

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO
DO RIO GRANDE DO NORTE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

RUTH LENNY OLIVEIRA DE ALMEIDA

**ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOS PROCESSOS DE ESTOQUES:
Um estudo de caso na Ótica Alves**

NATAL/RN

2011



RUTH LENNY OLIVEIRA DE ALMEIDA

ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOS PROCESSOS DE ESTOQUES:

Um estudo de caso na Ótica Alves

Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte como requisito obrigatório para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira, Doutor.



M
657.6
A45a
2011
ex: 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN
Setor de Processos Técnicos

Almeida, Ruth Lenny Oliveira de

Análise de conformidade dos processos de estoques: um estudo de caso na ótica alves. / Ruth Lenny Oliveira de Almeida. – Natal, 2011.
43f.

Orientador: Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira (Dr.)
Monografia (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Controle – Monografia. 2. Estoques – Monografia. 3. Ótica – Monografia. 4. Logística – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

CDU 657.6

RUTH LENNY OLIVEIRA DE ALMEIDA

ANÁLISE DE CONFORMIDADE DOS PROCESSOS DE ESTOQUES:

Um estudo de caso na Ótica Alves

Monografia do Curso de Ciências Contábeis da Faculdade Natalense para o

Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,

() aprovada com a nota: _____ () não obtendo aprovação, em _____ de _____
de _____, avaliada pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

APROVADO EM: ____/____/____.

Orientador(a): Prof. Ridalvo Medeiros Alves de Oliveira, Doutor

Prof. José Emerson Firmino, Mestre

Examinador

A DEUS, pois ele me capacitou para que os meus objetivos se tornarem realidade em minha vida, me dando coragem, vigor, animo e incentivo e vontade de continuar em busca de meus objetivos., na minha profissão, nas minhas idéias, nos meus devaneios, principalmente quando nem eu mais acreditava. Você é simplesmente incrível.

AGRADECIMENTOS

A Deus,

Obrigado Senhor por tudo que me deste, minha família, meus amigos, minha inteligência, para assim conseguir passar por todos os obstáculos, e vencer mais uma etapa da minha vida.

A minha mãe e meu pai.

Por ser uma mulher e um homem guerreiros e batalhadores.

Ao meu orientador,

Professor Ridalvo, pela orientação e dedicação.

A todos os professores do Curso de Ciências Contábeis da FARN pelos ensinamentos e experiências acadêmicas

RESUMO

No atual contexto da economia o ambiente em que as empresas, sejam ela qual setor ele operam, nota-se que atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Assim cada organização esta buscando a diferenciação e uma grade de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Na busca para o alcance desses objetivos, cada organização tenta encontrar o seu próprio caminho no mercado competitivo. Os estudos sobre o custo de estoques revelam que os obstáculos a serem transpostos nas operações de transformação das matérias-primas em produtos acabados e nos esforços de venda e de cobrança evidenciam o tempo despendido e os riscos inerentes ao processo de conversão dos estoques em numerário (fluxo de caixa), ou seja, em poucas semanas o nível de estoque pode subir significativamente e a eliminação deste excesso pode levar alguns meses.. A metodologia abordada no presente estudo de caso constituiu-se do tipo descritivas e empírica, Para realizar a pesquisa foram realizadas pesquisas em sites e livros, artigos científicos dentro outros, as informações do estudo de caso foi descrito pela autora da pesquisa com conhecimento da direção da empresa em questão. O pesquisador teve contato direto como objetos de pesquisa interagindo com a situação do acompanhamento do cotidiano do objeto de pesquisa através de observações sistêmicas e da vida real na pesquisa de campo foi levantada a investigação deste projeto, através do método qualitativo para a análise e interpretação dos dados. Deste modo, o procedimento metodológico foi utilizado para responder o objetivo geral da pesquisa. Conclui-se que O gerenciamento de estoque é definido por tudo aquilo que precisa ser armazenado ou estocado em determinados locais de uma organização, pois assim complementa a rotatividade da organização, tornando-a rápida e eficaz.. No que tange o objetivo desta pesquisa, conclui-se que a empresa em estudo necessita de forma emergencial readequar seus processos internos com relação ao controle de estoques, visto que o não cumprimento de algumas atividades está interferindo no gerenciamento do negocio, uma vez que não existe este controle, conseqüentemente, começa a existir uma incidência no aumento dos custos, aumento de despesas financeiras, ociosidade de recursos e redução da lucratividade

Palavras-Chave: Controle; Estoques; Ótica; Logística

ABSTRACT

In today's economy, the environment in which companies, which sector it is operating it, note that today is very complex and highly competitive. So every organization is seeking differentiation and a grid of competitive advantages over its competitors. In seeking to achieve these objectives, each organization tries to find his own way in the competitive market. Studies on the cost of inventories show that the obstacles to be overcome in the operations of the processing of raw materials into finished products and sales efforts and time spent collecting evidence and the risks inherent in the process of converting stocks to cash (cash flow), ie, in a few weeks the stock level may rise significantly and the elimination of this excess may take a few months .. The methodology discussed in this case study consisted of descriptive and empirical, to carry out research studies were carried out on sites and books, scientific articles in others, the information of the case study was described by the author of the research with knowledge of the direction the company in question. The researcher had direct contact as research subjects interacting with the situation of the daily monitoring of the research object through systemic observations and real life in the field research was lifted this research project, through the qualitative method for the analysis and interpretation of data. Thus, the methodological procedure was used to meet the overall goal of pesquisa. Conclui that inventory management is defined by everything that needs to be stored or stockpiled in certain areas of an organization, as well as complements the rotation of the organization, making it quick and effective .. Regarding the goal of this research, it is concluded that the company needs to study the acute readjust their internal processes with respect to inventory control, since the failure of some activities is interfering in the management of the business, since no this control exists, therefore, begins to be an impact on rising costs, increased expenses, idle resources and reduced profitability.

Keywords: Control, Inventory, Optical, Logistics

SUMÁRIO

RESUMO

ABSTRACT

1	INTRODUÇÃO	08
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	08
1.2	Delimitação do Tema.....	09
1.3	Definição Problemática.....	09
1.4	OBJETIVOS	10
1.4.1	Objetivo Geral	10
1.4.2	Objetivos Específicos	10
1.5	JUSTIFICATIVA	11
1.6	Caracterização da Empresa.....	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1	Gestão de Estoques.....	13
2.2	Custos de Manutenção de Estoques.....	17
2.3	Logística na gestão de estoques.....	18
2.4	Logística: Conceitos.....	19
2.5	A evolução da logística.....	21
2.5.1	Efeitos da globalização sobre a logística.....	22
2.6	A evolução do pensamento logístico.....	23
2.7	Logística integrada.....	23
2.8	A Estratégia Logística.....	25
2.9	Controle Interno.....	25
2.10	Testes dos Sistemas de Controle Interno.....	27
2.11	Avaliações de controles internos como ferramenta de auditoria.....	28
2.12	Auditoria de Gestão.....	29
2.13	Auditoria de Estoques.....	30
2.14	Auditorias de Vendas	32
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	34
3.2	TIPO DE PESQUISA.....	34
3.3.	TRATAMENTO E COLETA DE DADOS.....	35

4	APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS.....	36
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
6	REFERENCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

1.1 - Considerações Iniciais

No mundo global atual toda empresa busca eficiência e qualidade nos processos de suas atividades, principalmente quando há consequências advindas de situações causadas justamente pela falta desses requisitos.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas isoladas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

O ambiente em que as empresas operam atualmente é muito complexo e fortemente competitivo. Portanto, elas estão buscando a diferenciação e o estabelecimento de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Para alcançar esses objetivos, cada uma tenta encontrar o seu próprio caminho; porém, entre muitas delas, um ponto comum pode ser observado: a opção pela aplicação de um controle de estoque, que deve ser entendida como o gerenciamento estratégico dos fluxos de materiais e das informações correlatas para levar, de forma eficiente e eficaz, os produtos de uma origem a um destino.

Para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”

Com a crescente concorrência existente por uma participação no mercado consumidor as empresas buscam identificar formas de melhorar seus desempenhos, encontrando maneiras diferentes de obterem vantagens competitivas. Uma das formas

de obter uma vantagem, se não competitiva, mas pelo menos comparativa é através de uma boa gestão dos recursos materiais e patrimoniais.

