



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

VICTOR GABRIEL VIEIRA DE FARIAS ZUMBA

**OTIMIZAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PEQUENO PORTE**

Recife

2024

VICTOR GABRIEL VIEIRA DE FARIAS ZUMBA

**OTIMIZAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA
DISTRIBUIDORA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Orientador (a): Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos

Recife

2024

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Zumba, victor.

Otimização de controles internos na gestão de estoque em uma distribuidora de pequeno porte / victor Zumba. - Recife, 2024.

43 p. : il., tab.

Orientador(a): Ana Vasconcelos

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Contábeis - Bacharelado, 2024.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Controle interno. 2. Estoque. 3. Gestão. 4. Processo. I. Vasconcelos, Ana . (Orientação). II. Título.

330 CDD (22.ed.)

FOLHA DE APROVAÇÃO

VICTOR GABRIEL VIEIRA DE FARIAS ZUMBA

OTIMIZAÇÃO DE CONTROLES INTERNOS NA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA DISTRIBUIDORA DE PEQUENO PORTE

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao Curso de Ciências
Contábeis da Universidade Federal de
Pernambuco – UFPE, como requisito
parcial para obtenção do grau de Bacharel
em Ciências Contábeis.

Aprovado em 26 de setembro de 2024

BANCA EXAMINADORA

 Documento assinado digitalmente
ANA LUCIA FONTES DE SOUZA VASCONCELOS
Data: 25/10/2024 15:32:20-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Miguel Lopes de Oliveira Filho
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Umbelina Cravo Teixeira Lagioia
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer ao meu bom Deus, que me deu o dom da vida. Ele é o responsável pela minha caminhada, meu guia e pastor supremo. Se não fossem suas misericórdias, estaria consumido. Gratidão, pois, ele é fiel e justo e me permitiu chegar até aqui para que seu nome fosse glorificado. É tudo por ele.

À minha mãe, Fernanda Maria Cândido Vieira, que nunca desistiu de mim em suas orações. A ela sou eternamente grato, pois me criou debaixo da presença do eterno. Ao meu pai, Ewerton Rodrigo de Farias Zumba, minha referência, aquele que me ensinou a ser um homem honesto, íntegro e temente a Deus. À Minha esposa, Gabryela Rayana Azevedo da Silva, que está comigo todos os dias, que me encoraja, me dá forças, a pessoa que Deus separou para mim e me deu o dever de cuidar e amar. Às minhas irmãs Sarah e Júlia que eu amo tanto. Agradeço a professora Ana Lúcia, cuja orientação foi ponto chave para realização deste trabalho e pela sua presteza nessa jornada. Agradeço por mostrar confiança no meu potencial e por ter tido a oportunidade de ser seu aluno e orientando.

Em tudo dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco. 1 Tessalonicenses 5:18

RESUMO

Esta pesquisa teve como propósito demonstrar a relevância das práticas de controle interno na gestão de estoque em empresas comerciais de pequeno porte no segmento da saúde. O controle interno possui relevância significativa no âmbito gerencial pois, quando implementados de maneira estratégica, podem favorecer a otimização dos recursos disponíveis e empresas carentes de controle possuem resultados desfavoráveis. Diante dessa necessidade, o controle interno surge como um parceiro nos procedimentos de gestão das empresas. Esta pesquisa acadêmica teve como objetivo descrever os procedimentos de controle interno que devem ser adotados para que haja uma otimização na gestão de estoque e utilizou critérios de acessibilidade de dados e observações internas para realização do estudo piloto com caráter intervencionista no setor de estoque da empresa ABC LTDA, distribuidora de pequeno porte que atua no segmento da saúde, localizada na cidade de Recife/PE. Os resultados apontam que a distribuidora carece de controles internos em sua operação no estoque como recebimento de mercadorias, armazenamento, comunicação entre departamentos e expedição. Ao longo do estudo, foram feitas sugestões de mudanças à distribuidora, como métodos de controle de estoque e fluxogramas. Além disso, percebeu-se que a empresa apresentava dificuldades em seguir processos, o que dificulta a eficiência na operação e a melhoria contínua.

Palavras-chave: Controle interno, Estoque, Gestão, Processo.

ABSTRACT

This research aimed to demonstrate the relevance of internal control practices in inventory management in small commercial companies in the healthcare segment. Internal control has significant relevance in the management sphere because, when implemented strategically, it can favor the optimization of available resources and companies lacking control have unfavorable results. Faced with this need, internal control emerges as a partner in company management procedures. This academic research aimed to describe the internal control procedures that must be adopted to optimize inventory management and used data accessibility criteria and internal observations to carry out the pilot study with an interventionist character in the inventory sector of the company ABC LTDA, a distributor small business operating in the healthcare segment, located in the city of Recife/PE. The results indicate that the distributor lacks internal controls in its inventory operations such as receipt of goods, storage, communication between departments and shipping. Throughout the study, suggestions for changes were made to the distributor, such as inventory control methods and flowcharts. Furthermore, it was noticed that the company had difficulties in following processes, which makes operational efficiency and continuous improvement difficult.

