mercadorias que entram e saem da empresa, tendo em vista atender as necessidades de seus gestores a empresa possui um sistema de informação capaz de emitir, alimentar e gerar informações diárias relevantes a um de seus principais ativos que é o estoque.

Segundo seus gerentes indagados sobre questões em relação de se a empresa emitia ordens de produção podemos ver abaixo modelo representativo, onde o relatório nos mostra a Ordem de Produção emitida para atender a quantidade demandada de um dos seus setores de produção, assim que o pessoal do departamento de PCP aponta as quantidades que deverão ser produzidas o sistema identifica os saldos existentes nos setores de produção e já confronta diretamente com o que será produzido, as diferenças que houver o responsável pelo almoxarifado juntamente com sua equipe irá encarregar de abastecer com itens solicitados através da Ordem de Produção (OP) antes que a produção comece.

**Figura 6 – Modelo de Ordem de Produção (OP)**

Relatório de solicitação para produção						
O.P Nr.00124416				16/03/2017		
LATICINIO BELO VALE LTDA. - *LBV Matriz				07:12:04		
Código	Produto /	Qt.	Qt. a	Alm.Prod.	Saldo	Alm.Padrão
10042	Pote Frutisis	25.000,000	25.650,000	41	0,000	01
10011	Cx.Frutisis 24/150ml	1.456,584	500,000	41	984,627	02
10036	Selo Frutisis-rosa	25.000,000	20.000,000	41	10.000,000	14
10060	Filme Morango 120g	42,501	33,000	41	12,770	01
10028	Filme Salada Fruta	45,000	52,000	41	38,610	01
10245	Filme Ameixa 1000g	25,000	65,000	41	13,735	01
10061	Filme Morango	137,500	104,000	41	66,065	01
10043	Pote Coalhada	10.000,000	10.260,000	41	0,000	01
20007	Preparado Tipo	775,003	780,000	41	0,000	01
20003	Aroma	28,050	20,000	41	17,046	01
20105	Leite In Natura	4.520,070	4.520,070	41	0,000	26
20211	Açucar 50kg	4.800,018	1.050,000	41	3.800,000	01
20045	Globalsystem Lac-	45,002	25,000	41	43,000	04
20114	Amido Modificado	595,503	200,000	41	410,000	04
20062	Soro de Leite Em Pó	1.575,002	1.550,000	41	35,996	04
20260	Fermento Choozit	2,000	2,000	41	0,000	13
22051	Prep. de Ameixa	150,000	168,000	41	0,000	40

**Fonte: Modelo disponibilizado pela empresa estudada**

Dessa forma emitida diariamente o encarregado pelo almoxarifado de Matéria-Prima e Embalagem e toda sua equipe tem seu trabalho facilitado, uma vez que, já apontada à produção ele já sabe quanto, quando e como será suas tarefas do dia-a-dia. Assim sendo os próprios gerentes foram unânimes em suas respostas afirmando que a empresa nunca chegou a interromper suas atividades devido a falta de mão-de-obra ou matéria-prima, fato este de muito orgulho e suma importância para uma organização atingir seus objetivos traçados.

Com relação a questionamentos sobre as compras, os responsáveis afirmam que todas as tarefas estão sob a responsabilidade e a patente do Setor de Compras, que é composto por três colaboradores, sendo os mesmos responsáveis por analisar, emitir, acompanhar, informar e concluir todas as compras solicitadas e

autorizadas pela gerente. Para que a tarefa dos mesmos não seja tão desgastante já que se tratam de atender a toda uma gama de solicitações e compras de diversos tipos materiais, existem ferramentas que os mesmos se utilizam para facilitar seu trabalho e conseqüentemente diminuir riscos de perdas para empresa.

