

Proposta de implementação de controles internos de estoques para uma indústria de máquinas da Serra Gaúcha

Aluna: Fabiana Arcari
Orientadora no TCC I: Prof. Me. Simone Taffarel Ferreira
Orientadora no TCC II: Prof. Me. Simone Taffarel Ferreira
Semestre: 2021-2

Resumo

O presente trabalho aborda um estudo de caso sobre a implementação dos controles internos no processo de gestão de estoque em uma indústria da Serra Gaúcha. Um controle de estoque eficiente é fundamental para potencializar a rentabilidade da organização reforçando sua estrutura de negócio. O objetivo da pesquisa foi o de identificar os controles internos de estoque já existentes e propor a implementação de novos processos de controle interno, a fim de contribuir na confiabilidade dos dados com informações precisas e fidedignas. Como método de estudo utiliza-se a pesquisa qualitativa, através de uma abordagem teórica sobre os assuntos tratados no estudo e uma análise prática das características e processos utilizados na empresa estudo de caso. A coleta de informações é realizada através da observação das atividades da empresa e da análise dos papéis de trabalho. Os resultados foram obtidos através da verificação de ações, tais como, o processo das compras, o controle do estoque e a execução de uma análise dos controles internos, realizada em determinado período, e a partir dessa, foi possível determinar que na empresa estudada existem controles internos, porém, há a necessidade de implementar e aprimorar para ter maior segurança nos processos e acurácia nas informações visando a proteção do ativo mais relevante da empresa, o estoque.

Palavras-chave: Controle Interno. Estoque. Implementação de controle interno.

1 Introdução

As empresas estão em constante mudança, cada vez mais necessitam de controles precisos e de informações pertinentes para adequar suas operações às novas situações de mercado. A contabilidade gerencial está relacionada com o fornecimento dessas informações aos administradores sendo utilizada como uma importante ferramenta no processo de tomada de decisão, garantindo que as informações sejam otimizadas em tempo hábil pelos seus usuários, através de compilação, síntese e análise. Garantindo aos seus gestores um sistema de controle eficiente que privilegie redução de tempo e custo no processamento das atividades desenvolvidas por seus funcionários e garantia de qualidade.

A contabilidade gerencial pode ser definida como os procedimentos e técnicas já conhecidos e tratados na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, porém em um grau de detalhe mais analítico de maneira a atender a necessidade de informações aos gestores (IUDÍCIBUS; SEGATO, 2020). O gerenciamento desses processos e a melhoria contínua são pontos chave para a ampliação dos resultados e isso pode ser atingido através de um conjunto de procedimentos, normas e objetivos que podem ser desenvolvidos através do controle interno.

Segundo o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), os controles internos compreendem o plano da organização e todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos,

verificar a exatidão e fidelidade de dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas executivas prescritas (ASSI, 2012). As atividades de controles internos são de suma importância para qualquer empresa seja elas de médio ou grande porte pois, correspondem aos procedimentos adotados para o controle das atividades administrativas e contábeis responsáveis pelo cumprimento das metas estabelecidas. Nesse processo, a gestão de estoque tem um papel importante na flexibilidade operacional das empresas, pois integram os processos de compra, transformação e venda.

Partindo-se desse pressuposto a presente pesquisa tem como objetivo analisar os procedimentos para implementação dos controles internos com ênfase no estoque em uma indústria de máquinas da Serra Gaúcha. Diante do exposto, entende-se que o tema apresentado é de grande importância, tanto para fins acadêmicos, científicos e profissionais, justificando-se plenamente a sua realização.

2 Referencial Teórico

2.1 Contabilidade Gerencial e os Controles de Gestão

2.1.1 Contextualização

A contabilidade gerencial diferente da contabilidade financeira, voltada especificamente aos usuários externos, está relacionada com o fornecimento de informações internas de forma embasada aos seus gestores. Através dela, a gestão da empresa passa a receber informações criadas para gerar relatórios de fácil acesso e entendimento pelos administradores.

Caracteriza-se contabilidade gerencial o segmento da ciência contábil que agrega o conjunto das informações necessárias a administração que completam as informações já existentes na contabilidade financeira (PADOVEZE, 2010).

Em uma economia moderna o papel da contabilidade torna-se fundamental uma vez que os recursos são escassos é necessário manter a documentação dos ativos, das dívidas e das negociações com terceiros, nesse sentido a contabilidade é responsável pela coleta apresentação e interpretação dos fatos econômicos. Para descrever essas atividades usa-se o termo contabilidade gerencial (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

É o processo de fornecer informações relevantes, financeiras e não financeiras, a gerentes e funcionários para tomada de decisões, destinação de recursos, avaliação, monitoramento e recompensa por desempenho (ATKINSON et al., 2015).

Um sistema de informação destinado a prover aos seus usuários demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação a entidade objeto da contabilização como também com outras informações de natureza operacional, auxiliando os gestores na tomada de decisão (MARION; RIBEIRO, 2014).

Conforme Iudícibus e Segato (2020) a Contabilidade gerencial é um sistema de informação mais avançado baseado nas necessidades internas e específicas de cada entidade, auxiliando os gestores responsáveis a proteger o patrimônio da entidade e assim tomarem decisões assertivas, garantindo sua continuidade e manutenção.

Para que tudo isso seja possível, é fundamental que os contadores mudem sua conduta profissional, cumpram com sua verdadeira função e proporcionem estágio evolutivo da contabilidade gerencial nas organizações, para que informações úteis, tempestivas e corretas garantam uma gestão eficaz (SANTOS, BENNERT et al., 2018).

2.1.2 Objetivos e Finalidades

Os gestores necessitam de informações de custos e lucratividade de seus produtos, segmentos de mercado e de cada produto e cliente. Necessitam de um sistema operacional que

acentue a melhoria de custos, na qualidade e na redução de tempo das atividades desenvolvidas.

A contabilidade gerencial tem por objetivo fornecer aos administradores da empresa instrumentos que os auxiliem em suas funções gerenciais. Está voltada para melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, por meio de um adequado controle de insumos efetuado por um sistema de informação gerencial. É um somatório de informações demandadas pela administração com o objetivo de subsidiar o processo decisório sem desconsiderar os procedimentos utilizados pela contabilidade societária (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

De acordo com Iudícibus e Segato (2020), a contabilidade gerencial tem em sua essência única e exclusivamente a finalidade interna de atender a administração com informações confiáveis e úteis para um processo assertivo na decisão do gestor.

Voltada a auxiliar os gestores em três atividades vitais: planejamento, controle e tomada de decisão. Planejamento envolve estabelecer objetivos e a forma de alcançá-los; Controle envolve feedback para garantir que a medida que as circunstâncias mudem o plano possa ser modificado e executado; Tomada de decisão consiste em selecionar a ação dentre as alternativas coerentes (GARRISON et al., 2013).

Devemos reconhecer que a contabilidade gerencial não deve ser vista apenas como ferramenta informacional para o processo de planejamento, controle e tomada de decisão, é preciso reconhecer adicionalmente seu papel motivacional, tanto em termos de benefícios, ao motivar os gestores a se empenhar mais para alcançar seus objetivos, quanto em termos de malefícios, ao incentivá-los a realizar ações cujo benefícios não são evidentes ou podem mesmo ser desfavoráveis (OYADOMARI et al., 2018).

Para que haja um desenvolvimento satisfatório da parte gerencial é necessária uma comunicação constante entre empresários e contadores principalmente mostrar a explicação da contabilidade como ferramenta na tomada de decisão. O desafio é encontrar informações úteis e relevantes que facilitarão encontrar respostas certas para questões fundamentais de toda empresa com um enfoque constante para que deve ser feito de imediato e mais tarde. Nesse contexto é fundamental que contadores gerenciais ultrapassem a informação contábil para serem proativos no fornecimento de informações para as equipes de administração, de dados, pertinentes e oportunos sobre essas questões empresariais (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

2.1.3 Controles de Gestão

O momento atual caracteriza-se por mudanças significativas como o desenvolvimento tecnológico, a globalização, o aumento da competitividade colocando às empresas diante de novos desafios. O ambiente econômico exige excelência nos sistemas corporativos de contabilidade gerencial, com o rápido progresso na tecnologia de processos de produtos e as variações nos preços da matéria prima o sistema gerencial precisa fornecer informações oportunas e precisas, para facilitar os esforços no controle de custos, para medir e melhorar a produtividade e para descoberta de melhores processos de produção. Para se criar vantagem competitiva com o mercado concorrente é preciso oferecer as empresas relatórios que auxiliem no processo de gestão (CREPALDI; CREPALDI, 2019).

Para enfrentar esse cenário extremamente competitivo, onde as informações precisas e fidedignas e em tempo real são de suma importância na tomada de decisão e para que andem com rapidez é necessário adotar técnicas de controle de gestão.

Segundo Oyadomari et al. (2018), controle gerencial inclui todos artefatos, regras, sistemas, práticas, valores e outras atividades que assegurem que o comportamento e as decisões dos colaboradores sejam conscientes com os objetivos e estratégias da organização.

Pode ser caracterizada como um conjunto de atividades que assegurem que os planos gerenciais sejam atingidos. Conjunto esse que demanda de recursos e estrutura para

desenvolver as atividades fornecidos pela contabilidade gerencial através de relatórios (FREZZATI et al., 2009).

O importante é que essas informações estejam resumidas e de fácil entendimento na hora da tomada de decisão (COSTA, 2019).

2.2 Controles Internos

2.2.1 Princípios e objetivos básicos do controle interno

Controle pode ser caracterizado por qualquer atividade de verificação regular de um registro exercida de forma periódica ou permanente de constituir um documento ou outro meio, que expresse uma situação, ação ou resultado com o objetivo de verificar se existe conformidade com o padrão estabelecido ou resultado esperado, ou ainda, o que determina a norma e a legislação (GIOVANINI, 2014).

Segundo Rodrigues e Castro (2017) controles internos correspondem aos procedimentos adotados pela organização para controle de atividades administrativas e contábeis responsáveis por metas estabelecidas, e que previnam a ocorrência de fraudes e erros.

É formado pelo plano de organização e de todos métodos e procedimentos adotados internamente pela empresa com intuito de melhorar o processo, mitigar riscos, proteger seus ativos, controlar a legitimidade dos dados fornecidos pela contabilidade objetivando atingir os resultados mais favoráveis com menos desperdício auxiliando a administração na condução ordenada dos negócios da empresa (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

Sendo essa definição aceitável, pois na prática engloba: proteção dos ativos, obtenção de informações adequadas, promoção da capacidade operacional e obediência e respeito as políticas definidas pela administração (IMONIANA, 2019).

O controle interno tem como objetivo específico mitigar o risco e estabelecer ações; Antifraude: que são todos os controles que operam para inibir fraudes por pessoas de dentro e fora da organização; Salvar os ativos: que são todos os controles que operam para resguardar os bens e direitos da organização; Controle de Atividades: que são todos que operam para monitorar a adequada elaboração das demonstrações financeiras do processo organizacional, sem finalidade de inibir fraudes e resguardar ativos (PIZO, 2018).

Conforme o Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados dos Estados Unidos, os controles internos compreendem um conjunto de métodos e medidas, de forma organizada, que a empresa adota a fim de proteger seu patrimônio, verificando a exatidão e a autenticidade dos dados contábeis, além de promover a eficiência operacional e impulsionar a aceitação das políticas traçadas pela administração. Contudo o controle só tem efeito significativo quando planejado de forma a dirigir, restringir, governar e conferir suas várias atividades com a finalidade de se fazer cumprir seus objetivos. Dessa forma, o controle não é algo insignificante, mas um dado físico que avalia uma função observável, uma série de procedimentos bem definidos que, ajustados de forma adequada asseguram a fluidez e organização necessária (ATTIE, 2018).

Sendo assim a administração da empresa é responsável pelo estabelecimento do controle interno pela verificação se está sendo seguido corretamente pelos funcionários tanto quanto sua modificação no sentido de adaptá-lo a novas circunstâncias. Esses são responsabilidade, rotinas internas, acesso aos ativos, segregação das funções, confronto dos ativos com os registros, amarração do sistema e auditoria interna conforme (ALMEIDA, 2019): a) Responsabilidade: Delimitação de responsabilidade a funcionários ou setores da empresa previamente descritos em manuais; b) Rotinas Internas: Descrição em manual de todas as suas rotinas internas; c) Acesso aos Ativos: Limitação ao acesso aos ativos e estabelecer controles físicos sobre estes; d) Segregação de Funções: Consiste em estabelecer

que a mesma pessoa tenha acesso aos ativos e aos registros contábeis; e) Confronto dos ativos com os registros: Estabelecer procedimentos de forma que seus ativos sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade sob responsabilidades de alguns funcionários; f) Amarração do Sistema: Tornar o sistema conhecido de forma que sejam registradas apenas transações autorizadas; g) Auditoria Interna: Verificação do seguimento das normas e avaliação da necessidade de novas normas ou a notificação das já existentes.

Dessa forma pode se concluir que os controles internos são de suma importância para qualquer organização e sua ausência pode causar danos irreparáveis refletindo em seus demonstrativos financeiros e no seu fluxo de caixa (ASSI, 2019).

Controles internos inadequados chamam a atenção da administração, as empresas devem ser preventivas e não reativas. Prevenção nem sempre é possível, mas minimização pode ser encontrada, mas para isso é necessário que todo pessoal envolvido na determinação de políticas, práticas e procedimentos estejam cientes e empenhados em acreditar nesse caminho (ATTIE, 2018).

Por fim o controle interno superou seus parâmetros iniciais de servir apenas como ferramenta de monitoramento de atividades utilizada pela administração e de ser provedora de informações para tomada de decisões, transformou sim em um elo vital entre empresa e seus acionistas, credores, governo e tantos quantos se relacionarem com a atividade direta ou indiretamente (CREPALDI; CREPALDI, 2016).

2.2.2 Tipos de Controle Interno

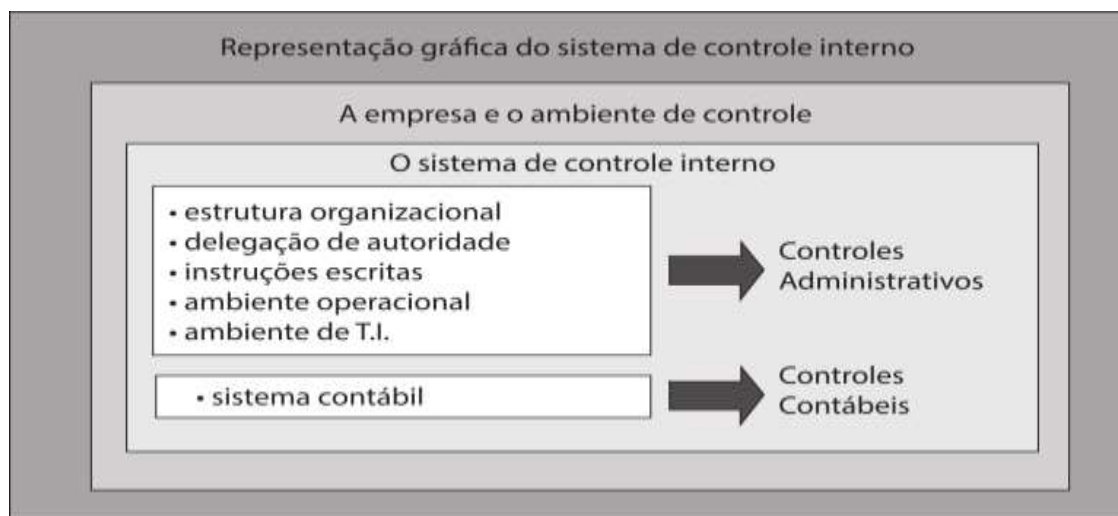
Como vimos anteriormente os controles internos são estabelecidos pelas empresas previamente ou em resposta a eventos não desejados ou pela necessidade de monitoramento para garantir a continuidade da empresa visto que não há empresa que consiga perdurar suas operações sem a presença de controles internos, uma vez que são eles que sustentam o alcance dos objetivos. Nesse caso podemos dizer que controles são ações para empresa detectar, prevenir, corrigir e monitorar eventos para cumprir seus objetivos. No entanto dentro desses controles podemos destacar o que Pizo (2018) identifica: Controles Operacionais; Controles Gerenciais; Controles Financeiros; Controles Diretivos; Controles de Aplicação; Controles de processamento; Controles de atividades; Controle de salvaguarda; Controles Antifraude.

No momento em que o controle mitiga o risco o mesmo deve identificar o tipo de controle a ser implantado: Controles preventivos que são todos que operam para evitar a ocorrência de falha, erro ou fraude e devem ser capazes de evitar o desvio, como por exemplo um controle de alçada de aprovação que serve para prevenir inapropriadas autorizações no processo e desvios ou um controle restrito de acesso ao sistema.

Controles detectivos que operam para verificar a possibilidade de erro, falha ou fraude no processo ou fora dele podemos citar como exemplo um controle de conciliação de contas onde podemos identificar a falta ou duplicidade de valores (ASSI, 2019).

De acordo Almeida (2019) esses controles podem ser classificados em dois grupos, sendo um deles os controles contábeis que podemos citar como exemplo os sistemas de conferência, aprovação e confirmação; Segregação de funções (pessoas que têm acesso a dados contábeis não podem custodiar ativos da empresa); Controle físico; Auditoria Interna e o outro controles administrativos que seriam as análises estatísticas por linha de produto; Controle de qualidade; Treinamento pessoal; Estudos de tempos e movimentos; Análise das variações entre o orçado e o ocorrido; Controle dos compromissos, mas não realizados ainda. Na Figura 1 a representação gráfica do sistema de controle interno.

Figura 1- Representação gráfica do sistema de controle interno



Fonte: (Crepaldi; Crepaldi, 2016) Pág. 517.

2.3 Gestão de Estoques

A gestão de estoques é uma das atividades mais relevantes para qualquer empresa, pois se de um lado os estoques representam maior segurança em situações de variação de demanda, por outro lado, seu excesso pode gerar perdas em função do capital investido (SILVA, 2019). Hoje, se entende de forma mais clara que se deve buscar frequentemente não ter uma gama a mais de estoque do que aquela necessária estrategicamente.

O grande problema de se manter um estoque elevado está no capital que fica preso no almoxarifado e a falta de controle do mesmo, impossibilitando a empresa de fazer novos investimentos (SILVA, 2017).

Nesse sentido a gestão de estoques é um elemento fundamental tanto no planejamento estratégico quanto operacional, porque o controle correto dos estoques elimina desperdícios de tempo, custo e espaço e atende o cliente quando ele precisar. Deve se priorizar o menor custo possível, sem a ocorrência de falta de materiais, para que seu resultado seja positivo é preciso a elaboração de controles e aplicação de indicadores que garantam a acuracidade do estoque (PAOLESCHI, 2019).

Além de sua importância operacional, ao possibilitar a execução das estratégias da organização, tem também uma participação relevante na competitividade das empresas. A manufatura tem como objetivo estratégico: confiabilidade, qualidade, flexibilidade, custo e rapidez (velocidade na entrega). Assim os objetivos da empresa devem ser compatibilizados com o objetivo da manufatura e da empresa como um todo. A gestão de estoque trabalha no sentido de dar suporte a estratégia competitiva da empresa, tem função integradora, pois envolve diversas áreas na empresa como (produção, vendas, marketing, logística entre outras). Nesse sentido as decisões da gestão de estoque devem ocorrer sob orientação das normas da organização, de modo que a visão da empresa estabeleça como um todo sobre os interesses departamentais isolados (SILVA, 2019).

Para uma boa gestão de estoque faz se necessário acompanhar o desempenho através de indicadores onde podemos citar o giro de estoque como o principal deles.

Que de acordo com Paoleschi (2019) é a quantidade de vezes que o estoque mantido pela empresa é vendido em determinado período, ou seja, é a relação entre o consumo anual e o estoque médio do produto. A rotatividade pode ser expressa em unidade de tempo ou em vezes, ou seja, vezes por dia, mês ou ano. O índice de giro pode ser obtido a partir de valores monetários de custo ou de venda.

Outro ponto interessante é que podemos correlacionar o giro de estoque com a situação do caixa da empresa, ou seja, quanto mais vezes o estoque girar o dinheiro também estará girando, isto é, mais matéria prima estamos comprando e vendendo produto acabado, realizando lucro (SZABO, 2015).

2.3.1 Conceito e Definição

No atual cenário econômico surgem novos desafios, como maior exigência dos clientes, menores ciclos de vida dos produtos, maior necessidade de customização dos produtos e serviços, ganhos com economia de escala, comércio eletrônico, operações virtuais, necessidade de gerenciamento integral no fluxo de materiais, sendo assim indispensável o enfoque no gerenciamento dos estoques.

Que por sua vez pode ser definido como toda e qualquer quantidade de bem físico que sejam guardados e conservados de forma improdutiva, por algum período de tempo. Ele existe porque as atividades industriais, comerciais e de serviços dependem de um nível de estoque que de sustentabilidade às suas atividades para o atendimento aos clientes (PAOLESCHI, 2019).

Silva (2019) definiu estoque como a acumulação armazenada em um sistema de produção ou operações de recursos materiais, ou seja, todo e qualquer recurso armazenado.

Ainda segundo Silva (2019) pode-se caracterizar estoque como recursos de entrada (estoques de materiais, matéria-prima e componentes) que serão transformados em recursos de saída (estoque de produtos acabados e mercadorias).

Nesse mesmo sentido podemos dizer que os estoques são elementos cruciais no atendimento as demandas previstas, abastecem todo o fluxo produtivo, permitem racionalização nos processos de compra, garantem homogeneidade em processos produtivos e possibilitam as organizações a prática de economia em escala. Além disso podemos encarar os estoques como fator intimamente relacionado com a competitividade das organizações e da cadeia de suprimentos. São geradores de custo, mas de outro lado exercem uma função essencial de propiciar a realização de receitas, afetando diretamente e positivamente a competitividade e o resultado financeiro das empresas (ACCIOLY et al., 2008).

Ao mesmo tempo que os estoques são ativos financeiros cujo imobilização em excesso compromete o retorno do investimento, por outro lado, a sua falta na hora e em locais adequados causa prejuízo a toda cadeia de suprimentos a empresa deixa de vender e todos integrantes da cadeia a partir desse ponto podem ter comprometida a continuidade das operações (ACCIOLY et al., 2008).

Ressalta-se que os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e da posição financeira da maioria das empresas industriais e comerciais. A sua correta determinação no início e no fim do período contábil é essencial para apuração do resultado líquido do exercício (PAOLESCHI, 2014).

De acordo com Almeida (2019) as principais classes de estoque compreendem: matérias primas – bens comprados e destinados a produção; produtos em processo – bens em processo de produção; produtos acabados e mercadorias – bens produzidos e destinados a venda.

2.3.2 Tipos de Estoque

Existem diversos tipos de estoque que variam de acordo com o ramo de atividade da empresa seja ela comércio, indústria ou serviço. Para que se estabeleça procedimentos de controle de estoque faz se necessário que o gestor saiba qual tipo de estoque possui. Os estoques podem ser classificados como:

Matéria prima que são materiais básicos e necessários para fabricação de um produto ou serviço. Composta por materiais puros, ou seja, que ainda não passaram por nenhum

processo de fabricação ou por materiais semiprocessados ou processados, que serão agregados a outros para fabricação de um novo item (SILVA, 2018).

Matéria Prima Secundária que são materiais usados pela fábrica no processo produtivo de peças manufaturadas e produtos, mas não agregam valor diretamente a eles;

Estoque em consignação que são materiais enviados a terceiros para fazer algum retrabalho ou acabamento (PAOLESCHI, 2019).

Produto em Processo segundo Silva (2018) são materiais em processo de fabricação, sua quantidade será definida pela complexidade do processo produtivo. Geralmente localizado o mais próximo possível da produção evitando deslocamentos desnecessários. Para o autor sua gestão faz se necessário a fim de evitar o retardamento e o aumento da quantidade de produtos em processo.

Produtos acabados que consiste em produtos prontos que estão aguardando a documentação necessária para saída. Nesse item geralmente o estoque é baixo, pois virtualmente todos os itens já foram vendidos antes mesmo de produzidos e permanecem no estoque apenas o tempo necessário para emissão da documentação e envio ao cliente.

Estoque de materiais em MRO (manutenção, reparo e operação) são itens adquiridos pela operação, não para se transformar em partes componentes dos produtos, mas que são necessários como apoio a atividade de produção (CORRÊA; CORRÊA, 2019).

2.3.3 Controle de Estoque

O controle de estoque deve ser uma prática periódica e minuciosa, atribuída de métodos eficazes e confiáveis devido a representatividade financeira que esse grupo possui, tem função de definir um conjunto de regras para cada item estabelecendo assim o momento no qual a ordem desse item deve ser autorizada para reposição.

Está ligado diretamente a rentabilidade da empresa, pois absorvem capital que poderia ser investido de outra maneira, desviam fundos de outros usos potenciais e têm o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Aumentar sua rotatividade libera ativo e economiza custo na manutenção do inventário (CHAIN; CHING, 2010).

Para melhorar esse controle Attie (2018) menciona algumas ações que entre outras fortalece o controle do estoque: a) Segregação de funções entre a guarda física dos estoques e sua contabilização; b) autorização de compra por pessoal de nível; c) aplicação coleta de preços para compra; d) utilização de requisição de materiais de produção; e) registro das horas trabalhadas na produção; f) registro perpétuo do estoque; g) determinação de ponto mínimo de estoque; h) contagem rotativa do estoque; i) conciliação periódica entre o registro perpétuo e o razão sintético dos estoques; j) segregação de funções entre o setor de compras e recebimento; k) sistema de custo integrado a contabilidade e l) contagem física quando da recepção e emissão de documento comprobatório. Nesse contexto pode-se citar outros aliados na gestão de estoques que agregaram significativas melhorias operacionais nas empresas pela otimização dos estoques e dos processos de suprimentos, tais como:

Filosofia de estoque just-in-time (JIT), segundo Silva (2018) esse é um método Japonês de administração de materiais que organiza as entregas dos fornecedores nas datas em que os materiais são necessários na linha de produção, objetivando alcançar investimento zero em estoque ocioso. Uma filosofia simples e poderosa que visa eliminar a perda diminuindo o estoque desnecessário, procura eliminar todas as tarefas que não agregam valor, tendo como meta final melhorar as vantagens do valor agregado em cada operação e produzir os bens e serviços somente nas quantidades necessárias, eliminando desperdícios (GONÇALVES, 2020). Resumidamente pode se dizer que o principal objetivo desse método é otimizar os procedimentos e processos por meio da redução contínua de desperdícios.

Essa nova perspectiva surgiu inicialmente na manufatura e depois passou para as atividades administrativas das empresas, principalmente no tocante do controle dos estoques, que apresentou acuracidade muito elevada ao seu conteúdo, acompanhada de redução nos custos e no tamanho do almoxarifado (PAOLESCHI, 2019).

Para que essa filosofia desse certo foi preciso desenvolver ferramentas práticas e de baixo custo para otimização do trabalho da empresa como um todo, as ferramentas que compõem o JIT são: Kaizen sistema de melhoria continua na qualidade; Poka Yoke cria mecanismos de controle para eliminar erros repetidos; Jidoka automatiza o trabalho em equipe e elimina tarefas desnecessárias; Heijunka nivelamento das tarefas agendadas, eliminando riscos de atraso nas entregas; Andon quadro de avisos entre os setores com a implantação de gestão a vista; Gamba informações vindas do operacional onde os processos são executados e Kanban sistema de cartões para controlar as atividades (PAOLESCHI, 2019).

Controle Kanban consiste em um sistema de sinalização entre cliente e fornecedor que pode ser interno ou externo, tendo por objetivo indicar exatamente: quanto, quando e o que fornecer ou produzir, controlar e balancear a produção, eliminando desperdícios. Consiste em um sistema simples e visual, são utilizados normalmente quadros de avisos ou cartões que permitem avisar ao estágio antecedente de que o próximo estágio necessita ser abastecido (GONÇALVES, 2020). De maneira geral o sistema Kanban funciona como uma montagem prévia pelo PCP de um estoque intermediário entre fornecedor e cliente, onde os itens são colocados em lotes com padrão dentro de contentores com sinalizações (cartões Kanban). Assim que o cliente esvazia esse contentor coloca o cartão kanban na devida posição no quadro porta-kanban e disponibiliza o contentor vazio para reposição. O fornecedor por sua vez está autorizado sempre que houver cartões no quadro, segundo regras de prioridade, pegar um cartão e providenciar sua reposição (TUBINO, 2017).

O Programa MRP (Planejamento de Recursos de Produção), que de acordo com Gonçalves (2020) o MRP clássico se desenvolveu com foco na gestão com o objetivo de auxiliar o planejamento e o controle de produção calculando a quantidade necessária de cada material destinadas a manufatura de um produto e também os prazos que esses materiais devem estar disponíveis para serem agregados ao produto final. Sendo assim seu objetivo é calcular a quantidade e os prazos em que os materiais necessários para fabricação de um produto são exigidos. Anos mais tarde o MRP evoluiu seu campo de atuação expandindo para outras áreas, permitindo a avaliação da implicação de suas decisões. Com essa ampliação passou a ser considerado como Planejamento do Recursos de Manufatura (MRP II), que mais tarde deu origem ao ERP (Sistema de Gestão empresarial integrada) (LOZADA; ROCHA; PIRES, 2017). Segundo Freitas e Ross (2012) consiste em softwares que integram toda organização automatizando os processos, tendo como principal função armazenar informações de fluxo entre todos os setores da companhia como: logística, recursos humanos, compras, finanças, marketing entre outros.

A Codificação e classificação de produtos, trata-se da identificação de um item por meio de um código composto de números ou letras contendo as informações individuais e suficientes de cada produto. É utilizado em estoques com grandes volumes para facilitar sua localização no almoxarifado (FREITAS; ROSS, 2012).

O Sistema ABC ou curva de Pareto consiste em classificar a importância dos materiais mantidos em estoque, ou seja, separá-los em classe de maior valor (A), valor médio (B) e baixo valor (C). No início da década de 1950 engenheiros americanos elaboraram um estudo sobre o “efeito da distribuição de renda” na administração de materiais para milhares de itens existentes na organização. O resultado desse estudo foi que, no universo de itens existentes, uma pequena porcentagem era representativa do maior valor de consumo e, conseqüentemente deveria ser objeto de maior atenção na gestão de seus estoques. Estudo esse que passou a ser conhecido como análise ABC. Tendo como objetivo principal

identificar itens de maior valor de demanda e sobre eles exercer uma gestão bem mais apurada, especialmente porque representam altos valores de investimento e seu controle mais apurado vai permitir redução no custo de estoques (GONÇALVES, 2020).

A técnica ABC é uma forma de classificar todos os itens de estoque de determinado sistema de operação baseando-se em seu valor total de uso. Isso porque o ganho marginal por uma gestão mais apertada é mais compensador para determinados itens que para outros, a passo que a quantidade de recurso total dos itens é limitada. Usa-se, dessa forma sistemas mais caros de operar que permitam um controle mais rigoroso para os itens mais importantes, enquanto sistemas mais baratos operam para itens menos importantes (CORRÊA; CORRÊA, 2019).

3. Aspectos Metodológicos

3.1 Delineamento da pesquisa

Segundo Gil (2018), a definição de pesquisa está relacionada com o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo fornecer respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida utilizando-se os conhecimentos disponíveis e a aplicação de métodos e técnicas de investigação científica. Desta forma, a pesquisa desenvolve-se segundo um processo que envolve inúmeras fases, iniciando na adequada formulação do problema até a apresentação dos resultados

Quanto aos procedimentos técnicos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos assuntos relacionados ao tema proposto, e, através deste levantamento de informações, ampliar os aspectos que devem ser considerados para atender aos objetivos da pesquisa, ou seja, a implementação de controles internos de estoque. Segundo Marconi e Lakatos (2019) é feita com base em textos, como livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, jornais, revistas, enciclopédias, resenhas e resumos. Atualmente predomina o entendimento de artigos científicos contém o foco dos pesquisadores e neles se encontra o conhecimento científico atualizado, já os livros podem ser de leitura ou de referência.

Em conjunto com a pesquisa bibliográfica, será realizado um estudo de caso relacionado a uma indústria de máquinas situada na Serra Gaúcha, com o intuito de aplicar, de forma prática, os conceitos identificados no referencial teórico. De acordo com Gil (2017) o estudo de caso permite uma análise profunda e exaustiva de um ou poucos casos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A metodologia utilizada com base no objetivo proposto foi de caráter qualitativo que tem o ambiente natural como coleta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, utilizando o enfoque indutivo na análise de dados e dando maior importância aos significados atribuídos às coisas e à vida (ALMEIDA, 2014).

Além disso é um estudo que se classifica como descritivo, visto que serão descritas as características do que foi apresentado, ou seja, tem como “finalidade descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com máxima exatidão possível os fatos e fenômenos” (ALMEIDA, 2014, p. 26).

3.2 Procedimentos de coleta e análise dos dados

Para a realização da pesquisa, a empresa estudo de caso autorizou o acesso às informações e processos vinculados à proposta de pesquisa, e a partir destes será realizado o levantamento de informações do cenário atual, relacionando os processos que influenciam e alteram o sistema de estoques, entrevistas formais e informais com os profissionais envolvidos, gerência e colaboradores, delimitando as expectativas em relação à implementação de controles internos de estoques no período de março a maio de 2021 e após

foram analisados os dados contábeis e gerenciais que também foram disponibilizados pela empresa. Após a análise, definiu-se pela implementação de controles internos de estoque.

4. Resultados da pesquisa

4.1 Contextualização da empresa

O objetivo desse capítulo é apresentar a empresa estudo de caso, que atua desde 2014 no desenvolvimento de soluções para envase de produtos carbonatados ou não, para envase em pet, vidro e lata. Situada no Município de Bento Gonçalves, com filial no mesmo Município.

Empresa de médio porte tributada pelo lucro presumido, presente em 17 estados brasileiros, Distrito Federal e também na Argentina, Paraguai, Uruguai, Panamá e Hong Kong atualmente conta com 40 colaboradores e seu faturamento no ano de 2020 totalizou aproximadamente R\$ 6.700.000,00. Sua principal atividade é a fabricação de máquinas, peças e acessórios utilizados nas indústrias de alimentos, de bebidas e de fumo, como atividades secundárias serviço de usinagem tornearia e solda, manutenção de máquinas e equipamentos para indústrias de alimento, bebidas e fumo. Com foco em tecnologia, agilidade e comprometimento com o cliente, a empresa atua em toda a América Latina e principalmente no mercado interno brasileiro.

4.2. Diagnóstico atual da empresa

A empresa estudo de caso possui uma macroestrutura de distribuição, estocagem e armazenagem de produtos com grande movimentação de estoques. Quanto a gestão interna possui um sistema próprio para armazenamento movimentação e controle de estoques nos moldes do ERP que significa Sistema de Gestão Empresarial Integrado. Tal sistema integra e reúne em uma única solução as informações dos setores como: contabilidade, PCP, suprimentos, fiscal, RH, patrimônio e vendas.

4.2.1 Dados históricos

A análise da empresa foi realizada inicialmente comparando os dados históricos dos últimos três anos e a partir destes dados, buscou-se identificar indicadores e diferentes análises dos estoques. O primeiro indicador a ser analisado refere-se à identificação do percentual do custo dos produtos vendidos em relação receita líquida das vendas, no período de 2018, 2019 e 2020.

Tabela 1 - Percentual do CPV em relação a receita líquida

Período	Receita Líquida	Custo dos Produtos vendidos	% de CPV
Ano de 2018	R\$ 4.169.989,56	R\$ 2.431.487,83	58,31%
Ano de 2019	R\$ 5.465.244,16	R\$ 2.322.792,17	42,50%
Ano de 2020	R\$ 5.880.891,64	R\$ 2.142.734,35	36,44%
Total	R\$ 15.516.125,36	R\$ 6.897.014,35	44,45%

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se na Tabela 1, o comprometimento do custo dos produtos vendidos em relação a receita líquida, ou seja, ao analisarmos os percentuais o ano de 2019 em relação ao ano de 2018, a receita líquida teve um aumento de 31,06%, e 2020 em relação a 2019 um aumento de 7,6%. Em contrapartida a empresa demonstra que reduziu seu CPV, respectivamente, ano de 2018 58,31%, 2019 42,50% e 2020 36,44%, uma redução de 2018 a 2020 de 21,87%. A conversar com o gestor da empresa, sobre esta análise, ele apontou que a

redução de custo, deve-se principalmente pelas seguintes ações: **“o cenário de pandemia, nos fez rever as compras e consequentemente um maior controle nos estoques”**.

Importante mencionar que a partir deste indicador e com a média de percentual identificada no período dos 3 anos de 44,45%, sugere-se a empresa a implantação de um controle interno, através na análise deste indicador mensalmente. Isso possibilitará, identificar qualquer alteração, que indique estar fora da média levantada.

Na Tabela 2, apresenta-se outra análise realizada, em relação ao acompanhamento da evolução dos níveis de estoques, em valores e percentuais, considerando a soma total de matérias primas, componentes, produtos em elaboração, peças industrializadas, intermediários e produtos prontos no mesmo período.

Tabela 2- Evolução dos Estoques

Período	Estoques Final	Percentual em relação ao período anterior
31/12/2018	R\$ 1.070.416,21	
31/12/2019	R\$ 1.539.226,73	43,80% de aumento
31/12/2020	R\$ 2.977.834,65	93,46% de aumento
Média de Estoque	R\$ 1.862.492,53	

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar a evolução dos níveis de estoque na Tabela 2, identifica-se um aumento expressivo dos Estoques nos dois últimos períodos, ou seja, o estoque em 31/12/2020 praticamente dobrou de valor, um aumento de 93,46% em relação a 2019. Ao compararmos o aumento da receita líquida do mesmo período, 2019 a 2020, a Tabela 1 demonstra que o aumento da receita foi de 7,61%. Em conversa com o gestor da empresa, este apontou as seguintes questões para este aumento de estoques: **“aumento expressivo no valor da matéria prima nos últimos anos. A empresa teve um aumento na sua produção, mas devido a pandemia muitas obras de clientes não foram finalizadas em contrapartida as máquinas não foram embarcadas”**.

Para acompanhar a evolução e demonstrar o desempenho dos estoques, analisou-se o indicador de giro de estoque demonstrado na Tabela 3.

Tabela 3 - Giro de Estoque

Período	Custo dos produtos vendidos	Estoque Médio	Giro de estoque
Ano 2018	R\$ 2.431.487,83	R\$ 1.086.689,50	2,24
Ano 2019	R\$ 2.322.792,17	R\$ 1.390.292,54	1,67
Ano 2020	R\$ 2.142.734,35	R\$ 2.209.590,17	0,97

Fonte: Elaborado pela autora.

Na Tabela 3 podemos observar que nos anos de 2018 e 2019 o estoque foi renovado pelo menos uma vez no ciclo avaliado e no mesmo período de 2020 temos um resultado menor que 1 que significa que no final do período, houve um valor substancial de produtos finalizados que não foram vendidos em estoque. Na entrevista feita com o gestor ele atribui tal situação...”**esse resultado, também é devido ao período de pandemia onde muitos pedidos não foram finalizados e as máquinas ficarem em estoque**”. O objetivo desse indicador é sinalizar para empresa quantas vezes por ano esse estoque é renovado completamente. Para calcular este indicador, a formula mais simples é a que relaciona o total vendido (em dinheiro) e o estoque médio também em dinheiro. A maneira mais comum de se medir é calculando em termos anuais segundo (SZABO, 2015).

$$\text{Giro de Estoque por ano} = \frac{\text{Custo das vendas anuais (\$)}}{\text{Valor médio de estoque anual (\$)}}$$

Essa análise permite entender que o controle de estoques é um ponto relevante para o bom desempenho financeiro da empresa. Desta forma, sugere-se ao gestor o uso desse indicador a partir deste estudo.

4.2.2 Processos atuais de controle interno de estoques

Para analisar o processo de controle interno praticado atualmente na empresa, realizou-se uma pesquisa com os profissionais que atuam diretamente na área de compras e estoque: 1 (um) gestor do setor de suprimentos e com os 3 (três) colaboradores que tem contato direto com o controle de gestão de estoque. A pesquisa foi realizada no período de 22 a 31 de março de 2021 onde foram elaboradas as questões e enviadas por e-mail e após contato por google meet, para complementar a pesquisa, a cada um dos respondentes em função de estarmos com restrições por causa da pandemia. Ainda, a pesquisa foi dividida com a consolidação de dados de dois grupos distintos, em que o questionário 1 identifica o conjunto de questões indagadas ao gestor, enquanto o questionário 2 busca questionar os colaboradores que atuam diretamente no processo de estoque.

Nessa etapa, buscou-se identificar a percepção do gestor em relação aos controles internos utilizados no processo de estoques, a partir de 8 (oito) questionamentos conforme Quadro 1:

Quadro 1 – Respostas do Gestor

Questionário	Respostas
No seu entendimento para que servem os controles internos? E quais benefícios trazem para organização?	“Para melhor funcionamento dos trabalhos e controles em todos os setores envolvidos.”
Quais são os controles utilizados atualmente no setor de estoque? E de que forma eles contribuem na sua área de atuação?	“É gerado ordem de compra de todos os pedidos, para assim o almoxarife conferir a NF, (itens, prazo, quantidades). Feito contagem cíclica dos estoques a cada três meses para conferência com o sistema e já ajustar o que for necessário, diminuindo os erros.”
Na sua área de atuação você como gestor acha que os controles utilizados atualmente são eficientes evitam que ocorram erros e fraudes? Acredita que eles eliminam a possibilidade de falhas dos colaboradores?	“Eles são bons, nos ajudam muito. Mas tudo pode ser melhorado. Por falta de NF por parte dos fornecedores, temos muitos ajustes de estoque manuais, e que isso ainda gera alguns erros.”
Desses controles utilizados atualmente quais julga eficientes e quais gostaria que fossem implementados?	“A contagem de estoque mais seguida. Entrada das peças somente com a NF (só temos problemas com isso com as usinagens).”
Você acha que os controles utilizados atualmente são suficientes ou acha que mais controles seriam necessários?	“Acho que são suficientes, mas todos precisam de melhorias.”
Para você a inclusão de mais controles dificultaria o desempenho das atividades?	“Isso tudo depende de análise em cima do controle que será implementado e em qual setor”.
Os processos de controle de estoques estão mapeados?	“Não.”
Quantas pessoas atuam nesse processo?	“Oito”

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o Quadro 1 percebe-se que de um modo geral, que o gestor possui um entendimento real de controles internos, sabe sobre a importância de utilizar os mesmos, mas analisando sua fala complementar aos questionamentos temos o seguinte: *“temos uma estrutura de controles internos, que nos auxilia no dia-a-dia, mas alguns processos e controles poderiam ser implementados, tais como a contagem mensal dos estoques e um controle maior com a saída e entrada de peças industrializadas.”* Quando questionado sobre os colaboradores que atuam nesse setor o gestor explica que *“Atualmente fazem parte desse processo três colaboradores, mas em seu planejamento futuro pensando na melhoria e segurança nas atividades serão oito funcionários”*.

No mesmo período, buscou-se aplicar aos três colaboradores do setor de Suprimentos (almoxarife, um auxiliar e um comprador), um questionário com 12 (doze) questões pré-estabelecidas sobre as percepções quanto ao processo de gestão de estoques. Na Tabela 4 respostas.