Keywords: Internal control, Inventory, Management, Process.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Observações feitas na distribuidora.....	29
Quadro 02 - Procedimentos de estoque em conformidade com a norma.....	30

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Indicadores financeiros em 2022.....	26
Figura 02: Indicadores financeiros em 2023.....	26
Figura 03: DRE de 2022.....	27
Figura 04: DRE de 2023.....	28
Figura 05 - Fluxograma existente.....	32
Figura 06 - Fluxograma conforme o estudo de Borges <i>et al.</i> (2023)	33
Figura 07 - Organograma existente.....	34
Figura 08 - Cadeia logística.....	36

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COSO	<i>Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission</i>
DRE	Demonstração do Resultado do Exercício
MPEs	Micro e pequenas empresas
NBC TG	Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral
PIB	Produto Interno Bruto
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
2.	JUSTIFICATIVA.....	14
3.	OBJETIVOS	16
3.1	OBJETIVO GERAL.....	16
3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
4.	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	17
5.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
6.	REFERENCIAL TEÓRICO	19
6.1	NORMAS CONTÁBEIS APLICADAS À GESTÃO DE ESTOQUE.....	19
6.2	PROCESSOS DE CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE	20
6.3	NORMAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE ESTOQUES NO SEGMENTO DA SAÚDE.....	21
6.4	CADEIA LOGÍSTICA EM EMPRESAS DA SAÚDE	22
7.	RESULTADOS	25
7.1	UNIDADE SOCIAL DE PESQUISA	25
7.2	NORMAS CONTÁBEIS APLICÁVEIS À GESTÃO DE ESTOQUE NA DISTRIBUIDORA	28
7.3	CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE NA DISTRIBUIDORA	31
7.4	NORMAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE ESTOQUES NA DISTRIBUIDORA.....	33
7.5	CADEIA LOGÍSTICA NA DISTRIBUIDORA.....	35
7.6	IMPLEMENTAÇÕES REALIZADAS NA DISTRIBUIDORA.....	36
8.	REFERÊNCIAS	38

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como propósito demonstrar a relevância das práticas de controle interno na gestão de estoque, analisando sua eficiência operacional, especialmente, nas empresas de pequeno porte que, de acordo com o inciso II do artigo 3º da lei complementar nº123/2006, são aquelas que auferem receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

As empresas de pequeno porte possuem influência significativa na economia brasileira, desempenhando um papel essencial na criação de postos de trabalho e no avanço econômico. Conforme dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), em 2023, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por gerar 80% dos empregos formais no país. Essas estatísticas evidenciam de maneira clara a participação significativa das pequenas empresas no panorama econômico, sendo indispensáveis para o incremento do Produto Interno Bruto (PIB), uma vez que, segundo o Ministério da Saúde, as empresas do segmento da saúde garantem emprego a 12 milhões de pessoas e foram responsáveis por cerca de 9% do PIB em 2019. Entretanto, as empresas de saúde enfrentam desafios singulares, tais como recursos financeiros escassos e falta de gestão eficiente, resultando em diminuição de rentabilidade e ineficácia operacional.

Segundo ensina o *Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission* (COSO) (2017 *apud* Aguiar; Castro e Santos, 2023, p. 26), controle interno é um conjunto de processos executados pelo conselho de administração e demais membros da entidade, com o propósito de garantir que os objetivos nas esferas de operações, relatórios e conformidade sejam alcançados de maneira efetiva. O controle interno emerge como um componente indispensável na administração, podendo auxiliar as empresas a atingirem seus alvos estabelecidos em suas operações (Barbosa, 2023). Assim, o controle interno busca padronizar processos de acordo com políticas internas, identificando e monitorando riscos, garantindo eficiência operacional nas empresas. Portanto, a otimização de controles internos é fundamental na gestão de estoque de empresas, pois envolve utilização de recursos financeiros que servem de fundamento para o processo decisório (Silva, 2023).

No mesmo sentido, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral (NBC TG) 16 (r2), aprovada e publicada pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) em 24 de novembro de 2017, através da ata de número 1.035, estoques são ativos destinados à venda regular, em processo de produção para venda ou sob a forma de insumos a serem transformados durante o processo produtivo ou na prestação de serviços. Estoques referem-se a mercadorias adquiridas com o propósito de comercialização, o que engloba, por exemplo, os produtos adquiridos por varejistas para posterior revenda, assim como terrenos e imóveis destinados à revenda. Além disso, os estoques também abrangem produtos finalizados e em processo de fabricação pela empresa, incluindo matérias-primas e materiais aguardando o processo produtivo (CFC, 2017, P. 3).

Ademais, pode-se dizer que o estoque é um dos maiores patrimônios de uma empresa (Vieira; Yoshizaki e Lustosa, 2010), visto que se refere aos bens e produtos mantidos na empresa e quanto menor seu custo, maior será o lucro da atividade (Vieira; Yoshizaki e Lustosa, 2010). Além disso, quando não observados requisitos de gestão de estoque, pode ocorrer prejuízos como obsolescência, excesso de estoque, maiores riscos de erros de inventários e impactos no fluxo de caixa, e como consequência, dificuldades para giro da operação (Rodrigues *et al.*, 2020, p. 9)

Segundo Cunha (2022) à medida que o estoque aumenta, os custos associados ao armazenamento também aumentam. Esse custo é de alta relevância, especialmente no ambiente competitivo atual, isto é, uma boa gerência do estoque pode melhorar significativamente os resultados, já que um excesso de estoque inativo ou uma administração inadequada podem causar danos financeiros à empresa (Cunha, 2022).