O controle é a ferramenta principal nesta pesquisa, cuja missão é aperfeiçoar o processo decisório garantindo informações apropriadas aos gestores na busca de eficácia gerencial. Com os custos crescente é importante gerir bem seus estoques e seu patrimônio produtivo de forma a utilizá-los com a máxima eficiência e eficácia. É sobre isso que estaremos falando a partir de agora.

Tradicionalmente gerenciada de forma fragmentada por gerentes com baixo nível hierárquico, à medida que o conceito de logística foi difundindo-se no meio empresarial, seu nível hierárquico foi subindo, conquistando espaço a nível estratégico nas empresas. Muitos fatores favoreceram para o desenvolvimento da logística moderna, dentre eles, a preocupação das empresas em reduzir custos e a busca por maior competitividade no mercado.

1.2 Delimitação do Tema

O tema foi escolhido para a análise do controle de Estoque da Ótica Alves Ltda., sediada em Natal/RN.

1.3 Definição Problemática

Um fator importante em uma empresa é a sua organização, de que maneira estão sendo dirigidas, se os procedimentos têm sido adequados para cada setor, se a empresa está obtendo um retorno com suas atividades, enfim um bom faturamento.

O controle interno é uma ferramenta apta a garantir a integridade das informações sobre todos os eventos que dizem respeito às atividades da empresa, permitindo que elas desvendem, com propriedade, os efeitos da ação gerencial.

O estudo foi realizado na empresa Ótica Alves LTDA, objetivando analisar a situação da gestão dos controles internos implantados nos departamentos de vendas, financeiro e estoque. Com passar dos anos o crescimento da empresa tem se acelerado

notavelmente. O numero de clientes aumentou e conseqüentemente o seu faturamento. Com isso houve uma dificuldade de controlar os processos realizados em cada setor da empresa. Verificou-se que a empresa necessitava de mecanismos eficientes e fidedignos para gerar precisão e confiabilidade nas gestões para as tomadas de decisões.

Diante disso elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: **O controle de Estoque da Ótica Alves Ltda., é suficiente para evitar erros e possíveis custos financeiros?**

OBJETIVOS

Para responder o problema de pesquisa, foram definidos o objetivo geral e os objetivos específicos.

- Objetivo Geral

Investigar o controle de Estoque da Ótica Alves Ltda é suficiente para evitar erros e possíveis custos financeiros.

- Específicos

Para atingir os objetivos gerais, foram determinados os seguintes objetivos específicos:

- Investigar como a ótica Alves controla seu estoque;
- Avaliar o grau de conformidade do processo no departamento de estoque de mercadorias;
- Mostrar como a logística pode ser considerada uma estratégia

1.4 JUSTIFICATIVA

A escolha deste tema foi definida pelo fato de ser um assunto amplo na área de pesquisas.

O estudo mostra a importância do controle de estoques dentro das organizações, mostrando como a existência de um sistema de controle interno bem estruturado serve de parâmetro para o estabelecimento dos procedimentos da auditoria.

A pesquisadora priorizou em sua escolha a empresa Ótica Alves por se tratar de uma empresa de seus parentes. A empresa necessita de bons procedimentos de controles internos de modo que possam ter seus ativos protegidos.

Como a empresa em questão pertence aos familiares do pesquisador, ficou mais fácil o acesso as informações, viabilizado o manuseio freqüente dos documentos.

O objetivo desta pesquisa é alcançar um nível bom de conhecimento sobre a área de controle de estoques para o pesquisador como também avaliar os graus de conformidade na empresa citados no objeto específico deste estudo.

Através de questionamentos e observações aos métodos adotados pela empresa, será possível verificar alguns pontos negativos e positivos nos processos realizados atualmente por ela, a partir das quais se pretende dar continuidade no andamento deste caso até a solução final.

A globalização, a mudança no comportamento dos consumidores, a redução do ciclo de vida dos produtos e o enfraquecimento das marcas exigem que as organizações adquiram e desenvolvam novas competências para conquistar e manter clientes. Ampliam-se as dimensões da competitividade, a qual deixa de ser regional para ser global. A concorrência passa a acontecer entre cadeias produtivas e não mais entre empresas isoladas. Nesse contexto, as vantagens e diferenciais competitivos são cada vez mais efêmeros. Rapidez e flexibilidade deixam de ser apenas um discurso e tornam-se obrigatórias.

O surgimento da logística como estratégica nas estruturas modernas de produção e gestão das empresas, impostas pela competitividade, promove significativas alterações na função do gestor deste setor, com base o seu comportamento organizacional, e os modelos de gestão adotado por esses gestor, no sentido de ser antes de tudo um profissional ético..

Justifica-se esta pesquisa, pois busca o interesse pela administração de logística e controle de estoques conseqüentemente o estudo dessa abordagem por razões inúmeras, como o rápido crescimento dos custos, particularmente dos relativos aos

serviços de transporte e armazenagem, o desenvolvimento de técnicas e programas informatizados capazes de gerir eficientemente a gama de dados necessária para análise logística, ou, ainda, a complexidade crescente da administração de materiais e da distribuição física associada a mudanças de mercado e de canais de distribuição.

1.6- Caracterização da Empresa

A Ótica Alves Ltda. É uma empresa brasileira de pequeno porte fundada em 10/02/2000 por Pedro Cavalcante Alves.

A ótica Alves atua na área de vendas de óculos para receituário e óculos solar, a mesma se encontra localizada na Avenida Rio Grande do norte no bairro de Lagoa Nova na cidade de Natal/RN, funcionando de segunda a sábado, no horário das 8h00 às 18h00, A estabelecimento comercial está no mercado há 11 anos.

Sua missão: fornecer serviços compatíveis com as necessidades do mercado sujeita a sugestões para melhoramento no atendimento e crescer juntamente com seus colaboradores e clientes.

Sua visão é: ser líder em qualidade e volume de vendas, com participação representativa ao mercado de atuação.

Seus valores: ser objetivo e claro com os clientes, levando soluções práticas e viáveis.

A empresa oferece também a venda de óculos de marcas variadas deixando o cliente com mais opções na escolha, a forma de pagamento também é muito acessível, pois a empresa possui seu próprio carnê para clientes que não possuem cartão de créditos.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – Gestão de Estoques

A grande dificuldade em selecionar um modelo eficaz de gestão reside principalmente na obtenção de dados corretos e controles necessários. Nesse sentido, destaca-se o controle de estoques, que servirá como parâmetro nas equações e decisões ao longo do planejamento administrativo (SILVA, 2005).

Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerar o termo estoque como o representativo de matéria-prima, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

Embora essa definição já ofereça um bom subsídio, Viana (2000, p.54) traz uma outra definição bem acessível. O autor define estoque como um conjunto de materiais, mercadorias ou produtos acumulados para utilização posterior, de modo a permitir o atendimento regular das necessidades dos usuários para a continuidade das atividades da empresa.

Sabemos que os estoques de mercadorias para revenda constituem a base das operações de empresas comerciais. Na indústria, os estoques nos permitem separar as etapas do processo de fabricação. Esses estoques são classificados de acordo com a natureza e finalidade dos bens que os integram, ou seja: materiais de embalagem e de consumo, produtos em elaboração e matérias -primas (MAEHLER, 2011, p. 05).

Devido à impossibilidade de se prever a demanda com exatidão é que consiste esta conta patrimonial, estoque. Atualmente muito se fala em nível reduzido e até mesmo em estoque zero, devido a fluxo de caixa.

Os estoques representam uma parcela significativa do ativo circulante e provocam custos financeiros bem como despesas operacionais.

Saber o nível ideal de estoque, em especial da matéria-prima é fundamental ao bom andamento do processo produtivo. Diversas empresas, dos mais variados portes, em detalhe as micro e pequenas empresas, na sua maioria, não têm um controle de qual seria o nível ideal de matéria-prima, bem como o custo desse material estocado (CASTRO, 2005).

A matéria-prima é um componente originário da natureza, podendo apresentar-se com algum beneficiamento, que se transformará, pela ação da mão-de-obra e a utilização de diversos insumos, em outro bem diferente, após a elaboração no processo produtivo.

Por simplificação da fórmula de apuração dos custos, a matéria-prima é um dos componentes básicos mais importantes. Para não afirmar que é o mais importante, já que em apuração de custo a matéria-prima é o componente mais relevante e aquele cujo pode estimar o custo dos demais componentes. Em razão dessa relevância, o custo da matéria-prima deve ser apurado com a maior exatidão possível, tendo em vista ser ela o parâmetro sobre o qual os demais componentes de custo serão avaliados nos sistemas de apuração (CORREA, 2008).