**Figura 7 – Modelo de Pedido de Compras**

<b>PEDIDO DE COMPRA</b>						
<b>Pedido No. 007261</b>						
Condição de pagamento: 28,45,52 Dias Boleto Pedido emitido em 25/08/2016						
Previsão de chegada em 25/08/2016						
<b>Cod.Produto</b>	<b>QTDE.</b>	<b>U.M.</b>	<b>Descrição</b>	<b>Vlr. Unitário</b>	<b>Peso</b>	<b>SubTotal</b>
34815	10,000	UM	Tutela Urania Turbo	195,000000	0,000	1.950,00
18309	15,000	UM	Tutela Urania Diesel K 10w40 100 Sint. Ci4 Bb 20	320,000000	0,000	4.800,00
Total do pedido de compra:					0,000	6.750,00
<b>OBSERVAÇÕES</b>						
<b>Compra de óleo lubrificante p/ Oficina caminhões- Manutenção</b>						
Atenciosamente						
De acordo						

**Fonte: Modelo disponibilizado pela empresa**

Como podemos ver no modelo do pedido de compras, o mesmo serve como ferramenta fundamental tanto para o setor quanto para a empresa, pois consegue gerar informações que serão de utilidade do setor financeiro uma vez que já existe uma condição de pagamento no pedido criando assim uma obrigação com o fornecedor, gera informações para a Oficina da empresa já sua solicitação está em andamento e qual a previsão de chegada do material para atender suas necessidades, a empresa consegue ter também um controle gerencial, pois como a empresa trabalha com centro de resultados onde sabe identificar onde e como está sendo aplicado seus recursos, nesse caso a oficina de veículos.

É importante ressaltar que todas as compras realizadas pela empresa passam por processos de cotação, visando sempre o melhor custo x benefício que

possam atender as necessidades da empresa e conseqüentemente diminuir seus custos e carga tributária existente por trás das aquisições realizadas, onde os colaboradores do setor têm que simular situações em que o preço de item a ser adquirido fora do estado é melhor que o comprado internamente, assim podemos ter variáveis significantes uma vez que produtos adquiridos de outras regiões passam a ter frete, diferencial de alíquota, entre outros valores monetários adicionados ao seu valor final, podendo o mesmo no final das contas saindo mais caro do que o comprado internamente.

### **4.3 ESTOQUES**

No que se refere aos estoques, foram feitos questionamentos relacionados aos tipos de estoque, ao controle dos estoques, ao estoque de segurança e ao custo dos estoques. Importante ressaltar que a empresa utiliza o método do PEPS (Primeiro que entra. primeiro que sai) para fins de controle de insumos, visto que os mesmos tem um prazo de validade não muito

#### **4.3.1 Tipos de estoques**

Com relação sobre os tipos de estoque que a empresa possui, os gerentes listaram: Matéria-Prima, Embalagem, Produto em Elaboração, Produto Acabado, Material de Expediente, Peças para Manutenção, Produtos Químicos dentre outros. Podemos notar que a empresa segue modelo e tipos de estoque assim como referenciados pelos autores (Corrêa e Corrêa, 2004) onde os mesmos falam que existem vários tipos de estoque em processos de operação, entre eles: as matérias-primas, os produtos em elaboração, produtos acabados e materiais de uso e consumo.

De acordo com Fernandes; Godinho Filho (2010) Em termos da função desempenhada pelo estoque na organização, ainda podemos classificar os estoques em seis tipos específicos de, conforme podemos ver no quadro a seguir:

**Quadro 5: Tipos de Estoques e suas funções**

<b>TIPOS DE ESTOQUE</b>	<b>FUNÇÕES</b>
ESTOQUES CÍCLICOS OU REGULARES	Atender a demanda entre períodos de reabastecimento
ESTOQUES EM TRÂNSITO	Estoques que estão sendo transportados entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda
ESTOQUES DE SEGURANÇA	Compensar incertezas inerentes a fornecimento e demanda
ESTOQUES SAZONAIS OU POR ANTECIPAÇÃO	Atender demandas sazonais
ESTOQUE ESPECULATIVO	Diante da expectativa de aumento de preços, fazer um grande estoque para aumentar o poder de competição frente aos concorrentes
ESTOQUE NÃO APROVEITÁVEL	Estoque obsoleto, roubado, extraviado, deteriorado

**Fonte: Elaborado pelo autor.**

#### **4.3.2 Controle de Estoques**

De acordo com o que os gerentes responderam, os mesmos disseram que a empresa controla o que, quando e quanto se deve comprar determinado produto. Importante ressaltar também que os responsáveis pelos departamentos de estoque verifiquem as quantidades e os produtos de maior rotatividade e caso haja insumos os quais estão próximos de se esgotar os mesmos repassam informações ao setor de compras para que veja se existe algum pedido já em aberto que falta chegar. Desse modo, terá sempre como saber o que se deve comprar, evitando desperdícios, prejuízos e custos desnecessários para a empresa.