Para uma empresa se manter competitiva através da gestão de estoque, ela deve priorizar a padronização de processos através de controles eficientes, identificando oportunidades, proporcionando mais assertividade na tomada de decisão (Carvalho, 2016). Essas práticas possuem capacidade de auxiliar na excelência organizacional, trazendo otimizações aos seus resultados (Levandoski *et al.*, 2023, p. 246).

Portanto, será realizado um estudo piloto de mapeamento e otimização de controles na gestão de estoque da distribuidora ABC LTDA. Espera-se que o artigo traga vantagens à empresa e faça com que ela possa administrar melhor os recursos

ao seu dispor e traga resultados mais eficientes em sua operação trazendo continuidade à mesma.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Coso (2013 *apud* Ramos; 2020, p. 13) Destaca que a falta de atenção às deficiências do controle interno tem sido uma das principais razões que impedem as empresas de alcançarem seus objetivos. Continuar avaliando a execução adequada dos procedimentos de controle interno estabelecidos pela organização, a fim de corrigir quaisquer falhas identificadas é fundamental nas empresas de pequeno porte (Ramos, 2020).

Barbosa (2023) Destaca que o controle interno possui relevância significativa no âmbito gerencial, visto que a falta de controle pode acarretar em um gerenciamento ineficaz de recursos (Barbosa, 2023).

Carvalho, I. (2016) afirma que “A gestão de estoque, se bem aplicada, tem como ganho a produtividade, qualidade do serviço e produto”. Uma decisão errada pode comprometer na competitividade (Carvalho, I. 2016).

O controle interno garante a integridade das informações, prevenindo erros e fraudes (Oliveira; Borges, 2020). Nesta situação, o controle interno surge como um parceiro nos procedimentos de gestão das empresas, pois, quando implementados de maneira estratégica, podem favorecer a otimização dos recursos disponíveis (Potjanajaruwit, 2022).

Embora o processo de controle interno na gestão de estoque em empresas de pequeno porte seja fundamental para garantir que ela se mantenha competitiva no mercado e sua eficiência operacional (Barbosa, 2023), existem obstáculos que podem surgir durante esse processo. Portanto, surge o questionamento que trata o estudo: quais procedimentos de controle interno devem ser adotados para que haja uma otimização na gestão de estoque em empresas de pequeno porte no ramo da saúde?

2. JUSTIFICATIVA

Junior *et al.* (2021) afirma que o controle interno está diretamente ligado com a confiabilidade das informações contábeis, isto é, asseguram o patrimônio da empresa e traz decisões tempestivas aos gestores (Junior *et al.*, 2021). No momento em que as empresas de pequeno porte enfrentam um ambiente concorrencial, faz-se necessário o estudo do tema abordado se tornando uma prioridade incontestável (Silva, 2023), visto que com um controle racional na gestão de estoque, as empresas podem maximizar seus resultados, independente do ramo da entidade (Silva, 2023).

Estar atento aos procedimentos de controle interno traz mais confiabilidade na informação gerada (Junior *et al.*, 2021). Ayres *et al.* (2017) Afirma que o acompanhamento de processos gera informações tempestivas e úteis à tomada de decisão.

Conforme ensina Ramos (2020), quando empresas optam por ter um controle interno eficiente os resultados são otimizados, uma vez que, “O estudo dos processos de Controle Interno de estoque nas empresas pode contribuir para melhorias no ambiente empresarial e avanços significativos nos lucros das organizações” (Ramos, 2020).

o controle interno surge como uma ferramenta capaz de identificar problemas e auxiliar no processo decisório, dado que, Silva, M. (2019) afirma que “o estudo do controle interno é imprescindível para buscar respostas para as dificuldades encontradas pelos gestores das micro e pequenas empresas (MPE’s). Afim de contribuir para o desenvolvimento dessas empresas”

Segundo o estudo de Junior *et al.* (2021) as práticas de controle interno na gestão de estoque de microempresas é elemento fundamental para confiabilidade de informações contábil. “A falta de controles eficientes e gerenciamento de estoque podem trazer consequências indesejáveis para os gestores da empresa no âmbito gerencial” (Junior *et al.*, 2021, p. 24).

Empresas mal administradas, carentes de controles eficientes, acabam por perder oportunidades de negócio (Macedo, 2018). Portanto, o estudo se justifica pela necessidade das empresas em possuir práticas de controle interno desejáveis, visto que possuem relevância significativa para seu funcionamento (Souza, 2019).

Também, Mariquito *et al.* (2021) afirma que quando uma empresa mantém um controle de estoque adequado, há garantia na confiabilidade das informações contábeis e facilita o processo de tomada de decisões imediatas.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Descrever os procedimentos de controle interno que devem ser adotados para que haja uma otimização na gestão de estoque em empresas de pequeno porte no ramo da saúde.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atingir os objetivos estabelecidos, esta pesquisa tem como objetivos específicos:

- Observar normas contábeis aplicáveis à gestão de estoque na área da saúde; através de publicações, atas do CFC e normas de estoque para pequenas e médias empresas
- Examinar a conformidade das práticas de controle interno na gestão de estoque com os padrões e regulamentos relevantes do setor de saúde;
- Coletar dados na gestão de estoque através de um estudo piloto na distribuidora de pequeno porte cujo pseudônimo será ABC LTDA, avaliando processos internos existentes;
- Avaliar a eficácia dos controles internos, comparando com normas estabelecidas para empresas que atuam no segmento da saúde, existentes na distribuidora ABC LTDA.