Os estudos sobre o custo de estoques revelam que os obstáculos a serem transpostos nas operações de transformação das matérias-primas em produtos acabados e nos esforços de venda e de cobrança evidenciam o tempo despendido e os riscos inerentes ao processo de conversão dos estoques em numerário (fluxo de caixa), ou seja, em poucas semanas o nível de estoque pode subir significativamente e a eliminação deste excesso pode levar alguns meses.

Nesse período a situação financeira da empresa pode deteriorar-se e sua rentabilidade certamente será prejudicada uma das principais funções do planejamento da produção é a determinação do nível de estoque com que o sistema deverá operar. Analisarmos a natureza dos estoques, suas funções no sistema de produção e os principais modelos para o seu dimensionamento são fundamentais. A necessidade de estoque está relacionada tanto com características internas do sistema de produção como do seu entorno (CONTADOR, 1998).

É muito relevante para organizações saber como são dirigidos as suas atividades e o controle é uma das ferramentas principais utilizadas nesses processos.

A função do controle está intimamente ligada às demais funções do processo administrativo. O planejamento, a organização e a direção repercutem intensamente nas atividades de controle da ação empresarial, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados da ação empresarial, obtidas através do planejamento, da organização e da direção, segundo FLORIANO; LOZECKYI (2008).

Para Chiavenato (1997, p.273), o controle tem por finalidade: De assegurar que os resultados daquilo que foi planejado, organizado e dirigido se ajustem tanto quanto possível aos objetivos previamente estabelecidos. A essência do controle reside na

verificação se a atividade controlada está ou não alcançando os objetivos ou resultados desejados. O controle consiste fundamentalmente em um processo que guia a atividade exercida para um fim previamente determinado. O que o autor quis dizer é que precisa se de um mecanismo de controle pra iniciar a forma de organização da empresa.

De acordo com o artigo de Gomes, (1997) o controle, enquanto mecanismo de reforço de comportamento positivo e correção de rumo no caso de resultados não desejados são necessários como instrumento que possa auxiliar os membros da organização a desenvolverem ações congruentes com interesses das partes. O processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formulação de diretrizes e a mensuração dos resultados nos mesmos moldes. A partir de existências de um sistema de informações que colete e selecione a informação mais relevante, se pode tanto tomar decisões como avaliar o comportamento de cada setor responsável.

A gestão de estoques é uma atividade integrada com o gerenciamento da cadeia de suprimentos.

Conforme Wanke, (2000, p.177) “A definição de uma política de estoques depende de definições claras para quatro questões: (1) quanto pedir, (2) quando pedir, (3) quanto manter em estoques de segurança e (4) onde localizar. A resposta para cada uma dessas questões passa por diversas análises, relativas ao valor agregado do produto, a previsibilidade de sua demanda e às exigências dos consumidores finais em termos de prazos de entrega e disponibilidade de produto”

Uma boa gestão de estoques consiste em manter nos depósitos, mercadoria suficiente para o giro do negócio, sem problemas causados por sobras ou falta de produtos. Como consequência da falta de mercadorias as empresas podem sofrer com a queda nas vendas e a perda de clientes para o concorrente. Já, quando, pela má gestão existirem sobras de estoque estas consequências podem ser ainda mais graves, como:

- Ocupação de espaço: aumento nos custos de armazenagem
- Risco de desvalorização do estoque: obsolescência e
- Capital empatado: perda de oportunidades financeiras e indisponibilidade de recursos para novos investimentos

Estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação”. Para ele existem vários tipos de estoques ex: um banco mantém “estoque” de pessoal, um “estoque” de caixas eletrônicos; um escritório de assessoria tributária mantém “estoque” de informações. No nosso caso, em questão, vamos falar de estoque de produtos acabados, prontos para serem comercializados.

Quase todo tipo de operações produtivas mantém estoques, mas há diferenças entre os seus tipos e depende muito da produção em questão. As diferenças entre as operações estão nos valores dos estoques mantidos pela empresa. Em alguns casos, os estoques são pequenos e, em outros, os seus valores são altos, principalmente se, neste caso, eles precisarem de armazenagem. A necessidade de estoque existe porque sempre há um desequilíbrio entre o fornecimento e a demanda. (SLACK et al,1999).

A função da administração de estoque é o de poder otimizar o investimento em estoque. O valor varia conforme o armazenamento, onde os produtos com giro menor apresentam custo maior, sendo que as empresas que possuem grandes estoques, comprometem seus recursos de giro. A empresa precisa ter políticas de estoques, isto é, estabelecer certos padrões que sirvam de guias aos controladores, para que esses tenham parâmetros para compra e venda. Ainda deverá saber e controlar até que ponto deve ter e o que ter em estoque, para que este não prejudique seus recursos, mas também que em consequência de não tê-lo, ou o mesmo for inadequado para a demanda, não comprometa sua imagem junto aos clientes, perdendo fatia de participação no mercado (DIAS 1993, p.23).

Algumas das razões para que as empresas estoquem materiais são: redução de custos de transporte; coordenação entre oferta e demanda; auxílio no processo de produção e ajuda no processo de marketing. Para ele é impossível conhecer com certeza a demanda de um produto de uma empresa, e como ficaria difícil satisfazê-la imediatamente, então a necessidade do estoque. A armazenagem de estoque pode conduzir a custos de transportes mais baixos através do embarque de quantidades maiores e, portanto, mais econômicos (BALLOU, 2001, p.201).

Quanto maior o investimento nos vários tipos de estoque, tanto maior a capacidade e a responsabilidade de cada departamento na empresa. Para gerência financeira, a minimização dos estoques é umas das metas prioritárias. O objetivo, é otimizar o investimento em estoques, aumentando o uso eficiente dos meio internos da empresa, minimizando as necessidades de capital investido (DIAS, 1995).

Os gerentes devem discriminar níveis de controle que eles aplicam dos diferentes itens em estoque. A maneira mais comum de fazer isso é o que é conhecido como a classificação ABC de estoque. Ela usa o princípio de Pareto para distinguir diferentes valores ou significâncias relacionadas aos tipos de estoque. O estoque é usualmente gerenciado por meio de informações computadorizados sofisticados, que tem algumas funções: de maneira mais importante, a atualização dos registros de

estoque, a geração de pedidos, a geração de relatórios e status de estoque e a previsão de demanda”. (SLACK et al, 1997).

O Controle de estoque surgiu para suprir uma necessidade das organizações de controlar melhor seu material. Antigamente era controlado manualmente através de fichas de prateleiras ou por fichas de controle, inclusive até hoje ainda existem empresas que trabalham com um desses sistemas, assim com o desenvolver das informações e tecnologias a era da informática aprimorou o controle de estoque substituindo os antigos, por informatizado. Controle de estoque é o procedimento adotado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada e saída de mercadorias e produtos seja numa indústria ou no comércio. O controle de estoque deve ser utilizado tanto para matéria prima, mercadorias produzidas e/ou mercadorias vendidas

2.2 - Custos de Manutenção de Estoques

Os estoques incorrem em custos, oneram o capital, ocupam espaço e necessitam de gerenciamento tanto na entrada como na saída. Eles podem tornar-se obsoletos e ultrapassados, causando prejuízos para o empreendimento. Neste sentido não se pode deixar de se levar em consideração o custo de manutenção dos estoques, que são componentes importantes do custo das operações logísticas.

De acordo com Martim (2000, p.141), classifica os custos para manter os estoques em três grandes categorias, as quais serão comentadas a seguir:

Custos diretamente proporcionais: ocorrem quando os custos crescem com o aumento da quantidade média estocada. Por exemplo, quanto maior o estoque, maior o custo de capital investido. Do mesmo modo quanto maior a quantidade de itens armazenados, maior a área necessária e maior o custo de aluguel.

O controle de estoque exerce influência muito grande na rentabilidade da empresa. Os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido de outras maneiras, desviam fundos de outros usos potenciais e tem o mesmo custo de capital que qualquer outro projeto de investimento da empresa. Aumentar a rotatividade do estoque libera ativo e economiza o custo de manutenção do inventário (DIAS, 1993, 215).

Uma das principais preocupações do Administrador de Materiais é saber quais são os custos relacionados ao estoque que ele gerencia. Quando a sobrevivência da

empresa esta ameaçada pela existência de custos acima dos concorrentes diretos, o Administrador de Materiais deve manter um controle rigoroso sobre esse item e, com base nessas informações, aplicar ações corretivas para reduzi-los a níveis aceitáveis. Os principais custos relacionados ao estoque são: a) custo de aquisição; b) custo de armazenagem; c) custo de pedido; d) custo de falta (FRANCISCHINI 2002, p. 162).