Tabela 4 – Respostas dos Colaboradores do Setor de Suprimentos

Questionário	S %	N %	Talvez %	Total %
Julga eficientes os controles de entrada e saída no estoque a ponto de evitar erros ou desvios?	34		67	100
A contagem física de estoque e a comparação com relatórios é feita a cada semestre?	34	67		100
Quanto as contagens físicas são investigadas irregularidades, aprovam-se ou relatam possíveis falhas?	100			100
Quando são encontradas diferenças no estoque físico o almoxarife é quem relata ou aprova possíveis alterações?	100			100
Quanto ao recebimento e conferência de mercadorias são escriturados por colaborador independente do estoquista?	34	67		100
O departamento de Compras recebe cópia do relatório de recebimentos?	34	67		100
Os pedidos de compra são efetuados em ordem sequencial e autorizados por quem tem autoridade para tal?	100			100
O cadastro de fornecedores é atualizado com frequência?	100			100
No pedido de compra constam preço e condição de pagamento, especificação do produto e fornecedor?	100			100
Quando falhas ou avarias nos produtos recebidos faz-se algum relatório?	100			100
Os ajustes quando necessários no estoque são autorizados formalmente pelo responsável?	34	67		100
Os processos de controle de estoque estão mapeados?	34	67		100

Fonte: Elaborado pela autora

A Tabela 4 apresenta os questionamentos realizados aos colaboradores do setor de suprimentos sobre os controles internos utilizados nas suas atividades, bem como as respostas. Percebe-se que dos 12 questionamentos, 6 ou seja, 50% dos respondentes manifesta que os controles utilizados não estão em conformidade com a necessidade da empresa e precisariam ser melhorados. Também nesse instrumento de pesquisa contemplava uma pergunta em aberto onde se perguntava ao entrevistado: *“Na sua opinião quais seriam as melhorias que julgas necessário para um melhor controle no estoque”...* Analisando, as complementações aos questionamentos temos o seguinte:

“Não temos controle de estoque mapeado que seria útil para padronizar o trabalho e identificar oportunidades de melhorias nos processos.”

“Importante criar os procedimentos operacionais do almoxarifado, afim de tornar padrão todos os processos”.

“Poderia ter entrada online pela NF, saídas somente por requisição eletrônica, contagem cíclica por trimestre.”

“ Colocar identificação com código de barras, separação com dispositivos móveis com leitor.”

Uma observação quanto a contagem física dos estoques e o confronto com as informações da contabilidade. Quando questionados sobre as divergências entre os valores físicos e os saldos na contabilidade, eles responderam que os ajustes não são formalmente autorizados pelo responsável. Nesse sentido, sugere-se que sempre que ocorram divergências os ajustes ocorram mediante pedido formal com visto do gerente do setor de suprimentos, dessa forma elimina-se a possibilidade que ocorram desvios e fraudes.

Percebe-se através dos questionamentos que foram realizados, que a empresa e os profissionais envolvidos no processo de análise e controle de estoque possuem conhecimento essencial sobre tal questão, e que ao mesmo tempo entendem que a melhorias necessárias a serem feitas, pois a empresa possui um mix variado de produtos o que torna mais complexo de gerenciar.

Em conversa com o contador da empresa, este nos relatou que em relação aos controles contábeis dos estoques tais como: contagem física dos estoques, controle interno por tipo de produto ainda há muito que se melhorar.

Após analisar as respostas recebidas e a partir das análises efetuadas e sugestões e comentários recebidos, propõe-se a implementação dos controles internos de estoque para a empresa.

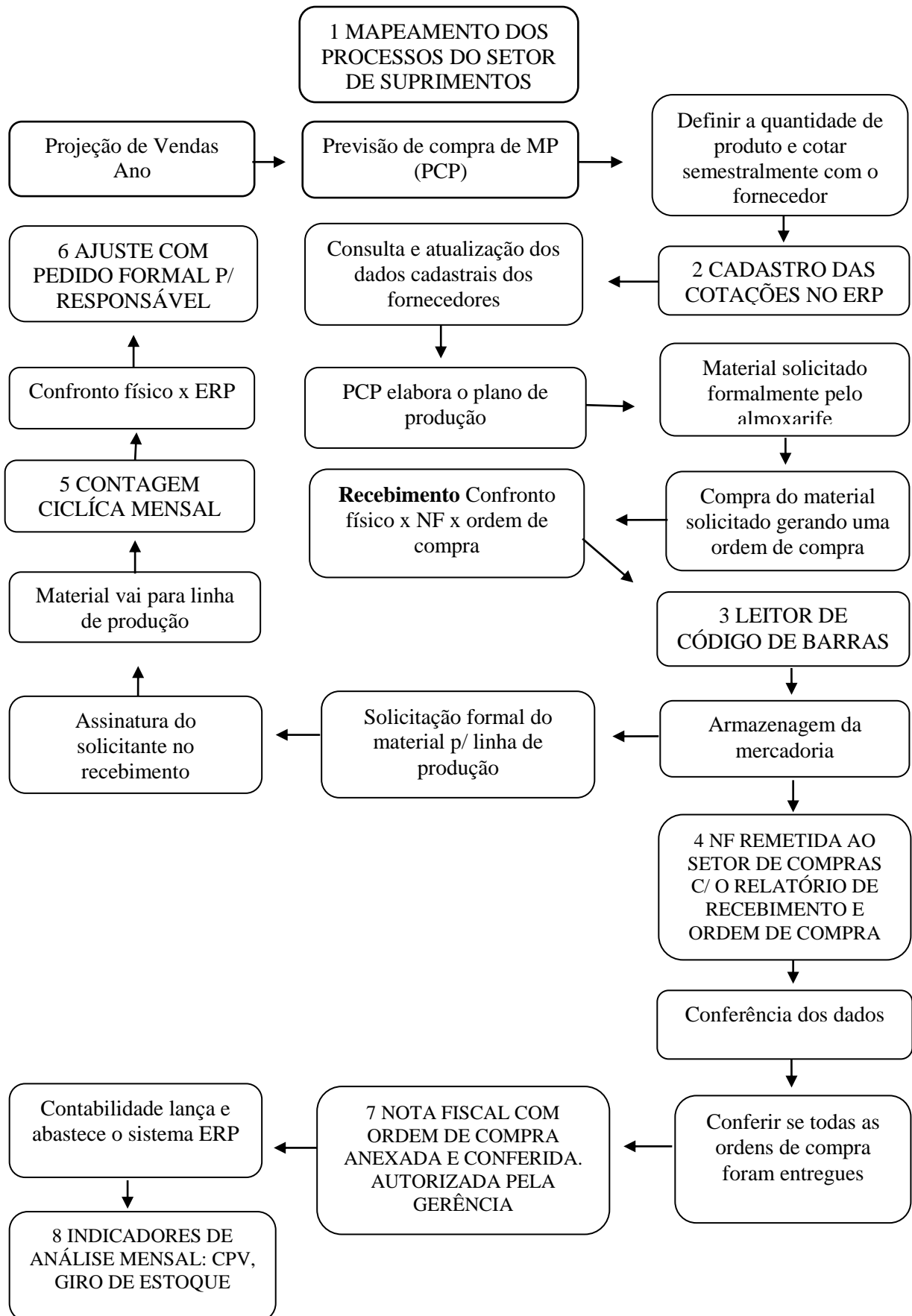
4.5 Implementação dos controles internos de estoque

Como resultado do estudo de caso pode-se observar que a empresa já possui sistemas de controle interno, mas estes devem ser implementados para garantir maior segurança e evitar desvios e fraudes. Nesta etapa do estudo de caso será evidenciada a proposta de um fluxograma voltado ao setor de suprimentos da organização.

A partir da análise efetuada propõe-se a seguinte implementação:

- Fluxo das informações com os controles internos existentes, (em letra minúscula);
- Fluxo das informações no fluxograma com as propostas de implementação dos controles internos (indicadas em letras maiúsculas e enumeradas). Na sequência a proposta do fluxograma na Figura 2.

Figura 2 - Proposta de Mapeamento do processo do Setor de Suprimentos com a Implementações



Fonte: Elaborado pela autora.