4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Essa pesquisa utilizou critérios de acessibilidade de dados e observações internas para realização do estudo piloto no setor de estoque da empresa ABC LTDA, distribuidora de pequeno porte que atua no segmento da saúde, localizada na cidade de Recife/PE. avaliando procedimentos de controle interno como recebimento de produtos, controle de produtos, armazenagem, expedição e inventários físicos. Foram avaliados os processos internos no período de 2024.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa possui natureza aplicada, uma vez que, segundo Borsa (2012), a metodologia aplicada é aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”. O estudo possui uma abordagem qualitativa, pois visa descrever a importância de controles internos na gestão de estoque, observando fatos reais, através de um estudo piloto que será realizado na distribuidora ABC LTDA. De acordo com Neves (2019) a pesquisa qualitativa tem como propósito explicar o sentido dos fenômenos do mundo social.

O estudo se classifica como pesquisa acadêmica que, de acordo com Guerra (2023), o objetivo da pesquisa acadêmica é produzir conhecimento, sendo uma ferramenta relevante na contribuição para a sociedade.

Além disso, segundo Toassi e Petry (2021, p. 94) a pesquisa qualitativa, com objetivo exploratório, propõe-se a interpretar fenômenos sociais e/ou procedimentos, aprofundando sua compreensão através de uma análise técnica da informação.

A pesquisa trata-se de um estudo piloto. Franco *et al.* (2022) defende que estudo piloto objetiva investigar e analisar resultados, através de testes que promovam eficiência e diminuam riscos.

Para realização do estudo foram utilizados instrumentos de coleta como observações à estrutura organizacional, análise de documentos fiscais e de controle interno da empresa e inspeção de processos existentes na empresa. Conforme ensina Ribeiro *et al.* (2023) os procedimentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa compreendem: observação, análises, documentos e materiais audiovisuais.

Além disso, a pesquisa possui caráter intervencionista, isto é, objetiva guiar a empresa estudada para um caminho de sucesso (Carneiro, 2023). O estudo de Carneiro (2023) defende que uma pesquisa intervencionista é uma das várias formas de estudo piloto e o pesquisador atua como um solucionador de problemas. A pesquisa intervencionista é vista como a prática das observações realizadas e abre novas possibilidades para o desenvolvimento de processos (Carneiro, 2023).

Na visão de Silva (2022) a abordagem intervencionista promove conhecimento ao pesquisador e à organização intervencionada, pois possui vantagens como observação e coleta de dados que fundamentam a apuração dos resultados (Silva, 2022).

6. REFERENCIAL TEÓRICO

6.1 NORMAS CONTÁBEIS APLICADAS À GESTÃO DE ESTOQUE

Conforme ensina a Norma Brasileira de Contabilidade Técnica Geral (NBC TG) 16 (r2) estoques são ativos: (a) mantidos para venda no curso normal dos negócios; (b) em processo de produção para venda; ou (c) na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos ou transformados no processo de produção ou na prestação de serviços.

Os estoques podem se dividir em matérias-primas, suprimentos, produtos semiacabados, em preparação, ou produtos finais (Amaro, 2018). Os estoques devem ser mensurados pelo valor de custo, que é o valor total gasto para a aquisição da mercadoria, ou pelo valor realizável líquido, que segundo a (NBC TG) 16 (r2) é o preço de venda estimado no curso normal dos negócios deduzido dos custos estimados para sua conclusão e dos gastos estimados necessários para se concretizar a venda.

Conforme ensina Ramos (2020), O gerenciamento de estoques inclui o planejamento e o controle das mercadorias. As funções essenciais para uma gestão eficiente de estoque são a recepção de produtos, o armazenamento adequado, o envio de mercadorias, a execução de inventários periódicos, a identificação de itens em falta e a avaliação dos custos (Ramos, 2020).

Controle de estoques é um conjunto de atividades que envolvem planejamento e supervisão de produtos acabados e inacabados (Amaro, 2018, p. 3). Quando critérios de gestão de estoque não são atendidos, é refletido negativamente no resultado da empresa, seja no prazo de entrega de determinado produto ou no preço elevado (Amaro, 2018).

Segundo Cunha (2022), A administração de estoques envolve uma série de ações que permitem ao gestor avaliar a eficiência no uso, a localização apropriada em relação aos departamentos que necessitam dos itens, o manejo correto e o controle eficaz dos estoques. Borsa (2012) afirma que a gestão da empresa deve estar em constante alerta às mudanças internas e externas do ambiente organizacional.

6.2 PROCESSOS DE CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE

O estudo de Barbosa (2023) afirma que controle interno se configura como elemento essencial no processo de gestão de empresas. O controle interno proporciona aos gestores acesso à informação, diminuição de riscos e controle de gastos, colaborando para uma gestão mais eficiente (Barbosa, 2023).

Controle interno se configura como um mecanismo capaz de planejar através de processos e buscar falhas, desvios ou irregularidades numa organização (Ramos, 2020). Nessa perspectiva, o controle interno objetiva assegurar a continuidade operacional da empresa prevenindo erros e aumentando sua participação significativa no mercado (Ramos, 2020).