Custo de aquisição é o valor pago pela empresa compradora pelo material adquirido. Esse custo está relacionado com o poder de negociação da área de compras, em que buscará minimizar o preço pago por unidade adquirida. Embora esse custo não seja de responsabilidade direta do administrador de materiais, ele implicará diretamente no valor do material em estoque. Quanto maior o preço unitário pago, maior o valor do estoque para uma mesma quantidade estocada (DIAS, 1993, p.28).

2.3 - Logística na gestão de estoques

A função da administração de estoques sem dúvida é otimizar o investimento, ajustar-se para o planejamento da produção, contornar situações inusitadas nas vendas e simultaneamente minimizar o capital investido em estoque, uma vez que é caro e aumenta continuamente. No entanto sem estoque é impossível uma empresa trabalhar.

O papel da logística no setor de materiais é organizar esse complexo segmento da organização e contornar situações conflitantes entre a disponibilidade de estoque e a vinculação do capital. Sob o enfoque de vendas deseja-se um estoque elevado para atender os clientes. Do ponto de vista financeiro, necessita-se de estoques reduzidos para diminuir o capital investido. Normalmente, o investimento em estoques tem um peso significativo em empresas comerciais, de prestação de serviços e principalmente em empresas industriais (CHRISTOFER, 2000).

Em empresas industriais os estoques, de acordo com as fases de acabamento, se classificam em produtos acabados, materiais de embalagem, materiais de consumo, produtos em elaboração e matéria-prima.

São consideradas matérias-primas todos os materiais básicos e necessários para a produção do produto acabado; seu consumo é proporcional ao volume da produção. Em outras palavras, conforme Dias (1996), também se pode dizer que matéria-prima são todos os materiais que são agregados ao produto final, ou seja, quando uma empresa

fabrica produtos complexos com inúmeras partes, o estoque pode consistir em itens já processados que foram comprados de outras companhias ou transferidos de outros setores da própria empresa.

Todas as empresas industriais têm um setor de matéria-prima de algum tipo. O volume real de cada matéria-prima depende do tempo de reposição que a empresa leva para receber seus pedidos, da frequência do uso, do investimento exigido e das características físicas do estoque.

2.4 - Logística: Conceitos

A logística existe desde o início da civilização, não constitui de modo algum uma novidade. No entanto, a implementação das melhores práticas logísticas tornou-se uma das áreas operacionais mais desafiadoras e interessantes da administração.

A logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informações correlatas) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura através do atendimento dos pedidos a baixo custo (CHRISTOPHER, 2002).

No conceito acima se pode ver que a logística abrange o processo de aquisição, movimentação e armazenagem dos produtos utilizados pela empresa, buscando otimizar o seu fluxo, proporcionando com isto, um ganho na parte de satisfação do cliente, tempo de entrega, organização do estoque, diminuição de custos e diminuição de desperdício.

A logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos (BALLOU, 1993).

De uma maneira mais objetiva, Baglin et al. (1990) definem a logística como uma função da empresa que se preocupa com a gestão do fluxo físico do suprimento de matérias-primas, assim como a distribuição dos produtos finais aos clientes.

A logística pode ser entendida como a coordenação da estocagem, do transporte, dos inventários, dos armazéns, das comunicações e do movimento dos produtos.

acabados da empresa até o cliente. O objetivo da logística, do ponto de vista empresarial, é estudar como a administração pode prover o melhor nível de rentabilidade na distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle de atividades de movimentação e armazenamento, os quais visam facilitar o fluxo de bens e serviços. É um fato econômico de que os produtores e os consumidores estão espalhados numa ampla área geográfica. Este é o problema enfrentado pela logística: diminuir o espaço existente entre a produção e a demanda, de modo que os consumidores possam ter acesso a qualquer produto ou serviço, em qualquer lugar que estejam (DIAS 1996).

Segundo Arnold (1999), a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadoria e informações, desde a fonte fornecedora até o cliente.

Para Ballou (1993), trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matérias primas até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os bens e serviços em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

A logística, segundo Chistopher (2002), “abrange áreas que tratam diretamente do beneficiamento das matérias-primas em produtos acabados de uma organização, tanto interna (suprimentos, produção e distribuição), como externamente (fornecedores, infra-estrutura, compradores)”. Ou seja, envolve uma série de etapas, desde o fornecedor de matérias-primas até o ponto de ocorrência.

Assim pode-se notar que a logística representa o agrupamento de dois amplos processos: a) Aquisição, busca e manutenção de matérias primas (bens e ou serviços) junto a fornecedores: administração de suprimentos e b) Manutenção e transporte de produtos acabados: administração da distribuição física.

A logística tem uma responsabilidade ampla. É nela que se programa o planejamento, operação e controle de todo fluxo de informações, sejam estas ligadas à produção ou mercadológicas, desde a cadeia de suprimentos até o consumidor final. Sendo para empresa moderna, necessária, ao menos, o básico para atividade logística: O atendimento do cliente; que começa quando o mesmo resolve transformar um desejo em realidade

Os gestores reconhecem a necessidade de se estabelecer um conceito bem definido de logística uma vez que compreendem melhor o fluxo contínuo de materiais,

as relações tempo-estoque na produção e distribuição e os aspectos relativos ao fluxo de caixa no controle de materiais. A verdade é que o enfoque da administração mudou o tradicional “produza, estoque e venda”, para um conceito atualizado, envolvendo “definição de mercado, planejamento do produto e apoio logístico”.

Além disso, reconhece-se que deve-se coordenar suprimentos, produção, embalagem, transporte, armazenagem, comercialização e finanças em uma atividade de controle global, capaz de apoiar cada fase do sistema com um máximo de eficiência e um mínimo de capital empatado. Essa abordagem logística dá ênfase crescente a um controle que possa atuar com rapidez e precisão, tornando a departamentalização obsoleta.

De acordo com Ballou (1993), a logística empresarial estuda como a administração pode prover melhor nível de rentabilidade nos serviços de distribuição aos clientes e consumidores, através de planejamento, organização e controle efetivos para as atividades de movimentação e armazenagem, que visam facilitar o fluxo de produtos.

2.5 A evolução da logística

2.5.1 Efeitos da globalização sobre a logística

De acordo com Fleury (2000, p.28), “fenômeno da globalização, que caracteriza-se basicamente pela maior interação entre os países e mercados, tem trazido efeitos significativos sobre a economia como um todo, e especialmente à logística”.

Dentre os quais destacam-se:

- Aumento do número de clientes e pontos de vendas;
- Crescimento do número de fornecedores
- Aumento das distâncias a serem percorridas e da complexidade operacional, envolvendo diferentes legislações, culturas e modais de transporte;
- Aumento das incertezas econômicas;
- Proliferação de produtos;
- Menores ciclos de vida;

- Maiores exigências de serviços

Devido aos efeitos citados, as empresas têm procurado adaptar-se, e uma das ações que se mostram mais eficazes para diminuir os gargalos é a utilização de tecnologia da informação nas diversas etapas do processo logístico.

2.6 A evolução do pensamento logístico

Quando a concorrência era menor, especialmente nos tempos de economia fechada em nosso país, os ciclos de produtos eram mais longos e a incerteza era mais controlável, fazendo com que a excelência nos negócios fosse perseguida através da gestão eficiente de atividades como compras, transportes, armazenagem, fabricação, manuseio de materiais e distribuição, sendo essas funções exercidas por especialistas, cujo desempenho era medido por indicadores como custos de transportes mais baixos, menores estoques e compras ao menor preço (FIGUEIREDO & ARKADER, 2001).

Atualmente, a dinamicidade do mercado e o cada vez maior grau de exigência dos clientes, têm provocando uma diminuição dos ciclos de vida dos produtos, exigindo respostas mais eficazes da gestão de materiais, da produção e da distribuição física, ou seja, da logística como um todo, surgindo o conceito de logística integrada, que considera como elementos de um sistema todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como os fluxos de informações necessárias à gestão.