Além dessa comunicação é importante ressaltar que a empresa utiliza também um sistema de informação que auxilia nas atividades de baixa de estoque, informando quais os produtos que chegam dos fornecedores e os produtos que saem diariamente para uso na produção, como também a quantidade utilizada e o quanto resta no estoque, sendo que ainda são realizados inventários mensais que ajudam a controlar evitando possíveis perdas conseqüentes de procedimentos inadequados realizados.



### 4.3.3 Estoque de Segurança

De acordo com Corrêa e Corrêa (2009) o propósito do estoque de segurança é compensar as incertezas geradas inerentes ao fornecimento e a demanda. Ou seja, existem operações onde é difícil prever o que ocorrerá futuramente, onde mesmo que tenha uma boa idéia de seu nível mais provável. Com isso as organizações devem cobrir essas possibilidades onde a demanda venha a ser maior do que a esperada, para não serem pegadas desprevenidas. Assim foi questionado aos gerentes da empresa se a mesma utiliza para fins próprios de estoque de segurança, e a resposta foi positiva quanto ao assunto. Chegando a apresentar relatório gerado no sistema de informação da empresa capaz de mostrar quais itens no estoque estão em ponto de pedido e quais estão com quantidades do saldo atual abaixo do estoque de segurança.

**Figura 8 – Relatório de Produtos em Ponto de Pedido e Estoque Segurança**

Código	Descrição	Saldo Atual	Ponto Pedido	Estoque Segurança	Quant. Comprar	Valor Compra	Ultima Compra	Valor Unitário	Prazo Entrega
<b>012</b>	<b>PÓ</b>								
20013	LEITE EM PÓ INT	130.875,00	180.000,00	90.000,00	49.125,00	599.325,00	17/02/2017	12,20	15 dias
					Pedido : 007845	23/01/2017	25.550,00		
<b>014</b>	<b>ACIDULANTES</b>								
20203	ACIDO LACTEO	540,00	1.400,00	700,00	860,00	6.613,40	13/02/2017	7,69	0
					Pedido 21/12/2016	1.180,00			
					Realizado..:				
<b>015</b>	<b>REGULADORES DE</b>								
20028	BICARBONATO DE	725,00	1.200,00	600,00	475,00	1.187,50	29/11/2016	2,50	20
					Pedido 26/01/2017	1.400,00			
					Realizado .				
<b>018</b>	<b>XAROPES</b>								
20004	XAROPE DE GLUCOSE	2.910,00	3.360,00	1.680,00	450,00	967,50	21/02/2017	2,15	15 dias

Fonte: Modelo fornecido pela empresa

### 4.3.4 Custos do estoque

Quando questionados sobre o custo dos estoques, se a empresa calcula e qual método utiliza, os gerentes afirmaram que Sim, a empresa calcula, e que utiliza o método do Custo da Média Ponderável.

Os gerentes comercial e administrativo-financeiro indicaram o método utilizado, já o gerente industrial afirmou: “Para fins de controle de estoque se usa o PEPS (Primeiro que Entra, Primeiro que Sai) e para apuração dos custos, a média ponderável”. De acordo com Davis et. al. (2001) ao se tomar qualquer decisão com relação aos estoques deve-se levar em consideração os seguintes custos:

- Custo de manuseio e manutenção: esta categoria é subdividida em três segmentos: custo de armazenagem que incluem o custo da instalação de armazenagem na forma de aluguel, seguro, taxas, utilidades, pessoal de apoio e segurança; custo de capital onde o mesmo pode variar dependendo da situação financeira da empresa: e por fim o custo de obsolescência que reconhece que os produtos tendem a depreciar seu valor com o passar do tempo;
- Custo de preparação: estão associados a quantidades de tempo necessário para ajustar algum equipamento, a fim de desempenhar uma tarefa específica.;
- Custo de escassez: este custo geralmente é a soma do lucro perdido como também de qualquer “má vontade” gerada;
- Custo de compra: são custos ligados diretamente a mercadoria que se é adquirida, onde tais custos tendem a se manter constantes, a não quando o fornecedor concede descontos referentes a uma grande quantidade comprada.