Santana (2022) Ensina que controle interno é uma ferramenta que previne irregularidades e traz clareza na informação passada aos gestores. O controle no estoque evita acúmulos e dinheiro parado (Neto, 2018). Uma empresa que possui processos de controle interno na gestão de estoque não onera os custos de armazenagem (Neto, 2018). Controle interno apoia a gestão empresarial através de informações que possam contribuir para o processo decisório (Padoveze, 2003).

Dessa forma, o controle interno na gestão de estoque surge como um componente indispensável na gestão de empresas, pois ele influencia diretamente no processo operacional, uma vez que segundo (Barbosa, S. 2019)

“Um sistema de controle eficaz além de otimizar o processo operacional, reduz custos com possíveis fraudes, erros e omissões como também possibilita uma maior assertividade por parte do gestor no processo decisório. A eficiência do controle interno está na verificação contínua dos processos, desta forma, aumenta-se a confiabilidade das informações e permite que a eficácia organizacional seja atingida”.

Quando observados requisitos de controle no estoque significa que a empresa possui capacidade de controlar cada produto no tempo (Silva, 2023). O papel do controle interno emerge com a necessidade da empresa em promover eficiência operacional (Junior *et al.*, 2021), isto é, o controle interno é essencial para o desenvolvimento organizacional, sendo este fundamental para empresas que desejam resultados favoráveis (Barbosa, 2023).

Junior *et al.* (2021) classifica o controle interno em dois tipos: contábil e administrativo. O primeiro tem como objetivo assegurar a confiabilidade dos atos e fatos contábeis, voltado à estrutura do patrimônio, que é o objeto de estudo da

contabilidade. Já o administrativo “estão ligados diretamente com a área organizacional da entidade, especificamente relacionados ao cumprimento das normas internas definidas pelos gestores” (Junior *et al.*, 2021).

6.3 NORMAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE ESTOQUES NO SEGMENTO DA SAÚDE

Segundo a Resolução da Diretoria Colegiada – RDC N° 65, publicada em 30 de março de 2022, aplicável a fabricantes, armazenadores, importadores e distribuidores de material médico hospitalar (produtos médicos), a diretoria colegiada da agência nacional de vigilância sanitária afirma que cada empresa deve manter processos de controle como auditoria de qualidade, gerenciamento de risco, política de qualidade, registro de produto, rastreabilidade de lotes, armazenamento e expedição.

A resolução enuncia que cada empresa deve manter uma estrutura organizacional, por meio de organograma, de modo a assegurar que os produtos sejam distribuídos em conformidade com a resolução. Ademais, estabelece que se deve manter um processo contínuo de gerenciamento de risco desde a concepção do produto à sua descontinuação. Dentre os riscos, destaca: I - identificar os perigos associados; II - estimar e avaliar os riscos envolvidos; III - controlar os riscos associados; e IV - avaliar a efetividade dos controles estabelecidos. Art. 19. O processo contínuo de gerenciamento de risco deve incluir os seguintes elementos: I - análise; II - avaliação; III - controle; e IV - monitoramento do risco.

No mesmo sentido, a resolução estabelece que cada fabricante ou distribuidor deve manter um controle de compras e assegurar que todos os componentes desde à fabricação do produto à sua distribuição esteja em concordância com as especificações e em conformidade com as boas práticas de distribuição. Isto é, deve-se avaliar e escolher potenciais fornecedores, manter históricos de pedidos de compras e avaliar a qualidade dos produtos. Além disso, é preciso manter registro histórico dos produtos e haver procedimentos de controle que demonstrem que estão organizados por lote ou série. Isso inclui desde a data de fabricação à liberação final do produto para distribuição.

Quanto à rastreabilidade do produto e controle de lote, o Art. 109. da resolução ensina que os produtos acabados: I - não sejam utilizados ou distribuídos, quando a qualidade ou a condição de adequado ao uso se deteriorar ao longo do tempo; II - mais próximos do vencimento sejam distribuídos ou utilizados em primeiro lugar; e III - não sejam distribuídos ou utilizados, com prazo de validade expirado. Devendo cada lote do produto ser identificável e inserida no registro histórico do produto.

De mesmo modo, segundo a RDC – 65, de março de 2022, cada empresa deve manter os produtos armazenados corretamente e etiquetados. Esse processo pode “prevenir inversões (trocas) durante o armazenamento” e facilitar o rastreio de produtos vencidos, avariados ou sem condições de uso ou distribuição. Também, influencia na expedição do produto, uma vez que, todo o procedimento logístico é beneficiado quando os produtos são armazenados corretamente.

Além disso, as empresas, também da saúde, devem manter registros de notas fiscais arquivados. Isso facilita o controle interno nas operações e ajuda a detectar possíveis fraudes, isto porque, o controle interno adequado traz confiabilidade nas informações geradas (Mariquito *et al.* 2021).

6.4 CADEIA LOGÍSTICA EM EMPRESAS DA SAÚDE

A cadeia logística em distribuidoras de produtos médico-hospitalares é uma série de atividades que visa garantir a qualidade de processos internos como compras de mercadorias, cadastros de produtos e fornecedores, armazenamento, controle de lotes e distribuição (Gonçalves *et al.*, 2018). Esse controle está presente desde a fabricação da matéria prima até a chegada do produto no consumidor final, sendo essencial para atender demandas específicas e garantir qualidade no produto (Brito *et al.*, 2021).

