

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**

**MBA**

**CONTROLADORIA E FINANÇAS**

**LUCIANE SANTOS FERREIRA**

**ESTUDO DE CASO: COMO IMPLANTAR CONTROLE DE ESTOQUES DE  
PRODUTOS PRONTOS EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS**

**SÃO LEOPOLDO**

2018

## **COMO IMPLANTAR CONTROLE DE ESTOQUES DE PRODUTOS PRONTOS EM UMA INDÚSTRIA DE EMBALAGENS PLÁSTICAS**

Luciane Santos Ferreira

### **RESUMO**

O presente estudo tem como tema controle interno de estoques. O problema de pesquisa busca maneiras de como implantar controle de estoques de produtos prontos em uma indústria de embalagens plásticas. Tem por objetivos, descrever os processos das operações de estoque, além de identificar possíveis falhas no processo das operações de estoque, bem como, propor melhorias nos controles de estoque. É uma pesquisa exploratória, através de estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Apresentou como resultado que os procedimentos adotados pela empresa não permitiam um controle adequado aos seus estoques, permitindo assim propor melhorias nos controles internos na organização.

**Palavras-Chave:** controle interno; estoques e auditoria.

### **1 INTRODUÇÃO**

Em virtude do aumento da competitividade das empresas, cada vez mais se exige controles de suas atividades, mantendo seus registros contábeis os mais fidedignos possíveis, além de serem dados que servem de base para tomada de decisão dos sócios e administradores. E é através dos dados extraídos da contabilidade que atualmente vem sendo observada cada vez mais pelos gestores como uma ferramenta confiável, sendo assim, controles contábeis e administrativos que visem mitigar os riscos inerentes dentro de uma organização faz-se necessário diante do cenário atual.

Segundo Dias (2015) os investidores despertaram para a relevância da informação contida nos diversos demonstrativos contábeis publicados periodicamente pelas empresas, que por sua vez valorizam cada vez mais a administração focada nos controles de seus processos organizacionais com a intenção de alçar melhores desempenhos de suas operações. O autor defende a ideia de que toda a empresa que quer ser bem sucedida precisa definir com eficácia seus processos organizacionais e que precisam estar constantemente sendo testados e validados para que se possam oportunizar os procedimentos necessários

para minimizar erros de avaliações diante das mudanças do mercado ou mesmo a dinâmica da relação com seus *stakeholders*.

Diante dessa necessidade surge a auditoria e controle dos estoques que tem por objetivo auferir as quantidades e custos arbitrados nos registros contábeis. Estoques registrados erroneamente impactarão diretamente nos resultados das organizações. Uma indústria que tem seus estoques registrados de forma incorreta pode ter perdas financeiras e, conseqüentemente, afetar seu resultado econômico.

Em decorrência dessas considerações surge o problema do estudo a questão: Como implantar controle de estoques em uma indústria de embalagens?

A empresa que foi estudada é uma indústria de embalagens plásticas industriais. Conforme dados obtidos junto a Administração da empresa é uma indústria de baldes industriais e caixas dobráveis. Atua no mercado desde 2008 e sua excelência está na rigidez política de qualidade nos seus produtos. Seu foco é garantir a usabilidade e eficiência de seus produtos de forma padronizada e acessível, o que possibilita a seus clientes uma excelente alternativa de armazenamento e logística de produtos com praticidade e qualidade.

A empresa é familiar fundada em 2008 na qual oferecia primeiramente as caixas dobráveis, posteriormente começou a desenvolver baldes industriais de diferentes tamanhos que atendem diversos mercados como alimentício agronegócio e químico. Seus fundadores possuem expertise de mais de 40 anos neste ramo, o que proporciona a empresa a estar sempre voltada a melhores práticas de gestão, tecnologia e inovação dos seus produtos.

Atualmente conta com 25 colaboradores, dois diretores. Atua em todo o território nacional e internacional. Sua carteira de clientes é bem diversificada, atende diversos segmentos: agronegócio, químico, alimentício, graxo entre outros.

Este estudo tem como objetivo geral analisar de que forma implantar controle de estoques na Indústria de Embalagens. Os objetivos específicos dessa pesquisa são:

- a) Descrever os processos das operações de estoque.
- b) Identificar possíveis falhas no processo das operações de estoque.
- c) Propor melhorias nos controles de estoque.

No cenário contemporâneo da economia globalizada, para adquirir controle dos estoques torna-se imprescindível na busca de um futuro promissor e melhoria

constante nas atividades de uma organização. A reordenação econômica, política e cultural ocorrida no mundo nos últimos anos, determinou uma nova postura dos empreendedores em relação aos seus ativos, pois se verifica que um grande número de empresas não sobrevive ao primeiro ano de existência. Entre os inúmeros motivos que levam a essas empresas deixarem de existir neste curto período de tempo, um deles pode ser atribuído às deficiências em seus sistemas de controles internos. Esses problemas relacionados ao controle interno são identificados nas empresas modernas, e em todos os seus departamentos: compras, vendas, contas a pagar, contas a receber estoques, etc. A aplicação de um adequado controle sobre cada uma dessas áreas assume papel fundamental para que atinjam os resultados mais favoráveis com menores desperdícios.