Como a empresa se utiliza do custo da média ponderável ela tem que ter ciência de tal método, pois o mesmo é considerado muito trabalhoso e necessita de um ótimo sistema de informação e de controle capaz de fazer todos os cálculos de maneira correta, mais se feito de maneira adequada acaba que a média ponderável reflete melhor a informação dos estoques que ainda não se encontram em processo de transformação. Ressaltar também que o mesmo é o mais aceitável do ponto de vista do fisco no Brasil.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O controle interno juntamente com o planejamento controle de produção para toda empresa é de grande relevância pelo fato que são ferramentas cujo objetivo é auxiliar e facilitar a vida dos usuários tentando prevenir irregularidades no desempenho das atividades de qualquer organização. É importante que esses sistemas possam agregar confiabilidade aos resultados das operações para que os planos traçados pelo administrador sejam alcançados.

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de saber quais as contribuições que o controle interno e o planejamento controle de produção podem oferecer à gestão empresarial, pois quando uma empresa aplica os procedimentos de planejamento e controle interno e faz um monitoramento contínuo, ela tem mais capacidade de proteger seus ativos, obtendo um maior desempenho no alcance das atividades planejadas e evitando a ocorrência de problemas como: fraudes, desfalques, perdas, erros no planejamento, etc.

Para atingir esse objetivo principal foi realizado um estudo de caso aplicando-se um questionário aos gerentes administrativo-financeiro, comercial e de produção da empresa estudada a fim de obter informações para serem analisadas.

Dentro das respostas analisadas diante aos questionamentos sobre se o local de armazenagem dos insumos é apropriado para seus produtos, 100% destas respostas foram constatadas que o local de armazenagem é sim apropriado, usando no referido estoque o método PEPS (primeiro que entra, primeiro que sai) de controle, ao qual é realizada pela ordem cronológica das entradas, afirmando ainda que são acondicionados sobre paletes e estrados, sendo o local seco e arejado, conforme é imposto pelos órgãos de vigilância sanitária e ministério da agricultura.

Com base nas análises realizadas percebe-se várias contribuições que o planejamento controle de produção juntamente com os controles internos podem beneficiar cada um dos departamentos verificados no estudo.

No que se refere à pesquisa de compras, constatou-se que a empresa sempre realiza pesquisas antes de efetuar suas compras, contribuindo para a redução de custos de seus produtos conseqüentemente a empresa consegue

melhorar seus preços para o mercado de seus consumidores. Desse modo, a empresa tem a possibilidade de atrair mais clientes, e com isso, aumentar seus lucros.

A empresa mantém um controle parcial sobre o armazenamento de suas mercadorias considerado de grande relevância, pois através da estocagem adequada a empresa evitará perdas e poderá oferecer produtos com mais qualidade aos seus clientes. Também foi observado que a empresa controla o que, quando e quanto deverá comprar de acordo com a demanda, contribuindo para satisfazer seus clientes e, ao mesmo tempo, manter a rotatividade de seus produtos evitando perdas e aumentando seus lucros.

De acordo com a estrutura organizacional exposta percebe-se que a hierarquia das funções na empresa é bem estruturada, com o detalhamento da posição das gerências de setores dentro da organização, de forma a manter uma eficiente organização entre os departamentos, aprimorando o modo de como a delegação de funções é estabelecida dentro da empresa.