O estudo de Gonçalves *et al.* (2018) afirma que logística é um processo de planejamento, sendo uma das áreas mais importantes nas empresas de saúde. A logística possui relevância significativa na entrega do produto final ao cliente, isto é, uma cadeia logística eficiente é caracterizada pela excelência na sua prestação do serviço, uma vez que, segundo Almeida (2024):

“O gerenciamento eficiente da cadeia de suprimentos hospitalares é crucial para garantir a entrega pontual de suprimentos e equipamentos médicos. O gerenciamento da cadeia de suprimentos envolve a integração dos processos de negócios desde o fornecedor primário até o cliente final”.

“Os processos de gerenciamento da cadeia de suprimentos hospitalares envolvem a coordenação de várias atividades, incluindo previsão de demanda, compras, gerenciamento de estoque, logística e distribuição” (Almeida, 2024). O controle de estoque é ponto crucial na cadeia logística, podendo ser controlado entradas e saídas, falta ou excesso de mercadorias e custos de armazenagem. O controle de estoque garante que os suprimentos certos estejam disponíveis quando necessários (Almeida, 2024).

A gestão da cadeia logística surge como uma grande estratégia para as empresas obterem vantagem competitiva (Souza *et al.*, 2023). Para um setor logístico obter resultados eficientes é necessário que se desenvolva um processo de integração entre os departamentos, uma vez que, “Com a gestão da cadeia de suprimentos o foco das organizações passa de um modelo voltado para resultados individuais ou departamentais para um foco voltado ao conjunto do negócio” (Souza *et al.*, 2023).

De acordo com Silva e Carmo (2019) para atingir-se a excelência organizacional, a empresa deve gerenciar toda a cadeia logística e processos que envolvam sistemas logísticos:

- Relacionamento com o cliente: identificar como fidelizar o público-alvo, promovendo ações direcionadas;
- Serviço ao cliente: fornecer assistência em todos os pontos até o pós-venda, provendo informações em tempo real sobre localização do produto e processo de expedição;
- Demanda: avaliar o que o cliente espera e atuar de modo a sintonizar as partes da cadeia com essa expectativa de produto e quantidade necessária;
- Atendimento de pedidos: foco no custo total, visando atender à demanda avaliando os custos envolvidos no processo e as necessidades do cliente, sem desfavorecer as empresas da cadeia;

- Relacionamento com o fornecedor: atuar com parceria equilibrada a fim de promover o crescimento contínuo das organizações, com foco no produto final;
- Desenvolvimento de produtos e comercialização: avaliação das estruturas necessárias para a produção em conjunto;
- Retornos: onde devem ser trabalhados os planos de logística reversa, a fim de atuar na absorção do produto que já foi utilizado e poderá ser reintegrado à cadeia de suprimentos de modo diferente, trazendo benefícios sustentáveis (Silva; Carmo, 2019).

Portanto, para uma boa gestão da cadeia de suprimentos, deve-se avaliar todos os aspectos de produção, compras, relacionamento com fornecedores, desenvolvimento dos produtos e entender a demanda com os clientes (Silva, S. 2023).

7. RESULTADOS

7.1 UNIDADE SOCIAL DE PESQUISA

Localizada em Recife-PE, a empresa ABC LTDA é uma distribuidora de material médico-hospitalar e produtos para saúde. A empresa destaca-se pela excelência no atendimento ao cliente e na flexibilidade de preços e condições de pagamento, o que a torna mais atrativa tanto para o consumidor final (pessoa física) quanto para os hospitais e clínicas. Atuante há 12 anos no mercado da saúde, a distribuidora possui como:

Missão: satisfazer as necessidades dos clientes através da melhoria contínua, mantendo o desempenho e a qualidade dos produtos de saúde fornecidos.

Visão: garantir a distribuição de produtos de saúde com qualidade, segurança e eficiência, buscando sempre ser reconhecida pela excelência dos serviços prestados.

Valores: rápido atendimento, suporte total, equipe preparada e entrega eficiente.

A empresa está inserida em um contexto econômico que tem mostrado crescimento significativo, uma vez que, o segmento da saúde é altamente competitivo e com concorrentes cada vez mais atuantes e em busca do aprimoramento em suas ofertas para satisfazer as necessidades do cliente.

A distribuidora apresenta fatores de crescimento dentro do seu contexto e há fatores específicos que influenciam diretamente como inovações tecnológicas no mercado da saúde, aumento de sua credibilidade com os fornecedores e aumento da demanda por cuidados com a saúde, além de apresentar indicadores positivos e crescentes ao comparar o ano de 2022 e 2023.