Segundo Ludicibus, Martins e Gelbcke (2010) nas empresas industriais e comerciais, os estoques representam um dos ativos mais importantes do capital circulante e posição financeira, de forma que sua correta determinação no início e final do período contábil é essencial para uma apuração adequada do lucro líquido do exercício.

No caso da empresa objeto deste estudo trata-se de uma empresa de pequeno porte. A empresa encontra-se num momento de transformação desde o plano de negócio até seu planejamento estratégico. Seus procedimentos internos estão todos sendo aprimorados. E hoje a empresa possui a grande necessidade de aperfeiçoar seus controles de estoques para que consiga gerar resultados mais confiáveis nos registros de estoque.

Diante desta demanda propõe-se através desse projeto estruturar um plano de controle dos estoques dos produtos acabados da empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por objetivo demonstrar os principais conceitos, extraídos através de uma pesquisa bibliográfica, a cerca dos conceitos de auditoria, procedimentos da auditoria, auditoria interna, objetivos da auditoria de estoque, controle interno e inventário físico.

### 2.1 AUDITORIA

Auditoria segundo Attie (2011) é definida como uma especialização contábil voltada a testar a eficiência e eficácia do controle patrimonial implantado com o objetivo de expressar uma opinião, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais, sendo ele ocorrido, por ocorrer.

Ainda segundo o autor a auditoria das demonstrações contábeis demonstra as informações contidas nessas afirmações, para que todos os fatos sejam examinados. A apuração da auditoria abrange a análise documental, os livros e registros com aspectos controladores, a obtenção de evidências de informações de caráter interno ou externo que se relacionam com o controle do patrimônio e a exatidão dos registros e as demonstrações.

Conforme Attie (2011) essa apuração deve obedecer algumas normas de auditoria e incluem procedimentos de comprovação dos dados em estudo caracterizados por uma atitude de reflexão competente e independente.

Para Sá (1998) auditoria é uma técnica aplicada ao sistemático estudo dos registros, demonstrações e de quaisquer informações ou elementos de consideração contábil, para que consiga apresentar opiniões, conclusões, críticas e orientações sobre situações ou fenômenos patrimoniais da riqueza.

Ainda segundo o autor o objeto de trabalho da auditoria contábil é definido através do exame do conjunto de todos os elementos de controle patrimonial administrado, os quais compreendem registros contábeis, papéis, documentos, fichas, arquivos e anotações que comprovem a veracidade dos registros e legitimidade dos atos e fatos da administração. Ainda a auditoria pode esclarecer as informações obtidas externamente, tais para obter confirmação de contas de terceiros e de saldos bancários. Essas informações na maioria das vezes fornecem

melhores características de credibilidade do que as obtidas internamente na entidade auditada.

Para Franco e Marra (2001) a auditoria tem como premissa exercer uma ação preventiva para poder ter os registros e a confiabilidade dos comprovantes, com o objetivo de opinar sobre a confirmação das situações e informações contidas nas demonstrações contábeis.

No próximo assunto serão apresentados os conceitos de procedimentos de auditoria.

### 2.1.1 Procedimentos de auditoria

Segundo Crepaldi (2010) o objeto da auditoria é definido pelo conjunto de todos os elementos do controle patrimonial, que compreendem os registros contábeis que comprovem a autenticidade dos atos;

Attie (2011) destaca que os procedimentos de auditoria são dependentes da efetividade do controle interno. Demonstram no quadro 1 - Procedimentos de Auditoria, a seguir alguns procedimentos que servirão de base para execução dos trabalhos de auditoria.

Quadro 1 – Procedimentos de Auditoria

ETAPAS	DESCRIÇÃO	DESMEMBRAMENTO DAS ETAPAS
<b>INICIAL DE AUDITORIA</b>	Solicitação dos Serviços de auditoria por empresa interessada	É a empresa que solicita os serviços de auditoria. Os auditores não podem exercer força de interesse na execução
	Dimensionamento dos trabalhos de auditoria	Consiste na identificação do volume de trabalho para poder precificar seus serviços de auditoria. São baseados nos dados fornecidos pela empresa que podem ser: tipo e dimensão da empresa; ramo de atividade e produtos; quantidade de funcionários; locais de armazenamento almoxarifado; faturamento e lista de clientes; contrato