Na área de suprimentos, evidenciou-se através do fluxograma elaborado, que já existe uma estrutura definida de controles internos, mas com alguns pontos importantes a serem implementados, desta forma as contribuições sugeridas, são apresentadas no Quadro 2:

Quadro 2 – Implementação dos Controles Internos no estoque

Implementação dos Controles Interno	Objetivo	Responsável
1. Mapeamento dos processos do setor de Suprimentos	Tornar o processo padrão para ter uma visão ampla, mapeada, para corrigir e ajustar sempre que preciso.	Gestor
2. Cadastro das Cotações ERP	Possibilitar as cotações de preços de determinado item disponíveis para consulta, por qualquer interessado. Registrar a opção de melhor compra e auxiliar na conferência de valores no recebimento da mercadoria.	Comprador
3. Leitor de código de barras	Viabilizar o trabalho, reduzir tempo, trazer maior acuracidade ao estoque.	Almoxarife
4. Relatório de recebimento anexado a ordem de compra	Garantir maior segurança na conferência das informações, mais eficiência no controle de materiais no almoxarifado.	Almoxarife
5. Contagem Cíclica mensal	Propiciar a contagem em períodos menores dará maior precisão e menor tempo de interrupção das atividades, o que torna a gestão eficiente.	Almoxarife
6. Ajuste com pedido formal pelo responsável	Eliminar a possibilidade de ocorrer erros e fraudes.	Almoxarife
7. Ordem de compra anexada a nota fiscal autorizada pela gerência	Garantir maior segurança na conferência das informações, evitará compras e serviços desnecessários.	Almoxarife
8. Análise mensal de indicadores de estoque	Identificar alterações fora da média trimestral, dará acuracidade a média histórica.	Gestor

Fonte: Elaborado pela autora.

Acredita-se que as implementações propostas reduzirão de forma substancial qualquer erro ou desvio, que por ventura poderia acontecer. De forma preventiva todos os controles internos já existentes e os aqui sendo propostos para implementação, buscam a gestão eficiente não só do setor, mas de toda gestão dos estoques.

5. Conclusão

A pesquisa buscou identificar como a proposta de implementação de controles internos de estoque podem auxiliar uma indústria de máquinas da Serra Gaúcha.

Com base no estudo de caso desenvolvido, foi possível avaliar os controles internos existentes e propor a implementação de outros controles no setor de estoque para que as informações sejam mensuradas de forma correta auxiliando o gestor na tomada de decisão.

Após identificar os processos, analisar as informações e os controles internos utilizados, foi possível obter e propor melhoras significativas a partir da implementação, tais como, o mapeamento do processo que possibilitará ao gestor padronizar a operação e ter uma visão ampla para realizar ajustes sempre que necessário; o cadastro das cotações no sistema ERP para que os usuários tenham acesso sempre que necessário, ficando registrado a melhor opção de compra; o uso do leitor de código de barras no recebimento possibilitará maior

agilidade e segurança nas operações e um maior controle; a contagem cíclica mensal possibilita identificar mais rápido a ocorrência de erros, interrompe menos os processos diários e aumenta a comunicação entre a equipe; sempre que necessário ajustes sugerimos que os mesmos sejam autorizados pelo responsáveis diminuindo assim a ocorrência de erros e fraudes; anexar relatórios de recebimento aos pedidos de compra traz maior segurança ao processo, possibilita a verificação de ordens pendentes e o o prazo de recebimento; por fim analisar mensalmente indicadores faz se necessário para uma boa gestão de estoque.

O desenvolvimento do presente estudo de caso foi de grande valia para a autora que além de colocar em prática os conceitos acadêmicos, pode se aprofundar em novas situações, vivenciando de forma prática todo o aprendizado. E ainda contribuiu para que o gestor da empresa, tivesse a oportunidade de conhecer mais sobre os processos de gestão de estoque e as limitações dos processos que poderão ser melhorados com a proposta de implementação nos controles internos de estoque da empresa estudo de caso.

Referências

ACCIOLY, Felipe et al. **Gestão de Estoques**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria** Abordagem Moderna e Completa. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

ALMEIDA, Mario de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples prática e objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSI, Marcos. **Controles Internos e Cultura Organizacional: como consolidar a confiança na Gestão de negócios**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2019.

ASSI, Marcos. **Gestão de Riscos com Controles Internos ferramentas, certificações e métodos para garantir a eficiência dos negócios**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

ATKINSON, Anthony A.; KAPLAN, Robert S.; MATSUMURA, Ella Mae; YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015. Tradução Ailton Bomfim.

ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e aplicações**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHAIN, Supply; CHING, HONG Yuh. **Gestão de estoque na cadeia de logística integrada**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: uma abordagem estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

COSTA, Rodrigo Simão da. **Práticas de Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Senac, 2019.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Auditoria Contábil: teoria e prática: teoria e prática**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FREITAS Júnior, Célio de Oliveira; ROSS, Jhonata Patrik dos Santos. **CONTROLE DE ESTOQUE: Métodos para reduzir estoque**. 2012. 27 f. Monografia (Especialização) - Curso de Tecnologia em Logística, Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, 2012. Disponível em:
<http://www.bibliotecadigital.funvicpinda.org.br:8080/jspui/bitstream/123456789/47/1/RossJUNIOR.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2020.

FREZZATI e al, **Controle Gerencial**: uma abordagem na contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico. Atlas 2009.

GIOVANINI, Wagner. **Compliance: a excelência na prática**. 1ª edição. São Paulo: 2014.

GARRISON, Ray H.; NOREEM, Eric W.; BREWER, Peter C.. **Contabilidade Gerencial**. 14. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2020. 504 p.

IMONIANA, Joshua Onome. **Auditoria: planejamento, execução e reporte**. São Paulo: Atlas, 2019.

IUDÍCIBUS, Sergio; SEGATO, Valdir Donizete. **Contabilidade Gerencial da teoria à prática**. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020.

LOZADA, Gisele; ROCHA, Henrique Martins; PIRES, Marcelo Ribas Simões. **Planejamento e controle da produção**. Porto Alegre: Sagah, 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à contabilidade gerencial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

OYADOMARI, J. C. T. et al. **Contabilidade Gerencial: ferramenta para melhoria do desempenho empresarial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PAOLESCHI, Bruno. **Almoxarifado e gestão de estoque**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2019.

PADOVEZE, Clóvis Luíz. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PIZO, Frank. **Mapeamento de Controle Interno SOX: práticas de controles internos sobre as demonstrações financeiras**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

RODRIGUES, Karen Isadora Santos; CASTRO, Marcelo Gonçalves. **Proposta de Implantação de Controles Internos e Compliance em uma empresa Comercial**, 2017.

SANTOS, V.; BENNERT, P.; FIGUEIREDO, G. H; BEUREN, I. M. Uso dos instrumentos de contabilidade Gerencial em pequenas e médias empresas e seu fornecimento pelo escritório de Contabilidade. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v. 20, n 71, p. 53-67, 2018.

SILVA, Bráulio Wilker. **Gestão de Estoque planejamento, execução e controle**. 2.ed. BWS Consultoria, 2019.

SILVA, Giovana Gavioli Ribeiro da. **Gestão de Estoque e Armazenagem**. São Paulo: Senac, 2018.

SILVA, José Weverton Nascimento. *Revista de Administração e Contabilidade da Faculdade Estácio do Pará*. v. 4, n. 7, p. 136-151, junho 2017.

SZABO, Viviane. **Gestão de Estoques**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle de produção: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2017.