O conceito de Supply Chain Management (SCM) surgiu como uma evolução do conceito de logística integrada. O esforço de integração dos diversos participantes do canal de administração, por meio da administração compartilhada de processos-chave de negócios que interligam as diversas unidades organizacionais e membros do canal, desde o consumidor final até o fornecedor inicial de matérias-primas. Resumidamente, enquanto a logística integrada representa uma integração interna das atividades, o Supply Chain Management representa sua integração externa, pois estende a coordenação dos fluxos de materiais e de informações aos fornecedores e ao cliente final. Como consequência dessa evolução, observa-se diversas tendências da logística

no Brasil, sendo que várias destas já são incorporadas por empresas brasileiras. (FLEURY, 2000).

Dentre as diversas tendências, destacam-se:

- Centralização;
- Diminuição da quantidade de centros de distribuição;
- Uso de instalações intermediárias de quebra de carga, onde são realizadas operações de “crossdocking”, que consiste num fracionamento de grandes cargas em pequenas cargas, em docas de descarga e despacho respectivamente, operação esta sem necessidade de estocagem;
- Transporte intermodal.
- Terceirização – uso de operadores logísticos.
- Estratégias conjuntas de componentes da cadeia para melhorar a eficiência, cujo principal representante é o movimento ECR Brasil, que consiste na parceria entre grandes redes de supermercados e seus fornecedores.
- Uso intensivo de tecnologia da informação.

O uso de tecnologia da informação, em especial, tem facilitado o processo de Supply Chain Management, notadamente quando facilita o B2B – Business to Business, a modalidade de e-business que mais tem sido utilizada no Brasil. Além de facilitar o SCM, o uso de tecnologia da informação é primordial em diversas fases do processo logístico.

2.7 - Logística integrada

Em nosso sistema capitalista, onde praticamente tudo é realizado através da informática, na logística não será diferente, mesmo porque é praticamente impossível gerenciar o fluxo de entrada e saída de produtos, a distribuição dos mesmos, a previsão para não sobrar e nem faltar produtos e garantir o recebimento por parte do cliente em tempo hábil, satisfazendo assim as suas necessidades.

Segundo Fleury (2000, p.29), para que possa ser gerenciada de forma integrada, a logística deve ser tratada como um sistema, ou seja, um conjunto de componentes interligados, trabalhando de forma coordenada, com o objetivo de atingir um objetivo comum.

A tentativa de otimização de cada um dos componentes, isoladamente, não leva à otimização de todo o sistema. Ao contrário, leva à subotimização. Tal princípio é normalmente conhecido como trade-off, ou seja, o princípio das compensações, equilíbrio, conciliação ou perdas e ganhos (FILHO, 2001).

A logística integrada segundo Ching (1999, p.43), “é vista como a competência que vincula a empresa a seus clientes e fornecedores”. As informações recebidas de clientes e sobre eles fluem pela empresa na forma de atividades de vendas, previsões e pedidos. As informações são filtradas em planos específicos de compras e de produção. No momento do suprimento de produtos e materiais, é iniciado um fluxo de bens de valor agregado que resulta, por fim, na transferência de propriedade de produtos acabados aos clientes.

Assim, o processo tem duas ações inter-relacionadas, que são o fluxo de materiais e fluxo de informações, os quais serão comentados a seguir:

- **Fluxo de informações** - o fluxo de informações está diretamente relacionado à identificação de necessidades dentro da cadeia logística. O principal objetivo na especificação de necessidades é planejar, executar e controlar as operações logísticas integradas, para que os gestores do sistema e da empresa consigam gerir adequadamente a logística e conseqüentemente a empresa como um todo. A informação facilita a coordenação do planejamento e o controle das operações de rotina. Sem informação precisa, o esforço despendido pelo sistema logístico pode ser em vão.
- **Fluxo de materiais** - de acordo com Bowersox (2001, p.45), o gerenciamento operacional da logística abrange a movimentação e a armazenagem de materiais e produtos acabados. As operações logísticas têm início com a expedição inicial de materiais ou componentes por um fornecedor, e terminam quando um produto fabricado ou processado é entregue a um cliente. Para os grandes varejistas, as operações logísticas podem começar com o suprimento de produtos para revenda e podem terminar com a entrega ao consumidor ou com a retirada dos produtos pelo próprio.

Estas duas ações devem caminhar juntas, uma auxiliando e complementando a outra, objetivando a eficácia do setor, que é um dos mais importantes para a empresa, pois está diretamente ligado com o consumidor final. E é com o foco neste objetivo que a empresa deverá montar uma estratégia de logística e de competitividade, abrangendo a sua realidade.

2.8 - A Estratégia Logística

A utilização de estratégias para os diversos segmentos das empresas é muito importante visto que sem um direcionamento ou um objetivo dificilmente chegará a permanecer por muito tempo no mercado ou logrará êxito em seus negócios.

Segundo Chopra e Meindl (2003, p.27), para que uma empresa seja bem sucedida, a estratégia logística e a estratégia competitiva devem estar alinhadas, ou seja, ambas devem convergir para os mesmos objetivos. Se esse alinhamento não é alcançado, surgem conflitos entre os diferentes objetivos funcionais.

A estratégia competitiva define o conjunto de necessidades do consumidor que a empresa pretende satisfazer através de seus produtos e serviços. Já a estratégia logística de uma empresa está relacionada com a redução de custos diante do fluxo de materiais e informações do processo logístico. O alinhamento estratégico ocorrerá quando a empresa estabelecer o equilíbrio entre ambos os objetivos, redução de custos e nível desejado de atendimento ao cliente, ou seja, responsividade x eficiência.

Quanto maior for o nível de atendimento aos clientes em uma empresa, mais responsiva ela será, porém, maior serão os custos gerados pela mesma. Ao contrário da responsividade, que aumenta os custos, está a eficiência, que visa à redução dos mesmos.

2.9 Controle Interno

Para Almeida (1996, p.50), “o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de proteger os ativos, produzir dados contábeis confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa”.

De acordo com Antunes (1998, p. 60) “O exercício do controle, em qualquer atividade, está sempre associado ao ato de fiscalização, para que não ocorram desvios em relação aos padrões anteriormente definidos. ”

De forma complementar, Attie (1998, p. 117) diz que o controle interno tem, via de regra, quatro objetivos básico: “{...} a salvaguarda dos interesses da empresa; a precisão e a confiabilidade dos informes e relatórios contábeis, financeiros e

operacionais; o estímulo a eficiência operacional: e a aderência às políticas existentes. ``

O objetivo do controle interno relativo à salvaguarda dos interesses remete-se à proteção do patrimônio contra quaisquer perdas e riscos devidos a erros ou irregularidades. (ATTIE, 2000, p.117).

As principais práticas que podem dar suporte à salvaguarda dos interesses são as seguintes, conforme Attie (2000):

- a) Segregação de Funções: estabelece a independência para as funções de execução operacional, custódia física e contabilização;
- b) Sistema de autorização e aprovação: compreende o controle das operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e os riscos envolvidos;
- c) Determinação de funções e responsabilidades: a existência de organogramas claros determinam linhas de responsabilidades e autoridades definidas por toda a linha hierárquica;
- d) Rotação de funcionários: corresponde ao rodízio dos funcionários designados para cada trabalho. Dessa forma, é possível reduzir a ocorrência de fraudes e contribuir para o surgimento de novas ideias;
- e) Legislação: corresponde à atualização permanente sobre a legislação vigente, visando diminuir riscos e não expor a empresa à contingências fiscais e legais pela não-observância aos preceitos atuais vigentes;
- f) Contagens físicas independentes: corresponde à realização de contagens físicas de bens e valores, de forma periódica, por intermédio de pessoa independente ao custo diante, visando maximizar o controle físico e resguardar os interesses da empresa.

Segundo Chiavenato (1993, p. 262), existem três significados para palavra controle, nos quais são:

- a) Controle como função restritiva e coercitiva: serve para coibir ou limitar certos tipos de desvios indesejáveis ou de comportamento não aceitos. É também chamado de controle social, pois inibe o individualismo e a liberdade das pessoas; neste sentido apresenta um caráter negativo e limitativo;
- b) Controle como sistema automático de regulação: tem como objetivo manter um grau de fluxo ou funcionamento de um sistema. Dentro deste mecanismo de controle se detectam possíveis desvios ou irregularidades e proporcionam automaticamente a regulação necessária para voltar à normalidade;
- c) Controle como função administrativa: é o controle como parte do processo administrativo, assim como o planejamento, organização e a direção fazem parte.

A partir do conceito de controle interno, pode-se estabelecer uma distinção entre controles contábeis e controles administrativos segundo Attie (1985, p.61):

Controles Contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos relacionados com a salvaguarda do patrimônio da propriedade dos registros contábeis”. “Controles Administrativos – compreendem o plano de organização, bem como os métodos e procedimentos relacionados com a eficiência das operações, voltadas para a política de negócios da empresa e, indiretamente, com os registros financeiros.

Para Fayol (1981, p.139), o controle tem por objetivo “assinalar as faltas e os erros a fim de que se possa repará-los e evitar sua repetição”. O mesmo autor afirma que o controle é aplicável a tudo: às coisas, às pessoas, aos atos, ou seja:

- a) Do ponto de vista administrativo: é necessário assegurar-se de que o programa existe, é aplicado e está em dia, e de que o organismo social está completo, o comando exercido segundo os princípios adotados, as conferências de coordenação se realiza;
- b) Do ponto de vista comercial: é preciso assegurar-se de que os materiais que entraram e saíram são exatamente considerados no que toca à quantidade, à qualidade e ao preço, se os inventários estão corretos, os contratos são perfeitamente cumpridos;
- c) Do ponto de vista técnico: é preciso observar a marcha das operações, seus resultados, suas desigualdades, o funcionamento do pessoal;
- d) Do ponto de vista financeiro: o controle se estende aos livros, ao caixa, aos recursos e às necessidades, ao emprego de fundos;
- e) Do ponto de vista de segurança: é necessário assegurar-se de que os meios adotados para proteger os bens e as pessoas estão em bom estado de funcionamento;
- f) Do ponto de vista contábil: é preciso verificar se os documentos necessários chegam rapidamente, se eles proporcionam visão clara da situação da empresa, se o controle encontra nos livros, nas estatísticas e nos diagramas bons elementos de verificação e se não existe nenhum documento ou estatística inútil.

2.10 Testes dos Sistemas de Controle Interno

O sistema de controle interno dos processos dos departamentos de estoque, financeiro e vendas deverão ser submetidos a uma avaliação para verificar se existem falhas nas operações.

Para que o pesquisador consiga obter confiabilidade nos resultados pretende-se investigar primeiramente através de questionário no quadro 1 abaixo como estão alguns procedimentos da empresa.

Questionamentos para previa na auditoria dos procedimentos de controle interno na ótica Alves Ltda.

2.11 Avaliações de controles internos como ferramenta de auditoria.

O controle interno é uma ferramenta primordial para os gestores, pois através dela se avalia como se encontra a situação da empresa como um todo. A auditoria entra como apoio ao controle interno, pois com os procedimentos lançados, é preciso que haja sempre uma fiscalização se os procedimentos implantados estão sendo seguidos corretamente pelos colaboradores da empresa, para que não haja erros nas informações e atrapalhem na tomada de decisões dos gestores.

Alonso (1992, p. 23 apud Barbosa 2003) esclarece que até meados de 1970, a maior importância aos assuntos de controles internos era dada pelas auditorias focalizando maneiras de melhorar os sistemas de controles e como aproveitá-los durante o trabalho de auditoria.

De acordo com Sá (2002, p.107) O auditor deve observar, fundamentalmente, se o controle interno obedece aos princípios básicos peculiares. São considerados princípios fundamentais:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades.
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados na empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos)
- c) Zelo do elemento humano no desempenho das funções a ele atribuídas.
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado. A eficiência do controle depende, pois, de métodos, meios e pessoal adequado.

Referindo-se à atuação do auditor na avaliação do controle interno, Attie (1998, 45-46), afirma que: É também do interesse do auditor o controle interno existente nas funções das pessoas, cujas decisões determinam o curso de atividades da empresa e em especial a área a examinar [...]. Os controles instituídos pela organização devem proporcionar ao auditor as condições básicas necessárias para em seus exames identificar as principais atividades relativas a controles gerais das atividades.

2.12 Auditoria de Gestão

Por auditoria de gestão, entende-se a "revisão, avaliação, emissão de opinião de processos e resultados exercidos em linhas de negócios, produtos, serviços no horizonte temporal presente/futuro". (GIL, 2000, p. 21)

Segundo Pacheco (2002), na auditoria de gestão os trabalhos devem ser dirigidos à análise dos planos e diretrizes das empresas, objetivando mensurar a eficiência da gestão das operações e sua consistência com os planos e metas aprovados.

A auditoria de gestão fornece uma análise profunda da empresa ou organismo auditor e, o mais importante, determina a aptidão da equipe, incluindo uma avaliação individual de cada executivo e sua adequação a estratégia da organização.

Sob o enfoque da qualidade organizacional, de acordo com Gil (2000), a auditoria de gestão deve fazer parte do ciclo de planejamento, execução, controle, como uma nova função administrativa, voltada para a mensuração dos resultados da administração.

Percebe-se que este ramo da auditoria está voltado para os fatos que estão ocorrendo, ou que ainda não ocorreram, estando interligada aos interesses mais modernos dos administradores, buscando resultados que possam contribuir efetivamente com a organização. A auditoria de gestão deve apresentar uma visão integrada, na qual todas as pessoas envolvidas no processo de tomada de decisão devem ter preocupação em relação a análise dos riscos e conhecimento amplo do negócio desenvolvido em sua instituição e com seus clientes. Deve possibilitar informações aos administradores de forma que possam ser utilizadas como um diferencial competitivo diante da concorrência GIL (1999, P.21).

2.13 Auditoria de Estoques

Entre os procedimentos de auditoria nos estoques destaca-se a realização do inventário físico, acompanhado pessoalmente pelo auditor, verificando se os itens contados foram incluídos no inventário, sua avaliação e conferência de cálculos, observando o “corte” que é o momento em que os registros contábeis, os registros auxiliares e os documentos com eles relacionados, refletem o levantamento do inventário porque um item pode ser incluído ou excluído a depender deste momento. Muitas vezes, o inventário é realizado antes da data do balanço e, neste caso, avulta a importância dos controles internos, pois, posteriormente, só será feita uma avaliação da razoabilidade dos valores constantes no balanço, a partir da contagem efetuada e da confiança que mereçam os controles internos. Concluído o trabalho do inventário, as diferenças porventura apuradas, se relevantes, devem ser propostas como ajustes no balanço. Finalmente, o auditor deve apurar a razoabilidade do inventário, considerando suas quantidades históricas, procurando identificar variações relevantes, principalmente no início e final do exercício, aplicando, inclusive, o teste do lucro bruto e comparando-o com o de exercícios anteriores. (SÁ, 1998, p.23).

De acordo com Castiglioni (2007, p.17) define estoques como "todos os bens e materiais mantidos por uma organização para suprir demandas futuras, ou seja, é a diferença entre a aquisição e a demanda momentânea".

De forma complementar Barbosa (2007) diz que: Estoque é o conjunto de mercadorias com existência física comprovada destinada à comercialização ou à utilização no processo de produção de outros produtos para venda, no curso normal dos negócios. Os efeitos dos estoques se fazem repercutir na determinação do capital de giro e no resultado do exercício e a determinação do seu valor pode envolver alguns procedimentos contábeis complexos.

Também Almeida (2003, p.223) destaca os estoques como sendo "bens destinados à venda ou à fabricação, relacionados com os objetivos e atividades da empresa. Eles são importantes na apuração do lucro líquido de cada exercício social e na determinação do valor circulante líquido do balanço patrimonial."

Estoque é a quantidade de um bem armazenado ou em conservação (matérias-primas, combustíveis, produtos, semi-acabados ou acabados). Os bens podem ser

estocados para venda, abastecimento de entressafra ou simplesmente para especulação. (SANDRONI, 2000, p.223)

Para Crespaldi (2004, p.390), "os estoques constituem o principal item do ativo de muitas empresas e, nestas, dedica-se geralmente um tempo considerável à sua verificação". Isso significa que antes de se pensar em previsões de demanda, faz-se necessário entender a importância do estoque com toda a sua abrangência e peculiaridades.

Os efeitos dos estoques se fazem repercutir na determinação do capital de giro e no resultado do exercício e a determinação do seu valor pode envolver alguns procedimentos contábeis complexos. (BARBOSA, 2007).

Segundo Franco e Marra (2001, p.399), os objetivos visados pelos procedimentos de auditoria na área de estoques são, em síntese, os seguintes:

Assegurar-se de que os estoques existem fisicamente e são de propriedade da empresa auditada.

Determinar a eventualidade de existência de ônus pesando sobre os estoques ou parte deles, e qual a natureza do ônus.

Determinar se os estoques são apropriados para sua finalidade e se têm condições de realização, isto é, verificar se há obsolescências, defeitos, má conservação, etc. Examinar os critérios de avaliação e a adequação desses critérios, tendo em vista os princípios fundamentais de contabilidade e a correção dos cálculos.

Também Crespaldi (2004, p.390) afirma que os objetivos dos auditores com respeito ao exame de estoques, compreendem o seguinte: Determinação de que há bom controle sobre os estoques; Verificação de que o cliente é realmente o proprietário do estoque; Determinação de quantidades de estoque em mão do cliente; Averiguação e certeza de que o cliente atribui preço adequado a seu estoque; Determinação se há ônus sobre o estoque; Determinação da possibilidade de venda do estoque existente, atentando para indícios, tais como a mercadoria danificada, itens obsoletos, etc; Determinação da forma correta de apresentação do estoque nas demonstrações financeiras.

Já Filho (1998) descreve os procedimentos de auditoria dos estoques da seguinte forma:

- a) O procedimento inicial a ser executado pelo auditor, é o confronto entre o saldo apresentado no Balanço e o saldo declarado no livro

registro de inventário. As diferenças a maior verificadas na contabilidade pode caracterizar a superavaliação dos estoques, podendo levar o auditor a concluir que ocorreu omissão de receitas.

b) A comprovação física dos estoques também é indispensável. A verificação pode ser realizada através de testes estatísticos, mas, é recomendável que se esteja atento à medida ou extensão.

Quando houver dificuldades para contagem ou medição do material o auditor deve também apelar para o sentido prático, usando de cubagens, etc., a fim de facilitar o trabalho e não torná-lo demasiadamente lento quanto a verificação. Deve ser procedida a avaliação do controle interno dos estoques, antecedendo a verificação do inventário de modo a ter-se consciência sobre os limites de alcance dos estoques em sua evidenciação e exatidão.

c) O auditor deve proceder obrigatoriamente, ao exame da avaliação dos estoques, pois está correlacionado à comprovação física; analisando os procedimentos da formação dos custos bem como os critérios de avaliação dos estoques.

Quando a fixação do valor exigir o conhecimento do preço de mercado ou de reposição, necessário se faz certificar-se das fontes fornecedoras de dados sobre a realidade dos números como também se o critério adotado respeitou o critério do custo ou mercado, dos dois o menor.

d) A veracidade da expressão contábil dos estoques deve ser verificada através do mais amplo exame dos registros, da realidade física, da exatidão aritmética e do valor, em consonância com a legislação fiscal e os princípios fundamentais de contabilidade.

O objetivo é que o auditor certifique-se de que a cifra constante do Balanço, bem como as apropriações aos custos dos bens de venda que se converteram em receitas, representam de forma adequada a posição e a circulação dos estoques.

e) A abrangência das provas é um critério pessoal do auditor, assim como o método de amostragem, mas, será sempre conveniente que se atribua maior atenção aos bens de maior valor e de maior volume de giro, mas sem tendenciar a amostra.

f) Quando houver a impossibilidade de verificação dos estoques em armazéns gerais ou consignados a terceiros ou de pouca relevância, bem como aqueles gravados por ônus, o auditor pode recorrer a circularizações de correspondências onde se solicitem dados analíticos sobre as mercadorias, tais como: quantidade, qualidade, especificação completa, codificação, tipo de embalagem, obsoletos, danificados ou incompletos; ou a solicitações de certificados de depósitos ou ônus, solicitando sejam assinados por elementos credenciados dos informantes.

g) O auditor deve atentar para a avaliação dos itens dos estoques que por natureza deve ter seus valores minimizados, como: resíduos, refugos, obsoletos avariados e semelhantes. Se a eles foram atribuídos valores equivalentes ou aproximados dos demais itens do estoque.

h) É recomendável que exista uma correlação entre a auditoria dos estoques, e os custos dos produtos vendidos ou mercadorias vendidas e as vendas, através de integrado critério de exame.

i) Devolução de Vendas - Verificar pelas fichas de estoque, casos de devolução pelos clientes, examinar se as devoluções se processaram com documento fiscal e devidamente lançadas nos livros de entrada de mercadorias; verificar no livro diário e identificar lançamentos contábeis de devoluções.

2.14 Auditorias de Vendas

Este tipo de auditoria tem por finalidade analisar e diagnosticar todo o contexto comercial da empresa cliente. Se bem feito, identifica os pontos fortes e fraquezas operacionais do departamento de marketing e vendas e recomenda mudanças no modo como a empresa apresenta seus produtos ou serviços, com a finalidade de potencializar e implementar programas e ações de marketing mais eficazes. (<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/auditoria-em-marketing-e-vendas-avaliacao-da-competencia-comercial/46627/>)

Consiste em um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do departamento de vendas da empresa, visando à determinação das áreas de problemas e à recomendação de um plano de ação corretivo para melhorar a eficácia de vendas da empresa. (EMMANUEL, BRUNO, 2011, p.52).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 - CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A metodologia abordada no presente estudo de caso constitui do tipo descritivas e empírica. Contribuindo Beuren (2004, p.67): afirma que “a metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado [...]”.

Desta forma percebe-se que para haver um desenvolvimento de forma adequada, necessitar-se-á de uma base elaborada de acordo com a pesquisa. Utilizado se de fontes de livros, artigos científicos, auxílio da internet entre outros.

O enfoque da pesquisa será descritivo e exploratório. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66), “a pesquisa descritiva observa, registram, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (“variáveis) sem manipulá-los”. Vergara (2000, p.47) destaca que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. (VERGARA, 2000, p.47)

A pesquisa exploratória, para Gil (2007, p.41) “tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento [...] planeja um estudo exploratório para encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p.109).

3.2 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa assumiu o formato de estudo de caso, pois, de acordo com Vergara (2000, p. 49) e Godoy (1995, p. 25), analisou-se exaustivamente uma unidade de estudo. Neste caso, a unidade de estudo foi auditoria nos controles internos da empresa Ótica Alves Ltda.

3.3 TRATAMENTO E COLETA DE DADOS

Para realizar a pesquisa foram realizadas pesquisas em sites e livros, artigos científicos dentro outros, as informações do estudo de caso foi descrito pela autora da pesquisa com conhecimento da direção da empresa em questão.

O pesquisador teve contato direto como objetos de pesquisa interagindo com a situação do acompanhamento do cotidiano do objeto de pesquisa através de observações sistêmicas e da vida real na pesquisa de campo foi levantada a investigação deste projeto, através do método qualitativo para a análise e interpretação dos dados. Deste modo, o procedimento metodológico foi utilizado para responder o objetivo geral da pesquisa.

4 - APRESENTAÇÃO DISCURSSÃO DOS RESULTADOS

A grande maioria das organizações vivem um dilema em relação a seus estoques, pois daí surge a duvida de quanto estocar, de forma que é necessário as empresa terem um certo nível de estoques para melhor atender aos seus clientes, pois assim você irá trabalhar com uma maior margem de segurança no estoque.

As empresas devem ter um bom planejamento, acompanhando sempre: os itens de estoque, verificando a sua lucratividade, o posicionamento da empresa perante o mercado, o recebimento e a correta armazenagem das mercadorias, inventários periódicos para a avaliação das quantidades e do estado dos materiais que estão estocados e o tempo de reposição para cada mercadoria.

Assim um estoque bem administrado significa definir as quantidades corretas para cada mercadoria que deve estar no estoque em um determinado período de tempo para que a empresa não sofra nenhum prejuízo e que seus clientes não saiam insatisfeitos da sua loja.

É necessário verificar também quais são os principais procedimentos para se fazer o controle de estoque para que assim possa atender melhor os seus clientes, não deixando faltar nada, conseguindo um controle de quanto sai e quanto entra na sua empresa

O controle de estoque tem o objetivo de possibilitar o acompanhamento do estoque de mercadorias de qualquer tipo de empresa e calcular o custo das mercadorias vendidas. Mas, para isso é necessário acompanhar o estoque criando uma ficha de estoque e também de apuração de custos de todas as mercadorias vendidas para cada produto comercializado por você, em cada ficha é necessário registrar o nome da mercadoria, o fabricante, suas entradas e saídas.

Na ótica Alves Ltda todos os produtos do estoque da empresa são de propriedade da mesma. Já com relação ao controle de entrada e saída do estoque quase sempre é monitorado,

Ná ótica Alves Ltda, existe um controle de estoque criado pelos gestores, mais poucas vezes é utilizado. Muitas vezes, encontram-se produtos danificados, pelo fato de varias pessoas ter acesso aos produtos, como também existe uma incidência de produtos antigos, pela falta mesmo do controle.

Assim mesmo com a existência do programa de controle de estoques e muitas vezes com a sua não utilização isso ocasiona dentre outros problemas: reflexo na cadeia produtiva, aumento de custos, aumento de despesas financeiras, ociosidade de recursos e redução da lucratividade.

Como foi exposta a empresa já possui um sistema de controle de estoques, no entanto não tem sido eficaz nos seus resultados. Assim para que todas as saídas de mercadorias sejam lançadas no sistema, todas as vendas devem ser registradas manualmente, somente no fim do dia que são passadas para o sistema, no entanto algumas vezes não é feito o registro manual de saída de mercadorias causando falhas no saldo diário do estoque. Neste caso, o controle de estoque deve ser readequado de forma que as mercadorias não deixem de ser lançadas.

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Hoje, os mercados estão cada vez mais exigentes. Para satisfazê-los, proliferam cada vez mais as linhas e modelos de produtos, com ciclos de vida mais curtos. E a coordenação da gestão de materiais, da produção e da distribuição passou a dar respostas eficazes aos objetivos de excelência que os negócios exigiam.

O gerenciamento de estoque hoje em dia é tratado com muita importância, pois é a partir dele que se obtém um retorno dentro da empresa. O gerenciamento de estoque é definido por tudo aquilo que precisa ser armazenado ou estocado em determinados locais de uma organização, pois assim complementa a rotatividade da organização, tornando-a rápida e eficaz.

A Gestão de estoque como se pode perceber, tem uma importância substancial, visto que esta gestão trata de uma parcela do ativo da empresa. Se essa gestão falhar, a empresa poderá deixar de gerar lucros, e o pior é que acabará em falência.

A logística não está relacionada somente com a contenção ou com a redução de custos, mas também compreender como certas empresas utilizam sua competência logística para obterem vantagem competitiva, oferecendo aos clientes um serviço superior. A logística deve ser posicionada dentro da empresa como uma das competências que contribuem para o processo de criação de valor para o cliente.

Quando as operações logísticas estão fortemente integradas e são consideradas uma competência-chave, elas podem servir como base para obtenção de vantagens estratégicas.

Assim uma gestão de materiais de sucesso consegue balancear com sabedoria esses dois indicadores respondendo ao dilema entre reduzir custos e melhorar o atendimento aos clientes.

O gerenciamento de estoque é definido por tudo aquilo que precisa ser armazenado ou estocado em determinados locais de uma organização, pois assim complementa a rotatividade da organização, tornando-a rápida e eficaz.

Com isso uma tendência aponta para uma necessidade crescente no desenvolvimento de técnicas de previsão que possibilitem minimizar as possibilidades de erro na administração dos recursos materiais. Será necessário que a área de materiais e seu administrador sejam o mais dinâmicos possível de forma a responder de forma rápida as movimentações do mercado.

No que tange o objetivo desta pesquisa, conclui-se que a empresa em estudo necessita de forma emergencial readequar seus processos internos com relação ao controle de estoques, visto que o não cumprimento de algumas atividades está interferindo no gerenciamento do negocio, uma vez que não existe este controle, conseqüentemente, começa a existir uma incidência no aumento dos custos, aumento de despesas financeiras, ociosidade de recursos e redução da lucratividade.

6 - REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALONSO, Gustavo Cepeda. **Auditoria Y Control Interno**. Santafé de Bogotá, Colômbia: Mc Graw-Hill, 1997.

ARNOLD, TONY J.R. **Administração de Materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

ATTIE, William, **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986

_____, **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998,

_____. **Auditoria: conceitos e aplicações**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BAGLIN, Gérard et al. **Management industriel et logistique**. Paris: Econômica, 1990

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial**. 4. ed. Porto Alegre, RS: Boockman, 2001. p. 201-503

BECKER, A. **Auditoria externa aplicada às sociedades cooperativas: aspectos patrimoniais, formais e sociais**. São Paulo: IOB Tomson, 2004.

BEUREN, I.M. Trajetória da construção de um trabalho monográfico em contabilidade. In: BEUREN, I. M. (Org.). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUNO Emmanuel M. de Oliveira – **Trabalho de Administração de Vendas – Faculdade Ciespe**.

BARBOSA, Marcio Vitor B. **Auditorias Financeiras e Contábeis**. (2007). Disponível em <<http://www.marciovitor.com.br/serv07.php>>. Acesso em 13 ago 2011

CASTIGLIONI, M. C. ; ALMEIDA . ALMEIDA, M. H. M. ; CASTIGLIONI, Maria Do Carmo . **Recursos Tecnológicos: estratégia de promoção do autocuidado, atividades e participação para pessoas com doença de parkinson**. . Revista de Terapia Ocupacional da Universidade de São Paulo, v. 18, p. 152-157, 2007. Disponível <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-auditoria-de-estoques-como->

[proposta-para-reducao-de-perdas-e-mensuracao-de-resultados/51918/](#) acesso em 13 ago 2011

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica**. São Paulo: Editora atlas. 2007

Cervo; A. L, Bervian **P. A. Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custos**. 3ª Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

CHRISTOFER, Martin. 2002. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Atlas.

CHOPRA, S. MEINDL, P. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos : estratégia, planejamento e operação**. São Paulo. Prentice Hall, 2003

CHING, Hong Yug. **Gestão de Estoques na cadeia de logística integrada – Supplyc**. São Paulo, Atlas, 1999.

CORREA, H. L. **Planejamento Programação e Controle da Produção – MRP II /**

CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: a Engenharia de Produção a serviço da Modernização da Empresa**. 2 ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1998.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 23-31.

_____, **Administração de Matérias**”. 4º Edição. São Paulo: Editora Atlas S. A., 1995.

_____. **Administração de Materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1996.

FILHO, Armando Oscar Cavanha. **Logística - novos modelos**. RJ. Ed. Qualitymark: 2001.

FIGUEIREDO, K.; ARKADER, R. **Da distribuição física ao supply chain management: o pensamento, o ensino e as necessidade de capacitação em logística.** Disponível em < <http://www.cel.coppead.ufjf.br/frcapac.htm>.> Acesso em: 12/11/2011.

FLEURY, P. F. **Conceito de logística integrada e supply chain management.** In: _____ . Logística empresarial – a perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria Contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLORIANO; LOZECKYI (2008, Ed. 5) Revista, UNICENTRO - Revista Eletrônica Lato Sensu

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** 9.ed. São Paulo: Atlas, 1981.

FILHO, João Lúcio da Silva. Auditoria dos Estoques. 34f. Monografia (Especialização em Auditoria Fiscal-Contábil) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1998.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A.L. **Auditoria operacional e de gestão.** 4 ed., São Paulo: Atlas, 2000.
Disponível em < <http://pt.scribd.com/doc/61199217/8/Objetivos-da-Auditoria-de-Gestao-e-sua-caracterizacao>> Acesso em 17 de Nov 2011

GUZMAN, Miguel D. A auditoria compreensiva: **um modelo concepto em la auditoria,** México: 1991.

MARTINS, Petrônio Garcia, ALT, Paulo R. Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais.** São Paulo: Saraiva, 2001.

PACHECO, V. **Técnicas de auditoria que poderiam ser utilizadas nos processos de avaliação de desempenho em cadeia de suprimentos.** Revista do CRCPR , ano 27,n.134, 2002. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/61199217/8/Objetivos-da-Auditoria-de-Gestao-e-sua-caracterizacao>> Acesso em 28 nov 2011.

SÁ, Antonio Lopes de. Curso de Auditoria. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
Monografia Maria Roseli Jeronymo dezembro de 2003- piracicaba – estudo do perfil, atuação do controller nas empresas.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 278-279.

SANDRONI, Paulo. Novíssimo Dicionário de Economia. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SILVA, Izais M. **Logística de materiais no setor de enlatados**: Um estudo de caso em uma indústria de conservas de pêssego. Monografia (Graduação em Administração). Pelotas: UFPE, 2005.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIANA, João José. **Administração de Materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2000.

_____ **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas S. A. 2002

VATO. Eliana Vedo, 2009- Francisco Beltrão – estudo de caso, **A auditoria interna como ferramenta de gestão nas cooperativas de crédito**.