Continua

		social e organograma; volume de lançamentos contábeis e as principais operações; sistema contábil existente e principais controles internos.
	Carta proposta de serviços de auditoria	O auditor depois de coletar as informações necessárias para dimensionar o volume de trabalho apresenta uma carta proposta que demonstrará as horas necessárias para a execução do trabalho, o tipo de trabalho que será executado. Aceitas as condições postas na carta gera-se o contrato de prestação de serviços que determinará os direitos e obrigações das partes.
<b>EXECUÇÃO DA AUDITORIA</b>	Planejamento do Trabalho	Determinar o momento da realização de cada uma das tarefas de auditoria. Será a previsão dos trabalhos que serão executados
	Estudo e avaliação dos sistemas de controles internos	Analogicamente o autor define os sistemas de controles internos de "sistema nervoso" e o sistema de informação de "sistema memória". O sistema nervoso consiste num sistema interno adequado que permita o desenvolvimento das atividades da empresa com fluidez e devido tempo. Na "memória" entendida pelo sistema de informações contábeis, fica registrado o dado. Pressupõe que mantendo um sistema "nervoso" eficiente haverá uma boa "memória". Essa análise permitirá ao auditor constatar a sistemática de como as informações são repassadas por diversos

	compartimentos; a regularidade das operações; adequação dos registros contábeis e de controles.
Testes de procedimentos de controle interno	São os testes para garantir que as informações obtidas pelo estudo e avaliação dos controles internos são vigentes e reais e permitem que todas as transações de igual natureza tenham idênticos processos e registros
Seleção e programa de trabalho da auditoria	É o programa que detalhado de trabalho que determinará por área a ser coberta, os procedimentos de auditoria, considerando: a natureza, o tipo de espécie de procedimento de auditoria a aplicar; a extensão correspondente à quantidade de itens de uma mesma operação e o período de tempo a examinar; a profundidade, compreendida como a quantidade de dados de um item a serem examinados.
Aplicação dos procedimentos de auditoria	A aplicação dos procedimentos depende do processo de validação das prova que por sua vez depende da fonte e da forma de obtenção. A prova obtida externamente é mais valiosa do que as obtidas internamente.
Evidenciação dos exames efetuados	São as evidencias conseguidas através dos procedimentos de auditoria que irão permitir a formação e fundamentação da opinião do auditor. Esses trabalhos devem ser registrados nos papéis de trabalho que servirão de prova para conclusão do trabalho.

Continua



<b>CONCLUSÃO DA AUDITORIA</b>	Avaliação das Evidências obtidas	Através das informações documentadas o auditor com a aplicação e o exercício de seu julgamento profissional, realiza avaliação das provas e da validade dos dados submetidos a julgamento.
	Emissão do parecer de auditoria	Depois da avaliação o auditor irá determinar o tipo de parecer de auditoria. Este parecer deve ser emitido segundo as normas de auditoria.
	Elaboração dos relatórios de auditoria	O relatório de auditoria em relação ao exame das demonstrações contábeis contempla as mesmas, as suas notas explicativas e o parecer do auditor. Continua

FONTE: Attie 2011

Conclusão

O quadro demonstra as etapas de um trabalho de auditoria desde a venda e planejamento até as conclusões efetuadas através da opinião formalizada através do relatório de auditoria.

No próximo assunto serão apresentados os conceitos de auditoria interna.

### 2.1.2 Auditoria Interna

A auditoria interna em uma organização é definida como um controle administrativo ela consiste em checar sua eficiência e eficácia dos registros e sua segurança. “A auditoria interna passou a ser um instrumento de gestão nas organizações é uma ferramenta de controle.” (ALMEIDA, 1996).

Também segundo Almeida (1996), com a expansão dos negócios sentiu a necessidade de dar maior atenção às normas ou aos procedimentos internos. Isso surgiu do fato de que o administrador ou o proprietário em alguns casos, não poderiam supervisionar pessoalmente todas as suas atividades. Mas além dos procedimentos internos estabelecidos era preciso um acompanhamento para verificar os mesmos estavam sendo seguidos pelos empregados da empresa.

Segundo Attie (2011) a função da auditoria interna repousa em atividades detalhadas da empresa. A auditoria interna por seguimento das orientações da alta administração precisa examinar cada ramificação e os segmentos em períodos regulares de tempo conforme as políticas, à legislação, à eficiência operacional e os aspectos culturais de controle da organização.

No próximo assunto serão apresentados os conceitos dos objetivos da auditoria de estoques.

### **2.1.3 Objetivos da auditoria de estoques**

Segundo Gelatti, et al. (2007) como forma de auferir os resultados registrados nas demonstrações contábeis, utilizam-se da auditoria de estoques para garantir os resultados, pois essa rubrica é determinante no resultado de uma empresa optante do regime do Lucro Real. Além de assegurar-se de sua existência física e propriedade. Outro fator importante que a auditoria de estoques promove é a verificação das condições dos critérios de avaliação com conformidade com os princípios de contabilidade.

No próximo assunto serão apresentados os conceitos de controle interno.

## **2.2 CONTROLE INTERNO**

Reske Filho, Jaques e Marian (2005) controles internos de uma organização são métodos adotados para garantir a execução das atividades corretamente, garantir a exatidão das informações fornecidas para a contabilidade. Uma empresa que possui em sua estrutura controles internos rígidos consegue antecipar-se aos fatores internos e externos de risco.

Reske Filho, Jaques e Marian (2005) destacam que o controle interno não é necessariamente um complexo sistema de rotinas e procedimentos burocráticos e sim a atenção na sensibilidade e aptidão do administrador de implantar sistemas de controle que apresentem uma relação custo-benefício favorável e suportável pela empresa. Para que este controle seja bem sucedido faz-se necessário a empresa ter um bom sistema de informação a fim de identificar o que realmente deve realizado na entidade e qual a melhor decisão a ser tomada. Cada controle interno tem sua

relevância e por sua vez é definido através de procedimentos e métodos que garantem a proteção do patrimônio, exatidão dos dados, eficiência operacional.

Para Rocha e Almeida (2015) controle interno corresponde ao planejamento organizacional e de todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção, com o objetivo de evitar fraudes, erros, roubos e perdas na movimentação dos estoques.

Os autores destacam algumas premissas no ambiente para garantir um bom controle interno:

- a) princípios éticos e retidão e integridade dos funcionários e da empresa;
- b) estrutura organizacional adequada;
- c) comprometimento com a competência e a eficiência;
- d) formação de uma cultura organizacional;
- e) estilo e atitude exemplar dos administradores;
- f) políticas e práticas adequadas de RH;
- g) softwares de controles adequados.

O controle é exercido por meio de cinco atividades básicas:

- a) Segurança e proteção dos ativos e arquivos de informação;
- b) Documentos e registros adequados;
- c) Separação de funções;
- d) Procedimentos adequados de autorizações para o processamento das transações;
- e) Verificações independentes.

Ainda conforme os autores o sistema de controle interno de uma empresa divide-se em dois grupos de controle: os de natureza contábil e os de natureza administrativa. Os controles de natureza contábil compreendem o plano de organização e todos os sistemas, métodos e procedimentos que salvaguardam os estoques e que garantam a fidedignidade dos registros contábeis. Podemos destacar alguns exemplos de sistema de controle interno de natureza contábil: sistema de autorização e aprovação de transações; princípios de segregação de tarefas; controles físicos sobre os bens e informações e a custódia de bens e direitos. Os de natureza administrativa são os planos de organização, sistemas,

métodos e os procedimentos pela direção com a finalidade de contribuir para a eficiência e eficácia operacional e obediência às normas e orientações da diretoria. Podem-se destacar alguns exemplos de sistema de controle interno de natureza administrativa: programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal; métodos de programação e controle de atividades; sistemas de avaliação e desempenho; estudos de tempos e movimentos. Diante desses conceitos pode-se reconhecer que o controle interno circunda todas as atividades e rotinas, de natureza contábil e administrativa, com o objetivo de organizar a empresa de tal forma que seus colaboradores compreendam, respeitem e façam cumprir as políticas desenhadas pela administração; os ativos tenham sua integridade garantida; e por fim que, todas as operações da empresa sejam de corretamente registradas nos registros contábeis.

### **2.2.1 Controle interno e sistemas de processamento eletrônico de dados**

Filho, Jaques e Marian (2005) relatam que diante da conjuntura estabelecida no transcorrer dos negócios, a descentralização, o volume e a necessidade de agilidade para efeitos de controle das empresas, tornou-se imprescindível à atualização das rotinas internas; o que transformou rotinas que eram feitas manualmente passou a exigir sistemas computadorizados, desaparecendo uma variedade de dados físicos.

Para maioria das empresas de grande porte o uso de sistemas modernos de sistemas de informações é fundamental e vital, sem esses recursos não seria possível analisar e testar os fatos ocorridos durante o exercício com eficiência e eficácia. Crepaldi (2002) fala, que por muito a direção não consegue estar presente para observar todas as operações e nem saber de todas as decisões tomadas nos diversos níveis hierárquicos da organização, diante disso considera que os sistemas de informação são os “olhos e ouvidos” da administração.

Para Rocha e Almeida (2015) os *softwares* ERP (Enterprise Resource Planning) é um sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema. Trata-se de uma plataforma de *software* desenvolvida para associar diversos departamentos da empresa, garantindo

integração das informações, agilidade dos processos e aumento da confiabilidade dos dados.

Catelli (2001) destaca que um modelo de informação pode ser entendido como uma representação abstrata de como devem ser concedidas as informações, orientando a estruturação do sistema de informações de empresa, frisa também que a informação é um recurso da empresa que permite a interligação, a comunicação e a dinâmica de seus subsistemas.

No próximo assunto serão apresentados os conceitos de inventário físico.

### **2.2.2 Inventário físico**

O inventário físico consiste em apurar quantitativamente e qualitativamente os itens existentes no estoque da empresa. Segundo Franco e Marra (2001) define inventário como a contagem e inspeção de todos os estoques existentes, e sua avaliação.

Considerando a relevância do inventário físico para auditoria, Attie (2011) diz que a contagem física é um meio do auditor garantir a existência efetiva do estoque, além de assegurar que os registros contábeis demonstrem a realidade do estoque.

Rocha, Sousa e Almeida (2015) relata que os estoques são controlados contabilmente e através do sistema de controle de estoques. No final do exercício verifica-se a soma de todos os saldos dos estoques registrados no sistema de controle versus o registrado contabilmente esse registro deve ser igual. Mas antes deste cruzamento faz-se necessário apurar os saldos fisicamente, pois podem ocorrer erros nas quantidades ou até mesmo desvios de estoques.

Os autores também afirmam que este procedimento de checagem física se dá através do expediente chamado inventário físico, que consiste na contagem de todos os itens do estoque. Após a contagem dos itens, verificam-se as diferenças encontradas entre o registro do sistema de controle de estoque versus o resultado físico. Essas diferenças podem ser sobras ou faltas. Apuradas as diferenças fazem-se os registros contábeis de cada evento.

### **2.2.3 Controladoria**

Na gestão de uma organização é necessário cada vez mais de organização, planejamento e controle de suas atividades para tais funções serem desempenhadas existem o departamento de controladoria com a figura do *controller*. Beuren (2000) destaca a controladoria como sendo necessária para à flexibilização e expansão de atividades estratégicas das empresas, em decorrência do suporte na identificação e avaliação de variáveis que impactam no resultado das empresas.

O autor também destaca que a controladoria, enquanto provedora de informações econômicas e financeiras, tem a finalidade de aprimorar a eficiência e a eficácia no processo gerencial e proteção dos interesses da organização. Muitas das decisões tomadas nas organizações requerem um conhecimento econômico e financeiro amplo, visando à maximização na geração de resultados.

Segundo Lunkes e Schnorrenberger (2009), a controladoria estabelece os seguintes pressupostos básicos de atuação: planejamento e controle; as relações das informações, que devem ser compreendidas em dimensão sistêmica; a relação humana que deve ser considerada; e a cobrança dos resultados deve estar atrelada aos instrumentos utilizado, considerados como sistemas vitais das organizações.

Os autores definem cada uma dessas funções como segue:

- a) Planejamento: é a definição dos objetivos da organização seguidos de suas ações. Uma das funções da controladoria é a adequar o conjunto de objetivos do planejamento de uma organização;
- b) Controle: para que os objetivos sejam alcançados é fundamental que as ações sejam acompanhadas pela controladoria, para que haja o auxílio aos gestores na geração de informações a respeito do desempenho e comportamento das ações, sugerindo ainda medidas corretivas baseadas nos fatos ocorridos;
- c) Sistema de Informação: responsável pelo registro, processamento, armazenamento e posterior disseminação das informações. A controladoria pode atuar na coordenação dos sistemas de gestão, no direcionamento dos objetivos determinados no planejamento, bem como em aspectos de inovação dos sistemas;
- d) Gestão de Pessoas: abrange o conjunto de recursos humanos da organização, que juntamente com os demais sistemas faz com que as

atividades empresariais sejam executadas, visando atingir os objetivos estabelecidos. A controladoria pode atuar no controle operacional, bem como na gestão, motivação, incentivo e aperfeiçoamento de pessoal;

- e) Organizacional: destaca a maneira de organizar e apresentar componentes da organização, juntando as atividades que operacionalizam as funções do planejamento, controle e sistemas de informações, cabendo, neste caso, à controladoria atuar nestes subsistemas, prevalecendo o interesse do sistema maior, ou seja, a organização como um todo.

Diante dessas premissas da controladoria pode ser aplicada aos controles de estoques de uma organização.

### 3 METODOLOGIA

No presente trabalho utilizou-se do método de pesquisa o estudo de caso para dimensionar como implantar o controle de estoques na indústria de Embalagens. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica de entrevistas em profundidade, observação direta e análise de documentos.

Tendo o enfoque principal proporcionar a implantação do controle interno de estoque, este trabalho se desenvolve através de um estudo de caso, tendo como base principal a Indústria de Embalagens. O projeto estudado é posto de maneira objetiva, onde os dados apresentados, juntamente com informações adquiridas sejam expostos claramente, com o intuito de demonstrar a realidade dos fatos. (LUDKE; ANDRE, 1986)

Tendo em vista que o foco principal deste trabalho, é verificar os meios e procedimentos necessários para a implantação de controle interno de estoques em uma indústria de embalagens plásticas, entende-se que a pesquisa é considerada exploratória, destinando-se que as pesquisas desta forma caracterizadas, tem o desígnio de tornar o problema mais familiar, ou seja, de forma mais clara e mais explícita a modo de construir hipóteses ao projeto (GIL, 2010).

Conforme Raupp e Beuren (2006) a característica do estudo como pesquisa exploratória normalmente ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou construir questões importantes para a conclusão da pesquisa.

O autor destaca também que à medida que o estudo integre alguma(s) dessas finalidades, estará caracterizada a pesquisa exploratória. Dessa forma, para que o estudo na Contabilidade seja considerado exploratório, deverá concentrar-se em algo que necessita ser esclarecido ou explorado nesse campo do conhecimento. Sendo que o presente estudo sobre o controle interno de estoques de uma indústria de embalagens plásticas caracteriza-se um estudo exploratório.

A coleta de dados foi feita através de entrevista com o técnico de processos da empresa que é responsável pelo controle das movimentações dos estoques de produtos acabados.



Diariamente foi feito trabalho de observação dos processos de inserção de pedidos, liberação financeira, planejamento de produção, produção, faturamento e expedição e conjuntamente foi feita análise dos documentos fornecidos pelo setor de processos.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Para verificar aderência do sistema de apoio à tomada de decisão, desenvolvido com a realidade foi feita uma comparação com os procedimentos que envolvem os movimentos de estoques dos produtos prontos que a empresa utiliza atualmente. Então, através desses apontamentos, demonstra-se a seguir os demenbramentos de cada objetivo específicos propostos neste trabalho que visam propor um novo controle de estoques.

### **4.1 DESCREVER OS PROCESSOS DAS OPERAÇÕES DE ESTOQUES DE PRODUTOS PRONTOS**

Atualmente a empresa trabalha noventa por cento com o sistema de produção puxada, ou seja, os produtos são produzidos através dos pedidos de vendas que o setor comercial recebe. E dez por cento da produção é de itens que são para estoque sem vinculação ao pedido, são itens genéricos (que são vendidos o mesmo produto para vários clientes) e possuem giro garantido. Os pedidos são inseridos no sistema, que passa por aprovação financeira, após essa liberação, o

pedido aparece com o tipo de produto e sua quantidade para o setor de PCP que fará o planejamento de produção desses itens.

O plano de produção é gerado conforme o modelo dos baldes que possuem diversas litragem, eles podem ser vendidos na forma de lisos (sem decoração) e decorados (com a arte de cada cliente). Os baldes lisos sem decoração são injetados e enviados diretamente para o setor da expedição para serem embalados e expedidos. Já os baldes decorados após o processo de injeção eles passam para o setor da decoração que irão aplicar a arte específica de cada cliente e após esse processo, este vai para a expedição para o processo de embalagens e na sequência será expedido ao cliente. Os baldes que são produzidos para estoque são sempre os baldes lisos que após seu processo de injeção são direcionados a uma localização física separada da expedição chamada pronta entrega.

Então, esses procedimentos consistem, na seguinte movimentação sistêmica dos estoques de produtos prontos (baldes lisos e baldes decorados):

- Movimento de entrada do produto balde liso se dá através da leitura da etiqueta de produção chamada embalar que é feita pelos encarregados de produção. O movimento de saída deste produto é através da efetivação da nota fiscal e venda;

- Movimento de entrada do produto balde decorado, primeiramente é gerado uma etiqueta injeção que é gerada pelo setor de injeção e ao término de sua produção é baixado o balde liso através desta etiqueta e logo após o processo de decoração finalizado é lido à etiqueta do balde decorado que entra no estoque. A saída é através da efetivação da nota fiscal de venda.

No setor de expedição é utilizado o romaneio de separação do pedido que consiste em alocar as etiquetas geradas ao pedido que será expedido. Este procedimento só é possível se todas as etapas de leituras de etiquetas de produção forem apontadas corretamente, caso contrário os itens não estarão disponíveis para geração do romaneio e posterior faturamento.

No caso dos itens de estoque recebe-se a produção e fisicamente é enviado para a área de pronta entrega.

Depois de descrever as etapas que envolvem os movimentos de estoques da organização, podemos analisar as possíveis falhas nestes processos que serão descritos no próximo tópico.

## 4.2 IDENTIFICAÇÕES DAS POSSÍVEIS FALHAS NOS PROCESSOS DE MOVIMENTAÇÕES DE ESTOQUE

Após avaliação menunciosa nos processos podemos identificar alguns pontos falhos nos processos de movimentações de estoque da empresa:

- O setor comercial ao inserir o pedido no sistema não consegue visualizar no sistema os itens que estão em estoque, pois além de não confiar no dado, este estoque pode ser para outro pedido, o sistema não reserva os itens que já possui pedido alocado, todos os itens ficam na localização expedição, disponível para venda;

- Como o comercial, o PCP não enxerga os itens que tem estoque, a programação de produção é bruta, gerando assim, uma necessidade de controle manual que não é cem por cento confiáveis para não correr o risco de gerar superprodução;

- Após a produção encerrada os operadores devem fazer a leitura da etiqueta de produção de acordo com cada plano. Essa operação faz o movimento sistêmico de entrada no estoque. O problema é que na maioria das ocasiões essa leitura não é feita, ou o sistema permite ler a etiqueta sem considerar se o lote foi totalmente produzido. Essas duas situações geram divergências positivas e negativas no inventário físico versus o sistema;

- O setor decoração quando recebe os baldes lisos para decorar não recebe nenhum relatório do setor injeção com a indicação das quantidades produzidas, ou seja, não fazem o controle de recebimento. Após o término da decoração dos lotes de produção o operador da decoração também precisa ler a etiqueta, essa operação essa operação baixa o item balde liso e dá entrada em um novo código de balde decorado. Essa operação também muitas vezes não é feita.

- Expedição não confere fisicamente e nem sistêmicamente a quantidade que recebe da injeção e nem da decoração;

- Quando não é feito as leituras corretas das etiquetas o sistema não reconhece o estoque, então por não conhecer todos os mecanismos do sistema, o encarregado de processos faz ajuste no estoque para poder faturar o item;

- Os itens que são pegos para servir de amostra para clientes são solicitados à expedição sem autorização de baixa;

- Todo final de mês é feito inventário físico versus sistema, só que este inventário não é fidedigno, pois o encarregado não faz contagem correta e nem em sua totalidade; além de gerarem um relatório que aparece a quantidade que esta no sistema, isso faz com que o inventário seja direcionado somente a esses itens que aparecem quantidade de estoque;

- O inventário não é acompanhado por alguém da controladoria, é efetuado somente pelo encarregado da expedição e o responsável pelo PCP. Essa situação é comoda e de fácil manipulação dos dados e com foco nos interesses pessoais acima do da organização.

Diante dessas evidências de falta de controle e confiabilidade nas operações que envolvem a movimentação de estoque da empresa propõe-se um plano de controle de estoque para que a empresa possa ter maior veracidade nos dados e conseqüentemente melhores condições para tomada de decisões que impactaram diretamente no resultado da organização.

#### 4.3 PROPOSTA DE UM PLANO DE CONTROLE DE ESTOQUES

Diante dos problemas levantados podemos propor um plano de controle de estoque que deverá seguir as etapas descritas abaixo:

- Fazer um ponto de corte, para inventariar todos os itens que estão produzidos, separar fisicamente e sistemicamente os itens que são reservados para pedidos e os que estão para pronta entrega. Modificar o layout das áreas de depósito separando por locação conforme cada modelo de balde ou caixa, com identificação visual. Isso facilitará a checagem dos itens;

- Parametrizar o sistema para programar os planos de produção de forma líquida, ou seja, irá considerar os itens de estoques que estão na localização pronta entrega, reservando-os, para que o comercial visualize que o item não esta mais disponível;

- Gerar relatórios de produção no setor da injeção e decoração para que a cada lote de produção concluída, seja feito uma conferência física versus sistema antes de enviar para expedição, ou seja, a expedição não terá mais problemas para

gerar os romaneios de faturamento que os itens estarão no sistema, sem precisar fazer ajuste manual;

- A opção de ajuste deverá ser bloqueada para todos os usuários que estão liberados, exceto pessoa responsável pela controladoria, isso evitará que façam ajustes desnecessários por não fazerem os procedimentos corretos no sistema;

- O inventário mensal será acompanhado por uma pessoa da controladoria e será executado através de relatórios sem a identificação da quantidade.

Diante do plano proposto podemos fazer uma comparação com o plano atual e o plano proposto conforme descrito a seguir.

#### 4.4 COMPARATIVOS DO MODELO DE ESTOQUES ATUAL COM MODELO IDEAL

Para Rocha e Almeida (2015) controle interno corresponde ao planejamento organizacional e de todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa, a fim de salvaguardar seus ativos, verificar a adequação e o suporte dos dados contábeis, promover a eficiência operacional e encorajar a aderência às políticas definidas pela direção, com o objetivo de evitar fraudes, erros, roubos e perdas na movimentação dos estoques. O autor destaca que o controle é exercido por meio de cinco atividades básicas que desmenbrei elas conforme o quadro a seguir segundo as exercidas na empresa.

<b>CONTROLE ESTOQUE ATUAL X CONTROLE PROPOSTO SEGUNDO AS CINCO ATIVIDADES BÁSICAS DE CONTROLE INTERNO</b>		
<b>ATIVIDADES</b>	<b>ATUAL</b>	<b>PROPOSTO</b>

Continua

<p>1. Segurança e proteção dos ativos e arquivos de informação;</p>	<p>Não tem controle dos itens produzidos versus o que é registrado no sistema; comercial e PCP não visualizam os itens em estoque devido parametrização errada do sistema mais a falta de confiança nos dados.</p>	<p>Fazer inventário geral dos itens que estão na localização de estoques pra venda e retirar da localização no sistema expedição e criar uma localização pronta entrega e lançar nesta localização. Todo o pedido que o comercial colocar que sejam de itens de estoque deverá puxar desta localização e o sistema irá reservar este item. Já o PCP quando programar não irá aparecer este pedido, pois já possuem estoque. Parametrizar o sistema de programação para gerar planos de produção líquida, ou seja, vai considerar esses mesmos itens que estão na localização pronta entrega que não estão reservados, sendo assim irá gerar um plano somente dos itens faltantes caso esse possua estoque.</p>
<p>2. Documentos e registros adequados;</p>	<p>Não tem uma ficha de registro de produção que registro os itens que entraram no estoque para conferir fisicamente</p>	<p>Criar um relatório de entrada de produção que a injeção após a conclusão do plano poderá conferir fisicamente versus o que entrou no sistema. O setor da decoração também irá utilizar esse mesmo relatório para conferir a entrada dos itens decorados.</p>
<p>3. Separação de funções;</p>	<p>Comercial, PCP e Expedição não possuem regras de comunicação e funções estabelecidas.</p>	<p>Definir regras: comercial comunica sobre as entregas e prazos somente com o PCP que dará as posições corretas. Com o sistema funcionando o comercial poderá confiar no sistema e irá conseguir conferir os estoques via sistema, não vai mais precisar ir à expedição para conferir fisicamente.</p>