Concluindo, foi indagado aos respondentes se com um bom sistema de controle interno e planejamento controle produção a empresa conseguiria um melhor desempenho diante o cenário atual, no caso 100% dos entrevistados afirmaram que Sim, embora que seus diretores tenham visto com bons olhos a implantação de um novo sistema de informação que irá gerar as informações em tempo real para à gerencia, mais que de toda a forma o sistema usado atualmente tem atendido as expectativas da empresa, trazendo retorno nos processos industriais, como exemplo, o não vencimento dos insumos, uma vez que, esse processo industrial é bem controlado e que todo tempo a empresa busca por melhorias nos processos, visto que o mercado está cada vez mais competitivo e as entidades necessitam estar cada vez mais atualizadas para não ficarem inferiores as expectativas do mercado.

Para fins de pesquisas futuras, sugere-se estudar a empresa depois que a mesma tenha passado por todo processo de implantação do novo sistema, com o objetivo de ver se o mesmo causou um grande impacto, visto que o mesmo está sendo desenvolvido para integrar todo um ramo de novos processos que não existiam ao momento da pesquisa.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da Administração da Produção**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

FERNANDES, Flávio César Faria; GODINHO FILHO, Moacir. **Planejamento e controle da produção: dos fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João Carlos. (Orgs.). **Estudo da competitividade da Indústria brasileira**. Rio de Janeiro: MCT/FINEP, 1993.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Manual de Planejamento e Controle da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, L. S. C. **Aplicação do controle estatístico de processos na indústria de laticínios Lactoplasa: um estudo de caso**. 1999. Monografia (Pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (SC).

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 6.ed. São Paulo: Campus, 2000.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: Princípios, conceitos e gestão**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

ATTIE, Willian. **Auditoria Interna**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 4. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

PAIVA E. L.; CARVALHO Jr J. M de.; FENSTERSEIFER J. E. **Estratégia de Produção e de Operações Conceitos, Melhores Práticas, Visão de Futuro**. Porto Alegre. Bookman 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2a.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SLACK ET AL, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Site Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em: Novembro/2016

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos/Logística Empresarial**: Tradução Raul Rubenich. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). **Controle interno: Estrutura integrada. Orientação sobre a monitorização dos sistemas de controlo interno**. (1992). Acesso em: Novembro/2016

SEBRAE. **Cenários para o leite e derivados na Região Nordeste em 2020**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudo-Cenarios-para-leite-e%20derivados-NE.pdf>. Acesso em: Novembro/2016.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D. S; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de Produção e Operações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1986.

OLIVEIRA, F. L. C. **Controle estatístico de qualidade** - fundamentos teóricos e aplicações dos gráficos de controle. Monografia de Especialização. Departamento de Estatística, ICE, UFJF, Brasil, 2009.

SILVEIRA, Cristiane Soares da. **Otimização do processo de fabricação à luz das técnicas do planejamento e controle da produção em uma indústria de sorvetes da cidade de Sousa-PB**. Trabalho de Conclusão de Curso. Sousa: Universidade Federal de Campina Grande, 2013

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica: Como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. Curitiba: Juruá, 2008.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. São Paulo, SP: Cultrix/Pensamento, 2000, p. 6- 132

# APÊNDICE

**Universidade Federal de Campina Grande**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Sociais**  
**Unidade Acadêmica de Ciências Contábeis**

Caro Respondente,

Estamos conduzindo uma pesquisa acadêmica, cujo objetivo é ***Estudar a Importância dos Controles Internos e Planejamento Controle de Produção na Gestão de Insumos*** e precisamos da sua participação respondendo o presente questionário. Por favor, responda às perguntas abaixo.

**Pesquisador:** Anderson Torres Laurentino (aluno concluinte do curso de ciências contábeis)

**Orientador:** Prof. Me. Flávio Lemenhe

### **CONTROLES INTERNOS**

1 - Controles internos podem ser entendidos como toda ação tomada pela administração para aumentar a probabilidade de que os objetivos e metas estabelecidas sejam atingidos. A administração e a gerência planejam, organizam, dirigem e controlam o desempenho de maneira a possibilitar uma razoável certeza de realização.

Com base nesse conceito você considera que a empresa possui algum tipo de controle interno?

Justifique a resposta:

2 - O gestor sozinho consegue ter um controle total sobre todos os departamentos da empresa?