Figura 01: Indicadores financeiros em 2022

Código	Classificação	Nome	2022
100	01	ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL (ILG)	748.713,69D
116	01.1	ATIVO CIRCULANTE + REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	428.796,75D
124	01.2	PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO NÃO CIRCULANTE	319.915,60C
132	01.3	= RESULTADO DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ GERAL	1,34D
140	02	ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE (ILC)	748.713,69D
159	02.1	ATIVO CIRCULANTE	428.796,75D
167	02.2	PASSIVO CIRCULANTE	319.915,60C
175	02.3	= RESULTADO DO ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRENTE	1,34D
345	03	SOLVENCIA GERAL (SG)	759.832,58D
353	03.1	ATIVO TOTAL	439.915,60D
361	03.2	PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO NÃO CIRCULANTE	319.915,60C
370	03.3	= RESULTADO DO ÍNDICE DE SOLVENCIA GERAL	1,38D
302	04	ENDIVIDAMENTO GERAL (EG)	759.831,93D
310	04.1	PASSIVO CIRCULANTE + PASSIVO NÃO CIRCULANTE	319.915,60C
329	04.2	ATIVO TOTAL	439.915,60D
337	04.3	= RESULTADO DO ÍNDICE DE ENDIVIDAMENTO GERAL	0,73D

Fonte: Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

Figura 02: Indicadores financeiros em 2023

COEFICIENTES DE ANÁLISES EM 31/12/2023				
Coeficiente	Fórmula	Valor	Result.	
Índice de Liquidez Geral	Ativo Circulante + Realizável Longo Prazo	275.085,37 + 0,00	8,84	
	Passivo Circulante + Passivo Não-Circulante	31.128,46 + 0,00		
Índice de Liquidez Corrente	Ativo Circulante	275.085,37	8,84	
	Passivo Circulante	31.128,46		
Índice de Liquidez Imediata	Disponível	102.734,68	3,30	
	Passivo Circulante	31.128,46		
Índice de Solvência Geral	Ativo	283.638,38	9,11	
	Passivo Circulante + Passivo Não-Circulante	31.128,46 + 0,00		
Índice de Endividamento Geral	Passivo Circulante + Passivo Não-Circulante	31.128,46 + 0,00	0,11	
	Passivo Total	283.638,38		

Fonte: Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

A distribuidora apresentou crescimento de mais de 600% nos índices de liquidez geral e corrente. Isso significa que a empresa possui capacidade de solver suas dívidas e honrar os fornecedores tanto no curto quanto no longo prazo. Isso faz com que sua credibilidade aumente no mercado, tornando-se atrativa a novas parcerias e contratos com fornecedores e trazendo mais confiabilidade aos bancos e demais credores.

Além disso, a empresa apresentou no exercício de 2022 um lucro bruto de 33,15% em relação a receita líquida, isto é, cada produto deixou essa rentabilidade no exercício considerando os gastos variáveis. Já no ano de 2023 apresentou 53,87% de margem em relação à receita líquida. Isso evidencia a eficiência da empresa em negociações com fornecedores trazendo benefícios como maior margem de lucro e menor custo variável. Esses fatores são evidenciados na DRE – Demonstração do Resultado do Exercício:

Figura 03: DRE de 2022

Demonstração do Resultado de 01/01/2022 a 31/12/2022			
Código	Classificação	Nome	2022
19	03	RECEITA OPERACIONAL BRUTA	1.670.607,00C
27	03.01	RECEITA BRUTA DE VENDA E SERVIÇOS	1.670.607,00C
35	03.01.1	RECEITA COM VENDAS	1.670.607,00C
43	03.01.1.01	Revenda de Mercadorias	1.670.607,00C
124	04	DEDUÇÕES DA RECEITA	228.689,59D
3484	04.01	DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA	228.689,59D
132	04.01.01	DEDUÇÃO DE RECEITA BRUTA VENDA	19.465,00D
140	04.01.01.001	(-)Cancelamento e Devoluções	19.465,00D
167	04.01.02	IMPOSTOS S/VENDAS E SERVIÇOS	209.224,59D
175	04.01.02.001	ICMS	85.032,81D
221	04.01.02.006	Simplex Nacional	124.191,78D
1775	05	RECEITA LÍQUIDA	1.441.917,41C
701	06	CUSTOS	964.030,62D
710	06.01	CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	964.030,62D
728	06.01.01	CUSTOS DAS MERCADORIAS VENDIDAS	964.030,62D
736	06.01.01.001	Custo Das Mercadorias Vendidas	964.030,62D
1783	07	LUCRO BRUTO	477.886,79C
850	08	DESPESAS	197.049,30C
868	08.01	DESPESAS OPERACIONAIS	200.812,64C
876	08.01.01	DESPESAS TRABALHISTAS	30.000,00D
892	08.01.01.002	Pró-Labore	30.000,00D
1023	08.01.03	DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS	230.812,64C
1155	08.01.03.013	Depreciações e Amortizações	1.710,56D
1171	08.01.03.015	Frete e Carretos	42.013,78D
1210	08.01.03.019	Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	3.043,90D
1813	08.01.03.033	Honorários	5.150,00D
3522	08.01.03.059	(-) Recuperação de Despesas Gerais	282.730,88C
442	08.02	DESPESAS OPERACIONAIS TRIBUTARIAS	3.763,34D
3115	08.02.02	MULTAS	262,54D
3123	08.02.02.01	Multas Dedutíveis IR	262,54D
3492	08.02.03	TAXAS E CONTRIBUIÇÕES	3.500,80D
3107	08.02.03.03	Taxas Municipais	3.500,80D
10	10	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	1.000,01C
2704	10.01	OUTRAS RECEITAS OPERACIONAIS	1.000,01C
2712	10.01.01	RECEITAS EVENTUAIS	1.000,01C
3336	10.01.01.002	Outras Receitas Eventuais	1.000,01C