Continua

<p>4. Procedimentos adequados de autorizações para o processamento das transações;</p>	<p>Expedição não tem subordinação do PCP que seria o correto é subordinado informalmente pelo comercial sem estabelecer regras de autorização</p>	<p>Expedição deve ter subordinação formal do PCP não deve estabelecer subordinação informal do comercial</p>
<p>5. Verificações independentes.</p>	<p>Não tem controle sistema versus físico em nenhuma das etapas dos movimentos de estoque. O Inventário é feito somente por pessoas envolvidas no processo não existe presença da controladoria.</p>	<p>Inserir uma pessoa da controladoria para acompanhar o inventário, com um relatório que traga somente os itens cadastrados sem saldo de estoque.</p>

Conclusão.

No quadro demonstram as atividades que hoje são praticadas e suas falhas e então a partir dessas atividades são propostas ideias para melhorar os controles internos sobre os estoques da organização.

## 5 CONCLUSÃO

Este presente trabalho e considerando o objetivo pretendido pelo estudo que foi propor um plano de controle de estoques de produtos prontos, pode contribuir para a gestão dos estoques da empresa, através de entrevistas com o responsável pelos processos da empresa, além de observações diariamente nos setores envolvidos.

A visão de oportunidade é um fato importante, para que as empresas deixem sua zona de conforto em busca sempre de melhores resultados. No seguimento de atuação da empresa em que seu processo produtivo envolve muitas etapas que precisam estar bem definidas para que se possa ter maior controle sobre suas operações. Considerando ainda, o fato de sua matéria prima ser de alto custo o que leva a empresa ser mais precisa possível. E no caso do controle de seus estoques de produtos prontos é fundamental oportunizar melhores práticas.

Sugere-se que se realizem pesquisas, com empresas similares, mas que possuam algum ISO, pois essas empresas possuem controles rígidos que garantem a melhor *performace* da empresa. Além de explorar melhor o sistema ERP que utilizam atualmente, pois existem possibilidades que não estão sendo exploradas por falta conhecimento. Por sugere-se ainda associar este estudo à medição dos impactos que a redução de retrabalhos e maior confiabilidade nos dados.

Finalmente, respondendo ao problema de pesquisa proposto: como implantar controle interno de estoques de produtos prontos em uma indústria de embalagens. Pode-se afirmar que obtivemos os recursos necessários para propor um controle mais preciso dos estoques da organização, através do desenvolvimento dos objetivos deste estudo que foram descrição dos processos das operações de estoque, identificação das possíveis falhas no processo das operações de estoque e por fim propor melhorias nos controles de estoque.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo: livro de exercícios.** Atlas, 1996.

ANTHONY, Robert N.; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistema de Controle Gerencial.** 12. Ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

ATTIE, Willian. **Auditoria: conceitos e aplicações.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BEUREN, Ilse Maria; MOURA, Verônica de Míglío. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v.29, n. 126, p. 59-67, nov./dez., 2000.

CATELLI, Armando et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica–GECON.** São Paulo: Atlas, v. 2, 2001.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: Teoria e Prática.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

DIAS, V. Sergio. **Auditoria de Processos Organizacionais, Teoria, Finalidade, Metodologia de Trabalho e Resultados Esperados.** São Paulo: Atlas S.A., 2015.

FRANCO, Hilário. ; MARRA, Ernesto. **Auditoria Contábil: Normas de Auditoria, Procedimentos e Papéis de Trabalho, Programas de Auditoria.** São Paulo.

Gelatti, C. B., Meneghetti, D., de Freitas, R. O., & de Lima Trindade, L. (2008). **A importância da auditoria nos estoques**. *Revista Eletrônica de Contabilidade*, 5(1), 93.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de et al. **Manual de contabilidade societária**. São Paulo: Atlas, v. 792, n. 3, 2010.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBARGER, Darci. **Controladoria: na coordenação dos sistemas de gestão**. Atlas, 2009.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. 6. ed. São Paulo: EPU, 1986.

SÁ, Antônio Lopes de. **Curso de Auditoria**. São Paulo: Atlas, 1998.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências. \_\_\_\_\_ **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

RESKE FILHO, Antonio; DE ALBUQUERQUE JACQUES, Elizeu; MARIAN, Paulo David. **O controle interno como ferramenta para o sucesso empresarial**. *Revista Sociais e Humanas*, v. 18, n. 2, p. 49-54, 2005.

ROCHA, Celso Alves; ALMEIDA, Cristina Beatriz de Sousa. **Bloco H e Bloco K Aspectos Teóricos e Práticos**. São Paulo: IOB, 2015.