Justifique a resposta:

3 - A empresa pesquisa sempre antes de comprar qualquer produto?

Justifique a resposta:



4 - As compras da empresa são bem armazenadas, evitando custos e economizando tempo dos colaboradores?

Justifique a resposta:

5 - A empresa utiliza relatórios financeiros para a tomada de decisões?

Justifique a resposta:

6 - Existe segregação de funções dentro da empresa?

Justifique a resposta:

7 - Você acredita que com um bom sistema de controle interno e planejamento controle de produção, a empresa conseguiria um melhor desempenho e diminuiria determinadas perdas?

Justifique a resposta:

## **PLANEJAMENTO E CONTROLE DE PRODUÇÃO**

8 - Com que periodicidade é realizado o planejamento do processo produtivo da empresa?

Justifique a resposta:

9 - O planejamento produtivo da empresa está relacionado com qual(is) departamento(s)? De que forma este planejamento é feito?

Justifique a resposta:

10 - A empresa faz previsão de demanda? Qual(is) Método(s) são utilizado(s)?

Justifique a resposta:

11 - Se não (é feita previsão de demanda), existem informações sobre as vendas de períodos passados?

Justifique a resposta:

12 - Como a empresa estabelece os itens e as quantidades a serem produzidos? Qual(is) departamento(s) é(são) responsável(eis)?

Justifique a resposta:

13 - Ao estabelecer os itens a serem produzidos, a empresa leva em consideração a capacidade produtiva e a disponibilidade de materiais? Como estes dados são obtidos?

Justifique a resposta:

14 - A empresa tem conhecimento sobre sua capacidade de produção? Como esta capacidade é determinada?

Justifique a resposta:

15 - O setor produtivo funciona em quantos turnos (quantas horas por turno)?

Justifique a resposta:

16 - A empresa emite ordens de produção e de compras? Quais dados são discriminados nessas ordens? Qual(is) procedimentos envolvidos na emissão dessas ordens?

Justifique a resposta:

17 - Se sim, existe algum sistema para emitir estas ordens? Quais as principais características deste sistema?

Justifique a resposta:

18 - Existe um departamento responsável pelas compras? Ao realizar uma compra, encomenda-se uma quantidade de material que minimize os custos de obtenção e de manutenção de estoque? Como esta quantidade é determinada?

Justifique a resposta:

19 - A empresa controla os prazos de entrega de insumos? De que maneira?

Justifique a resposta:

20 - Os prazos de entrega são cumpridos? Como este controle é feito? Quais ações são tomadas quando o prazo não é cumprido?

Justifique a resposta:

21 - Com que frequência a produção deixa de começar por ausência de matéria-prima? Há alguma forma de controle da quantidade de ocorrências e do tempo? Os custos destas ocorrências são determinados? De que forma?

Justifique a resposta:

22 - Com frequência o trabalho das máquinas são interrompidos por falta de matéria-prima? Há alguma forma de controle da quantidade de ocorrências e do tempo? Os custos destas ocorrências são determinados? De que forma?

Justifique a resposta:

23 - Com que frequência os funcionários ficam ociosos por falta de matéria-prima? Há alguma forma de controle da quantidade de ocorrências e do tempo? Os custos destas ocorrências são determinados? De que forma?

Justifique a resposta:

24 - Para que a programação de produção seja cumprida a empresa precisa trabalhar com Hora- extra, Contratação, Terceirizado? Os custos associados a estas decisões são determinados? De que forma?

Justifique a resposta:

25 - Falta funcionários para produzir determinado produto? Há alguma forma de controle da quantidade de ocorrências e do tempo?

Justifique a resposta:

26 - Quais tipos de estoque a empresa possui?

Justifique a resposta:

27 - Como é realizado o controle de estoque? De matéria-prima, de insumo, de produto acabado?

Justifique a resposta:

28 - A empresa mantém um estoque de segurança? Como este estoque é determinado?

Justifique a resposta:

29 - A empresa calcula o custo de estoque? Qual(is) método(s) utiliza?

Justifique a resposta: