

PROCESSOS E CONTROLES INTERNOS DE ESTOQUE EM UMA EMPRESA DE PRODUÇÃO CUSTOMIZADA

Bruna Vicenzi¹
Itacir Alves da Silva²

Resumo: A temática do estudo traz os métodos de controles internos de estoques utilizados em uma indústria de produção customizada e propõe melhorias para estes processos, tendo como problema de pesquisa identificar quais procedimentos devem ser observados na gestão de estoques numa empresa de produção customizada. O trabalho é delineado a partir de conceitos ligados à contabilidade gerencial, estoques e seus métodos de gerenciamento e os controles internos. A metodologia de pesquisa se caracteriza como estudo de caso, por estar inserida no contexto da organização. A pesquisa tem natureza exploratória, visto que o assunto analisa-se com profundidade e a abordagem é a qualitativa, por serem aplicadas entrevistas a uma determinada população ligada aos estoques. Entretanto, necessita-se delinear as técnicas de análise e coleta de dados, a qual utiliza-se técnicas de observação, entrevista estruturada e análise documental, sendo empregada na pesquisa a análise de conteúdo. Mediante os resultados obtidos, constata-se a existência de lacunas no controle interno de estoques, sendo que a de maior relevância é a deficiência no gerenciamento dos estoques. Em vista disso, apresenta-se como proposta de intervenção um conjunto de melhorias a serem implementadas no gerenciamento dos estoques e novos métodos de controles internos para a empresa. Diante do exposto, conclui-se que existem diversos controles que podem ser implantados na empresa a fim de agilizar os processos de trabalho, melhorar a eficiência na gestão e aumentar a lucratividade. Sugere-se para possíveis trabalhos futuros o acompanhamento da implantação da proposta apresentada, identificando pontos positivos e possíveis melhorias.

Palavras-Chave: Organização. Controle interno. Estoque. Gerenciamento.

1 INTRODUÇÃO

Diante da competitividade e crescimento acirrado do ambiente empresarial, não somente no que diz respeito ao tamanho, mas também na diversidade de suas atividades econômicas, as empresas e seus gestores devem se modernizar no processo de gestão. Muitas empresas não conseguem acompanhar as constantes mudanças nas informações e exigências das leis. Entretanto, necessitam estar supridas de informações e controles internos bem elaborados, como de profissionais qualificados e sistemas de gestão informatizados. Nota-se que os controles internos são uma importante técnica a ser adotada, pois auxiliam a administração, com vista a eliminar possíveis erros, fraudes e divergência de valores. É um meio indispensável na organização para eficiência das informações.

Deste modo, determinou-se como delimitação do tema de pesquisa, o estudo para melhorias nos controles internos de estoques. Sendo assim o problema a ser estudado é: Quais procedimentos devem ser observados na gestão de estoques numa empresa de produção

¹ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade da Serra Gaúcha.

² Mestre em Administração. Professor no Curso de Graduação em Ciências Contábeis na FSG. Endereço eletrônico: itacir.silva@fsg.br.

customizada? Diante disso, o objetivo geral do trabalho determina-se em analisar os procedimentos a serem observados na gestão de estoques numa empresa de produção customizada. Para a obtenção deste resultado, tem-se a elaboração dos seguintes objetivos específicos: Descrever contabilidade gerencial e sua relação com a empresa; Estudar gestão de estoques; Apresentar controles internos utilizados na gestão dos estoques e elaborar proposta de melhorias e novos métodos dos controles internos de estoques.

O presente trabalho desenvolve-se mediante um estudo de caso, por ser um estudo inserido no contexto específico da organização, a pesquisa é considerada de natureza exploratória, uma vez que o assunto será analisado com profundidade e abordagem proposta foi qualitativa, pela aplicação de entrevista estruturada a uma determinada população relacionada ao controle de estoques na empresa. A empresa escolhida para a introdução da proposta de intervenção é a Indústria de Matrizes Belga que é de médio porte, com um quadro societário composto por dois sócios. Sua produção caracteriza-se pela fabricação, sob encomenda, de moldes e matrizes para a produção de peças injetadas em material plástico, voltada principalmente para a linha automotiva, eletrodomésticos, agrícolas e eletroeletrônicos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As entidades empresariais estão modernizando seus processos de gerenciamento, com o objetivo de alcançar metas com eficiência e eficácia devido à competitividade acirrada e desafiadora do mercado. É evidente que as empresas que possuem métodos de controles e processos elaborados corretamente e alinhados entre todos os setores, têm maiores chances de conquistar os clientes e, conseqüentemente, garantir sua participação no mercado.

É nesse sentido que a contabilidade possui grandiosa importância, pois conforme Iudícibus (1998), ela utiliza de outras áreas da empresa para iniciar, pois possui uma abordagem especial às metodologias e processos tratados na contabilidade financeira e de custos, e é fundamental para auxiliar no processo de tomada de decisão. Ele leva em consideração também as informações advindas da gestão de estoques, visto que para as organizações, o gerenciamento deste relevante item do balanço patrimonial é fundamental para a apuração do resultado contábil, conforme será mencionado a seguir.

2.1 Estoques e sua composição

Para alcançar determinados objetivos, as organizações investem em tecnologia, gestão, controles e qualidade dos produtos e serviços. Dessa forma os estoques são imprescindíveis para as empresas, uma vez que este possui alta representatividade para o ativo das sociedades.

Segundo Passareli e Bomfim (2002, p.65)

O termo “estoque” designa o “conjunto” dos itens materiais de propriedade da empresa que: são mantidos para venda futura, encontram-se em processo de produção, ou são correntemente consumidos no processo de produção de produtos ou serviços a serem vendidos.

Pela amplitude de informações presentes no grupo dos estoques, é notável a necessidade de divisão deste em subgrupos. Na visão de Crepaldi (2009), os estoques são compostos, por estoques de materiais, de produtos em elaboração, de produtos acabados e importações de materiais em andamento. Gusmão (2004) acrescenta que estes podem ser compostos também por estoque de componentes e de material de uso geral.

Na empresa, objeto do estudo de caso, os estoques existentes compreendem as matérias primas e materiais secundários, visto que para a fabricação de determinado molde ou matriz são utilizados como matéria prima, grandes blocos de aço e materiais auxiliares, como: pinos, parafusos, pastilhas, dentre outros. O estoque de produtos em elaboração, por sua vez, apresenta grande relevância na Belga, visto que o tempo de fabricação dos moldes dura em torno de seis meses a um ano.

2.2 Inventários *versus* Estoques

As empresas compram mercadorias em quantidades diferentes, preços e datas distintas. Porém, estas não são consumidas na mesma proporção e acabam misturando-se no estoque. Para confrontar o que existe no estoque físico com a contabilidade, bem como para atribuir custos às mercadorias consumidas, as empresas utilizam sistemas de Inventário definido como Inventário Permanente e Inventário Periódico (CREPALDI, 2009).

Os inventários físicos, na visão de Almeida (2009), são métodos de controle, caracterizados pela contagem física dos bens e conciliados com os registros de estoque. Tem como objetivo adequar os lançamentos com os materiais que realmente existem na empresa. Ele ressalta que as contagens devem ser realizadas no mínimo uma vez por ano,

preferencialmente no fim de cada exercício, ou último dia do período contábil. É o que ocorre na maioria das empresas, elas procedem com a contagem de todos os bens do estoque geralmente no final do exercício, desse modo é provável que ocorram algumas divergências nos registros, em virtude de os materiais serem contados apenas uma vez.

Existem também as empresas que executam contagens cíclicas, ou seja, adotam o inventário rotativo, assim todos os itens são contados diversas vezes ao longo do ano. Esse método de contagem é de grande valia nas organizações, visto que indica toda a movimentação em reais e as quantidades separadas por bem (ALMEIDA, 2009).

2.3 Relação da auditoria interna com os controles internos

Com o desenvolvimento avançado das empresas, notou-se a necessidade de dar maior importância aos procedimentos e controles internos, em vista que os administradores não tinham condições de supervisionar todas as atividades e processos de trabalho (ALMEIDA, 2009). Desse modo, surgiu a auditoria interna, que é uma atividade de avaliação independente dentro das organizações, a qual consiste no conjunto de procedimentos como avaliações, análises, levantamentos e comprovações para verificar a integridade, adequação, eficiência e eficácia dos processos e controles internos, visando alcançar os objetivos da administração (CREPALDI, 2011).

Entretanto, Sá (2006, p.24) afirma “[...] ser a auditoria uma crítica e sistemática observação do controle interno da Contadoria e dos documentos em geral que circulam em uma empresa [...]”. Esta avaliação nos controles internos é necessária para saber se os objetivos da organização estão sendo cumpridos de maneira adequada e econômica. Sendo assim, é indispensável o papel da auditoria interna, pois fortalece e objetiva melhorias nos controles internos das organizações.

Em vista disso, para se iniciar os trabalhos de auditoria, é necessário anteriormente aferir os controles internos que estão sendo executados na organização, como o levantamento das informações e rotinas de trabalho. Visto que controles internos são procedimentos responsáveis para definir medidas a fim de evitar falhas, acompanhar a execução de atividades de caráter corretivo ou preventivo, e garantir segurança aos gestores no momento da tomada de decisões. Todavia, a auditoria interna revisa, avalia e acompanha os controles internos.

O controle interno pode ser caracterizado como um método de organização, com o objetivo de garantir a precisão nas informações prestadas, assim como tornar mais eficiente e correto os procedimentos de trabalho da empresa (CREPALDI, 2011). A definição de controle interno é muito ampla, segundo Crepaldi (2011), ela engloba a estrutura organizacional, as políticas e sistemas administrativos e a eficiência dos colaboradores.

Existem classificações para os controles internos, estes podem ser: operacionais, quando estão relacionados aos objetivos da organização. Contábeis quando referem-se à exatidão dos registros contábeis, e normativos quando dizem respeito às regras da empresa (CREPALDI, 2011). Contudo, o controle interno está ao mesmo tempo ligado aos trabalhos de auditoria, visto que as normas de auditoria aceitas estabelecem que o auditor deva revisar e avaliar os métodos e rotinas de controles internos das organizações.

Por outro lado, o Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission –COSO (2013), explica mais detalhadamente as três categorias de objetivos que estruturam o controle interno, apresentadas com nomenclatura um pouco diferentes, consistindo em operacional, divulgação e conformidade:

- a) operacional: É a relação com as metas de desempenho financeiro e operacional, se elas estão sendo alcançadas com eficiência;
- b) divulgação: Engloba os requisitos de oportunidade, transparência e confiabilidade, uma vez que devem estar relacionados à precisão das informações financeiras e dos registros contábeis;
- c) conformidade: O objetivo da conformidade está ligado às regras e leis, visto que é imprescindível o cumprimento das regulamentações na qual a empresa está inserida.

2.4 Gerenciamento e controles internos dos estoques

Antigamente, os estoques eram gerenciados manualmente, com controles apenas visuais ou sendo feitos por fichas. Assim o trabalho se tornava vagaroso e de baixa precisão, cada item possuía uma ficha descritiva com código, fornecedor e localização no almoxarifado. Atualmente, dependendo do tamanho da empresa, os estoques necessitam de controles precisos e sistemas tecnológicos adequados.

Com a chegada dos computadores, os almoxarifados das empresas mudaram suas rotinas, hoje os próprios funcionários fazem os registros de entradas e saídas de mercadorias. Se a empresa é de pequeno porte, o planejamento e controle podem ser feitos por meio de um computador básico com sistema operacional ou planilhas de cálculos. Se a empresa é de médio ou grande porte, com mais de um almoxarifado, é necessário implantar um sistema em rede que permita a ligação de vários computadores em um servidor central, assim permitindo que mais de um usuário utilize as informações e registros no mesmo momento.

Cabe ressaltar que a maior parte das empresas necessita de um gerenciamento adequado em seu plano de produção. Uma vez que muitas fabricam mais de um tipo de produto, como por exemplo, a indústria automobilística, demandando grandes quantidades de peças ou componentes. Analisando essa premissa, Chiavenato (2008) explica os métodos atualmente utilizados em algumas empresas para planejar as necessidades dos materiais e o gerenciamento destes:

Também conhecidos como MRP (Manufacturing Resources Planning) e MRPII, surgiram para minimizar o investimento em inventários, o MRP funciona como um software, uma vez que o principal artifício desse sistema é a lista de materiais, ele contempla os dados sobre os itens comuns que serão utilizados nos produtos. Dessa forma, o sistema confronta as informações dos materiais existentes no estoque para a fabricação e emite a lista dos itens faltantes.

O autor destaca que o MRPII ou ERP (Enterprise Resources Planning) atuam diretamente na manufatura, ou produção como um todo, e não somente nos materiais necessários para a produção de determinado produto, englobando funções gerenciais como planejamento empresarial, planejamento da produção e de vendas, necessidades das compras, acompanhamento da fabricação, além de controlar a contabilização dos custos.

O tempo de reposição é outro método utilizado, que de acordo com Gusmão (2004), consiste em um espaço de tempo entre a solicitação de compra ou fabricação de um produto até a chegada ao estoque. Neste período, consideram-se todos os processos envolvidos até o produto ser aprovado para o uso, como a emissão da solicitação de compra, orçamentos, inspeção de recebimento, entrada no almoxarifado e liberação para ser utilizado.

Ching (2010) acrescenta que este método é conhecido também como ponto de reposição ou estoque mínimo, uma vez que sua finalidade está ligada ao processo de ressurgimento, para não ocorrer falta de produtos no estoque. Funciona de maneira em que,

quando há uma considerável redução no nível de estoque, um pedido de compra é disparado para reabastecimento.

O estoque de segurança, segundo Gusmão (2004) é outro método de gerenciar os estoques e tem como objetivo garantir a normalidade dos processos diante de imprevistos, considerado como a falta de pessoal, quebra de máquina, perdas da qualidade e até mesmo problemas internos da empresa. Para Arnold (1999, p.321), “o estoque de segurança é uma quantidade extra calculada de estoque mantido e é geralmente utilizado como proteção contra a incerteza relativa à quantidade.”

Para Lins (2011), o controle interno da conta estoques inicia nas compras, no caso de indústrias, o setor de produção solicita e autoriza os materiais ao setor de compras. Porém é necessária a adoção de alguns procedimentos de controles internos no estoque, conforme serão descritos a seguir:

- a) contagem e comparação periódica dos itens físicos que encontram-se no estoque;
- b) segregação de função, visto que os funcionários de compras não devem ser os mesmos do setor de recebimento;
- c) atualização das contagens físicas no momento do recebimento da matéria prima ou outras mercadorias, e no momento da venda de determinado produto; e
- d) o sistema de contabilidade financeira deve ser integrado a contabilidade de custos.

O autor complementa ainda que a contagem física dos itens, ou inventários, conforme explicado em capítulos anteriores, é um dos principais meios de controle interno de estoques, pois envolve a verificação dos saldos físicos existentes com a exatidão das informações contidas nos registros dos sistemas. O principal objetivo da contagem é a detecção de erros ou fraudes requerendo alguns procedimentos e cuidados especiais

Cabe acrescentar que antes da fabricação de um produto, as empresas utilizam a lista de materiais, que é dos métodos de controle para iniciar as compras e conseqüentemente iniciar a formação dos estoques. De acordo com Arnold (1999), a lista de materiais apresenta os componentes necessários para a fabricação do produto, ou seja, é uma lista formada por produtos intermediários, matérias primas e componentes que serão unidos para a fabricação do produto principal.

Após a utilização da lista de materiais na empresa, inicia-se o processo de compras, que segundo Baily *et al.* (2000, p.35) “As compras precisam adaptar-se para se tornarem mais proativas, maior ênfase é dada aos relacionamentos com fornecedores em ambos os sentidos,

investindo-se tempo e apoio para a consecução de objetivos benéficos mútuos.” Seguindo esse contexto, é importante haver uma negociação do setor de compras com os fornecedores, com intuito de comprar materiais de acordo com as especificações dos produtos, ou seja, em quantidades e dimensões mais próximas da realidade, para dessa forma não ocasionar desperdícios, estoques obsoletos e auxiliar na redução dos custos.

Ainda na visão de Baily *et al.* (2000), o pedido de compras, por sua vez, é um dos controles mais utilizados nas empresas. Ele é um método responsável para solicitar compras de bens e serviços, oferecer registros para conferências, auditorias e também para controlar e autorizar os gastos. O autor ressalta que normalmente todas as compras devem ser feitas mediante pedidos, para melhor controle e organização dos estoques e evitar práticas ilegais e imposições, também é importante constar o número do pedido de compras em todas as notas fiscais emitidas. Para Arnold (1999), quando um pedido é liberado existe a necessidade de o sistema alocar as quantidades que serão utilizadas para tal produto, e também verificar o que existe em estoque para não ser necessário comprar.

Outro método indispensável de controle interno de estoques utilizado em grande parte das empresas são as requisições de materiais, que conforme Schier (2005), as requisições são empregadas para controlar as saídas dos materiais do almoxarifado para consumo, sendo que os produtos não devem ser entregues sem o preenchimento da requisição. Nela deve conter todos os dados do material que saiu do estoque como descrição do material, quantidade, setor requisitante, número da ordem de produção, nome do funcionário que requisitou e assinatura da pessoa que autorizou. Dessa forma é possível dar baixa no estoque do material que foi solicitado.

A base teórica acima apresentada evidencia que existem diversos métodos pelos quais as empresas podem optar para aperfeiçoar o controle de seu patrimônio e aprimorar o gerenciamento das operações. O estoque, por ser um dos principais ativos da empresa, deve ter um controle rigoroso, para não haver perdas, nem redução no lucro da organização.

3 METODOLOGIA

Em virtude da necessidade de busca por aperfeiçoamento nos conhecimentos do estudo em questão, foi realizado um levantamento de conceitos e teorias com intuito de propor melhorias nos processos e controles internos de estoque da empresa objeto de estudo,

deste modo a pesquisa foi identificada sendo de natureza exploratória. Gil (2010) destaca que sua finalidade é explicar, esclarecer e desenvolver conceitos, tendo como principal objetivo oferecer maior relação com problema e construção de hipóteses.

Em vista de que foram analisados documentos e coletadas informações para aprofundamento do estudo, a pesquisa foi classificada a partir de uma abordagem qualitativa, visto que o tema foi trabalhado a partir de um contexto específico. O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso realizado por meio de um estudo detalhado dos processos de trabalho ligado aos estoques na organização, que na visão de Mascarenhas (2012), é um estudo utilizado em diversos campos da ciência.

Para a realização da pesquisa, foi necessário delimitar a população. Dessa forma, considera-se como população do estudo apresentado: um diretor administrativo e financeiro que elabora as planilhas de controle gerencial e apura os custos; um líder do setor de almoxarifado, que lança as requisições, recebe e confere o material, controla a saída de material, faz a contagem do estoque, requisita materiais para outros setores, organiza o estoque; etc.; outro almoxarife que somente recebe, confere o material, requisita-os para outros setores, controla a saída e auxilia na contagem do estoque; dois funcionários do setor de compras, sendo que um deles realiza as compras de matéria prima e componentes para a produção dos moldes e o outro faz as compras de ferramentas e demais itens necessários.

Para o desenvolvimento do projeto, por se tratar de uma abordagem qualitativa, buscou-se informações mediante observação participante, entrevistas realizadas e análise de documentos, com intuito de auxiliar e contribuir com informações, agregando conhecimento para o aprofundamento da pesquisa.

O processo de coleta dos dados, no estudo de caso segundo Gil (2010), é importante para garantir a inserção do caso em um contexto, aprofundar o estudo e também dar maior confiabilidade aos resultados esperados. Tendo em vista as técnicas apresentadas na coleta dos dados, foi necessária a análise destes, caracterizado por elementos qualitativos. Sendo assim foi utilizada, por meio da coleta de informações a análise de conteúdo.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A pesquisa, cujo enfoque é propor melhorias nos controles internos de estoques em uma indústria de produção customizada, foi elaborada a partir de termos e conceitos ligados

ao controle interno e aos estoques, em que as informações foram obtidas por meio de entrevista estruturada. Tais informações auxiliaram na identificação de lacunas existentes nos processos e controle de estoques da empresa, possibilitando assim a elaboração da proposta de melhorias e implantação de novos e mais eficientes controles nessa área.

No que concerne aos controles internos de estoques existentes atualmente na empresa é possível destacar que existem alguns controles internos, porém estes são falhos. A empresa possui controles de entradas e saídas de materiais do almoxarifado via sistema informatizado, o qual é atualizado através dos lançamentos das notas fiscais, pelo setor fiscal, para as entradas, bem como utiliza-se de requisições de materiais para as saídas. Porém observou-se que as requisições de materiais não são lançadas no sistema no ato, ou seja, no momento da retirada do material, gerando assim divergências entre o estoque físico e o que há no sistema. Em vista disso, os funcionários do almoxarifado não sabem a real situação do estoque para utilizá-lo como consultas no sistema e definição de novas compras.

Ainda referente aos controles internos, a empresa utiliza a emissão de pedidos de compras através do sistema, entretanto, nem todos os produtos são comprados mediante os pedidos, geralmente quando são pequenas quantidades, ou compras urgentes não é emitido o pedido. Dessa forma, pode ocasionar problemas no lançamento das notas fiscais e comprometer a exatidão das informações.

A conferência do material recebido, conforme os dois funcionários do almoxarifado que foram entrevistados, ocorre de forma manual, sem gerar nenhum registro no sistema neste primeiro momento. A conferência inicia por meio do pedido de compra e a nota fiscal, a pessoa responsável pelo recebimento dos materiais faz a contagem de cada peça e verifica se as quantidades estão de acordo com o pedido. Ele também confere se as dimensões da peça e a ordem de serviço que será destinado o material conferem com os documentos. Entretanto, diversas mercadorias são compradas sem a existência de pedidos de compras, como mencionado anteriormente, dessa forma a conferência procede somente confrontando as quantidades e dimensões dos produtos com a nota fiscal, dificultando posteriormente o lançamento da nota fiscal.

Quanto ao inventário, ele é realizado pela contagem de todos os itens existentes no almoxarifado, sendo efetuado somente uma vez por ano, no fim de cada exercício. Quem efetua as contagens são os próprios funcionários do setor de recebimento e às vezes alguns colaboradores que dispõem de tempo ocioso na fábrica também auxiliam. Visto que a

empresa não possui auditoria para auxiliar as contagens, também não tem se utilizado de recontagem mesmo que aleatória, nem dividido em várias equipes para acompanhar a contagem dos itens em estoque.

Com relação ao gerenciamento dos estoques, todos os entrevistados relataram que existem lacunas, uma vez que os funcionários não utilizam a funcionalidade que o sistema ERP oferece, ou seja, do estoque de segurança e ponto de encomenda. A inexistência destes provoca sistematicamente a aquisição de determinados itens de forma “urgente” o que acaba prejudicando a possibilidade de efetuar uma negociação mais favorável financeiramente, por meio da tomada de preços de diversos potenciais fornecedores, para somente após definir a melhor opção para a aquisição.

Quanto ao procedimento de compras, pôde-se constatar que também existem falhas no processo. A lista de materiais é enviada pela engenharia ao setor de compras, o funcionário verifica de forma manual e visual o que há na lista e no estoque que não necessitam ser comprado, em seguida ele digita e envia todos os itens que precisam ser adquiridos via e-mail alterando todas as dimensões repassadas pela engenharia, visto que na lista são informadas as medidas prontas dos blocos e barras de aços a serem compradas, necessitando de alguns centímetros a mais do que o normal para não ocorrer desperdícios durante a fabricação do molde, com as devidas dimensões e peso e encaminha para vários fornecedores solicitando orçamentos. Após o recebimento das cotações, ele abre um novo pedido de compra e digita cada item novamente que será necessário, com valores obtidos e prazos de pagamentos negociados com o fornecedor.

Com relação à falta de material no estoque, o procedimento é feito de forma que o responsável pelo almoxarifado solicita verbalmente o produto ao setor de compras. Sendo assim, o comprador não faz o pedido e também não faz orçamentos para verificar em qual fornecedor o preço é mais acessível, visto que o item deve ser comprado com urgência. Diante dessas informações, foi possível notar que este procedimento utilizado pelo setor de compras pode ocasionar retrabalhos, demora nos processos e onerar o caixa da empresa.

Por fim, os entrevistados foram questionados sobre quais problemas a empresa vem enfrentando em relação aos estoques. De acordo com a técnica de análise de documentos e as entrevistas aplicadas, destaca-se que uma grande lacuna é a divergência de valores entre o estoque físico e contábil, tendo em vista que às vezes os funcionários retiram material sem fazer a requisição, ou as notas fiscais são lançadas com quantidades diferentes do que

chegaram, por exemplo, troca de unidades de medida, como rolos por quilos, litros por baldes, dentre outros. Analisando as respostas dos entrevistados, é possível constatar também como deficiência, a falta de identificação das sobras de blocos de aço que permanecem no estoque. Uma vez que quando há a necessidade de compra de matéria prima, a pessoa responsável pelas compras deve ir todas às vezes até os blocos para medir, pesar e verificar qual o tipo de aço equivale.

Outra lacuna que compete ao controle de estoques, concluída pela entrevista do líder do almoxarifado e pela observação feita no setor é a segregação de função, em que somente um funcionário acessa o sistema e lança as requisições de materiais. Este também é responsável por preencher as fichas de acompanhamento de documento fiscal quando as compras não possuem pedidos, podendo ocasionar atrasos nos processos de trabalhos ou sobrecarregar o funcionário. Para possíveis correções das falhas detectadas, a seguir serão propostas melhorias, a fim de auxiliar na gestão e organização dos controles internos de estoques.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Após a análise das informações obtidas por meio da aplicação das técnicas de pesquisa constatou-se que o controle interno de estoques da empresa estudada apresenta lacunas. Para os processos se tornarem eficientes é necessário aprimorar os controles existentes, mudando as rotinas e procedimentos de trabalho e implantar novos controles internos. Porém todos os envolvidos devem se comprometer para obter resultados futuros mais satisfatórios a fim de auxiliar no crescimento e desenvolvimento da organização.

Mediante as respostas alcançadas, as observações, análise documental e fundamentação teórica, em relação aos controles internos de estoques existentes na Belga, optou-se por apresentar a proposta de intervenção com base no fluxo do processo de trabalho observado na empresa. Em que o procedimento utilizado atualmente na Belga se inicia com as compras de materiais juntamente com o gerenciamento dos estoques e finaliza com a contagem do inventário no fim de cada exercício. Para facilitar o entendimento da proposta de intervenção, ela será apresentada em itens do número um ao nove conforme o quadro a seguir:

Situação atual	Proposta	Resultado esperado	Embasamento teórico p/ a proposta
<u>1 – Gerenciamento de estoques:</u> Lista de materiais é emitida pela engenharia e enviada ao setor de compras, sendo alterados e digitados no sistema manualmente todos os itens que necessitam ser orçados e comprados.	Implantação de um software ligado a engenharia e ao setor de compras para importar a lista de materiais, e em sequência gerar cotações e pedidos de compras.	Facilitar e agilizar o trabalho do setor de compras, evitando retrabalhos e reduzindo custos.	ARNOLD. J.R Tony (1999). Administração de Materiais.
<u>2- Compras:</u> Utilização incorreta dos pedidos de compras	Para cada compra deve ser emitido um pedido de compra.	Eliminar retrabalho, garantir maior rapidez na conferência do material recebido, bem como auxiliar no lançamento da nota fiscal e nos controles internos.	BAILY. Peter <i>et al.</i> (2000). Compras. Princípios e Administração
<u>3- Ponto de encomenda e estoque de segurança:</u> Ausência de Ponto de encomenda e estoque de segurança. Os funcionários não controlam quando falta material ou quando está terminando, uma vez que o sistema não fica atualizado para consultas. Essa verificação é feita visualmente ou quando termina o material.	Utilizar a funcionalidade que o sistema da empresa apresenta em gerar o ponto de encomenda de determinado item e notificar o estoque de segurança, cadastrando as quantidades para ressuprimento desejadas para cada item de estoque no ERP utilizado pela empresa.	Evitar a falta de materiais e reduzir custos, pois a compra planejada deve ser feita mediante orçamentos com diversos potenciais fornecedores para adquirir o melhor produto, com preços e prazos mais acessíveis.	GUSMÃO. Sérgio (2004). Planejamento e controle de Estoques. CHING. Hong Yuh (2010). Gestão de estoques na cadeia logística de suprimentos; ARNOLD. J.R Tony (1999). Administração de materiais.
<u>4- Conferência:</u> A conferência do material recebido é feita manualmente, mediante nota fiscal e pedidos de compras.	Adotar o método de recebimento físico que o sistema ERP da empresa oferece.	Dinamizar o processo de conferência dos materiais. Reduzir o processo do setor fiscal referente ao lançamento das notas fiscais; diminuir a probabilidade de erros durante a conferência.	LINS. Luís dos Santos (2011). Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa.
<u>5-Requisições:</u> Utilização inadequada das requisições de materiais.	Lançar as requisições no ato da retirada do material ou no fim de cada dia, por centro de custos; Implantação de um leitor de código de barras para lançar as requisições no momento em que o material é requisitado.	Manter o sistema atualizado espelhando a realidade dos produtos existentes no estoque e auxiliar no trabalho dos funcionários do almoxarifado	SCHIER. Carlos Ubiratan da Costa (2005). Custos industriais. GUSMÃO. Sérgio (2004). Planejamento e controle de Estoques. CHING. Hong Yuh (2010). Gestão de estoques na cadeia logística de suprimentos;
<u>6- Inventários:</u> Os inventários são feitos somente uma vez, no fim	Efetuar contagens cíclicas; Separar os funcionários	Reduzir o tempo de trabalho, agilizando o processo para diminuir ou	ALMEIDA. Marcelo (2009). Auditoria. Um curso

de cada exercício, por funcionários do almoxarifado.	em grupo; Designar para um funcionário a função de receber e requisitar materiais, sem auxiliar nas contagens.	eliminar as divergências de valores dos estoques físicos e contábeis.	moderno e completo. LINS. Luís dos Santos (2011). Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa
7- Identificação da matéria prima: Ausência de controles internos na identificação e utilização do estoque de matéria prima.	Implantar etiquetas com todos os dados do material em estoque; Controlar via planilha a utilização da matéria prima e adições de novos materiais.	Facilitar o trabalho do setor de compras e do almoxarifado em verificar fisicamente a quantidade disponível em estoque deste material quando da necessidade de compra.	Committee of sponsoring organization of the treadway commission (COSO, 2013). Controle interno – estrutura integrada.
8- Redução de custos: Todas as compras de matéria prima geralmente são negociadas com o mesmo fornecedor, porém este só vende o material em barras, dessa forma durante a produção do molde normalmente sobrarão partes dessa matéria prima.	Caso a empresa não adotar o método de etiquetas e planilha, sugere-se a negociação com outros fornecedores, para compras de matéria prima com dimensões e quantidades mais próximas possíveis do que será necessário.	Reduzir os custos com estoques e eliminar a necessidade de terceirizar o serviço de corte dos blocos de matéria prima.	BAILY. Peter <i>et al.</i> (2000). Compras. Princípios e administração.
9- Segregação de função: Deficiência na segregação de funções. Somente um funcionário do almoxarifado tem acesso ao sistema e aos registros das requisições.	Designar as funções para cada funcionário do almoxarifado. Importante que todos devem ter treinamentos e acesso ao sistema para lançar as requisições e fazer as demais tarefas.	Evitar desvios de recursos. Reduzir a sobrecarga de trabalho do funcionário que exerce essa função atualmente.	ALMEIDA. Marcelo (2009) Auditoria: Um curso moderno e completo.

Quadro 1: Síntese da proposta de intervenção

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho é decorrente de um estudo aprofundado sobre os controles internos de estoques utilizados na Indústria de Matrizes Belga Ltda. O objetivo principal buscou analisar os procedimentos a serem observados na gestão de estoques numa empresa de produção customizada. Logo, nos objetivos específicos associados ao referencial teórico foram abordados temas como a contabilidade gerencial e sua relação com as organizações; estoques, suas características, bem como os métodos de avaliação existentes; foram mencionados os tipos de inventários realizados nas empresas e sua funcionalidade; também se evidenciou

conceitos de auditoria interna e controles internos e suas metodologias existentes para o controle e gerenciamento dos estoques.

Tendo em vista que o estudo foi inserido num contexto específico de uma organização, a metodologia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, com natureza exploratória e abordagem qualitativa, uma vez que foram aplicadas entrevistas a uma determinada população relacionada aos controles internos de estoque da empresa. Após o estudo da teoria em livros e artigos, associada à prática com a análise dos dados e as informações obtidas mediante as entrevistas aplicadas, observação e análise documental, constatou-se que o controle interno de estoques da empresa estudada apresentava algumas lacunas que serviram de base para a proposta de intervenção.

Mediante as lacunas encontradas, sugere-se como proposta, um conjunto de melhorias a serem implementadas nos controles internos de estoques, bem como a adoção de novos métodos de controles que podem auxiliar na gestão da empresa e na tomada de decisão. A proposta de intervenção apresentada no capítulo anterior contempla todas as etapas do processo relacionadas aos estoques, ou seja, a compra de materiais, recebimento, armazenagem, controles e alocação dos estoques em centro de custos específicos.

Ressalta-se que durante o estudo, foram identificadas algumas limitações, sendo que a principal delas se refere a resistência dos entrevistados em mudar a forma de trabalho atualmente utilizada, pois a maioria trabalha há bastante tempo na organização. Entretanto, tais mudanças podem auxiliar futuramente as atividades dos funcionários, reduzindo processos, retrabalhos e custos para a organização.

No que concerne aos objetivos do trabalho, pode-se concluir que estes foram alcançados. Acredita-se, no entanto que esse estudo possa contribuir para a organização, ressaltando a importância da implantação de métodos de controle interno na empresa para controlar e gerenciar os diversos setores. A proposta de melhorias exposta no trabalho já foi apresentada aos gestores e alguns funcionários relacionados à área de estoques. Em que estudam a possibilidade de implantação de algumas delas. Tais propostas podem servir de ferramentas para trazer benefícios futuros a organização, reduzindo erros, fraudes e falhas, aprimorando os controles e maximizando os resultados.

Destaca-se também que a utilização dos controles internos de forma eficaz auxiliará a empresa no que se refere a correta formação do preço de venda de seus produtos e identificação correta da margem de lucro que está sendo praticada, dentre outros aspectos.

Diante do exposto, conclui-se que existem diversos controles que podem ser implantados na empresa a fim de agilizar os processos de trabalho, melhorar seu desenvolvimento, sua eficiência na gestão e conseqüentemente aumentar a lucratividade. Sugere-se para possíveis trabalhos futuros o acompanhamento da implantação da proposta apresentada, identificando pontos positivos e possíveis melhorias.

6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. 6. ed.- 7. reimpr.- São Paulo: Atlas, 2009.

ARNOLD, J. R. Tony. **Administração de materiais**: São Paulo: Atlas, 1999.

BAILY, Peter. *et al.* **Compras. Princípios e administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento e controle da produção**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada- Supply Chain**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATION OF THE TREADWAY COMMISSION (COSO). **Controle Interno – Estrutura Integrada**. Estados Unidos, 2013. Disponível em < http://www.pwc.com.br/pt_BR/br/auditoria-interna/assets/coso-13.pdf > acesso em 24 mai. 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de contabilidade de custos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUSMÃO, Sérgio. **Planejamento e controle de Estoques**. 4. ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LINS, Luiz dos Santos. **Auditoria: uma abordagem prática com ênfase na auditoria externa: atualizado pelas leis 11.638/07 e 11.941/09 e normas do CPC**. São Paulo: Atlas, 2011.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica** – São Paulo: Pearson. Education do Brasil, 2012.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Custos: análise e controle** São Paulo: IOB: Pioneira Thompson Learning, 2002.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**- 10. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Custos Industriais**. Ibpe, Curitiba, 2005.