Fonte: Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

Figura 04: DRE de 2023

Período: 01/01/2023 - 31/12/2023

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2023



Descrição	Saldo Atual
RECEITAS	2.142.524,60
RECEITA BRUTA VENDA DE MERCADORIA	2.142.524,60
Revenda de Mercadorias	2.142.524,60
DEDUÇÕES DE RECEITA BRUTA VENDA	(54.028,00)
(-) Devoluções de Vendas	(54.028,00)
IMPOSTOS S/ VENDAS/SERVICOS	(188.156,06)
(-) Simples Nacional	(188.156,06)
RECEITA LIQUIDA	1.900.340,54
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(876.480,10)
Custo das Mercadorias Vendidas	(876.480,10)
LUCRO BRUTO	1.023.860,44
DESPESAS OPERACIONAIS	(282.351,60)
DESPESAS TRABALHISTAS	(122.775,35)
Aviso Previo/Indenizações Trabalhistas	(43.097,39)
Pro-Labore	(79.677,96)
ENCARGOS SOCIAIS	(13.142,67)
FGTS	(13.142,67)
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(146.433,58)
Depreciações e Amortizações	(2.565,84)
Despesas não Dedutíveis	(8.739,40)
Energia Elétrica	(143,12)
Frete e Carretos	(104.978,63)
Honorários	(13.725,00)
Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	(16.107,31)

Fonte: Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

Entretanto, apresenta desafios que impactam no surgimento de novas oportunidades de negócio como possuir conformidade com normas e regulamentos relevantes no setor da saúde, tais como: controle e rastreabilidade de lotes, controle de estoque e métodos de avaliação conforme a NBC TG 16, a fim de garantir segurança na distribuição dos produtos e eficiência no seu processo operacional.

7.2 NORMAS CONTÁBEIS APLICÁVEIS À GESTÃO DE ESTOQUE NA DISTRIBUIDORA

Numa pesquisa qualitativa, o estudo de Ribeiro *et al.* (2023) afirma que os instrumentos de coleta de dados são: análise, observação e documentos. Quando observados os requisitos, a pesquisa se classifica como científica (Ribeiro *et al.*, 2023). Todos os processos de coleta de dados foram feitos através de análises de

processos internos no estoque da distribuidora e visualização de documentos fiscais que evidenciam registros de entrada e saída e de rastreio de produtos.

Foi constatado que a empresa faz um controle do seu estoque, através de documentos fiscais que registram as entradas e saídas dos produtos. A NBC TG 16 (r2) afirma que estoques são ativos mantidos para vendas em curso normal dos negócios e ao confrontar todos os documentos de compra e venda de mercadorias constatou-se que a empresa mantém registro histórico de estoque condizente com a quantidade física e com informação conforme ao saldo de estoque existente.

Os estoques são mensurados pelo valor de aquisição, isto é, todo o valor gasto para a aquisição das mercadorias, conforme a NBC TG 16. e o método de avaliação de inventário é o CPM – custo médio ponderado móvel. O objetivo é obter um valor médio dos custos no tempo, refletindo melhor a variação dos preços e simplificando a contabilidade.

Quadro 01: Observações feitas na distribuidora

Observação 1	Observação 2	Procedimento conforme a norma contábil
Aquisição de produtos para revenda no valor de 0,35. (escrituração feita conforme o valor de aquisição). Registro feito pelo custo histórico do produto.	Aquisição do mesmo produto a 0,39 centavos. (registro de “última entrada” escriturado a 0,39 centavos). Sistema operacional reconhece a média do custo ponderado. Custo utilizado para avaliação de inventário 0,37 centavos.	Conforme a NBC TG 16 “Pelo critério do custo médio ponderado, o custo de cada item é determinado a partir da média ponderada do custo de itens semelhantes no começo de um período e do custo dos mesmos itens comprados ou produzidos durante o período. A média pode ser determinada em base periódica ou à

		medida que cada lote seja recebido”.
--	--	--------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor

O gerenciamento de estoques compreende o planejamento e controle das mercadorias (Ramos, 2020). Na empresa em questão os ajustes de inventário são feitos regularmente com intervalos de 6 meses. Essa prática visa manter o nível adequado de estoque, uma vez que, o saldo físico precisa ser igual ao sistêmico, além de propiciar precisão nas informações geradas e aumento da eficiência operacional.

Quadro 02 – Procedimentos de estoque em conformidade com a norma

Procedimento existente	Procedimento de acordo com a norma contábil
Controle de estoque através de documentos fiscais	NBC TG 16 - afirma que controle de estoque deve seguir um padrão conforme um registro histórico condizente com o saldo físico
Estoques mensurados pelo valor de aquisição	NBC TG 16 - O custo de aquisição dos estoques compreende o preço de compra, os impostos de importação e outros tributos (exceto os recuperáveis junto ao fisco), bem como os custos de transporte, seguro, manuseio e outros
Baixa de estoque na venda; geração de despesa no resultado	NBC TG 16 - Quando os estoques são vendidos, o custo escriturado desses itens deve ser reconhecido como despesa do período em que a respectiva receita é reconhecida

Fonte: Elaborado pelo autor

7.3 CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE NA DISTRIBUIDORA

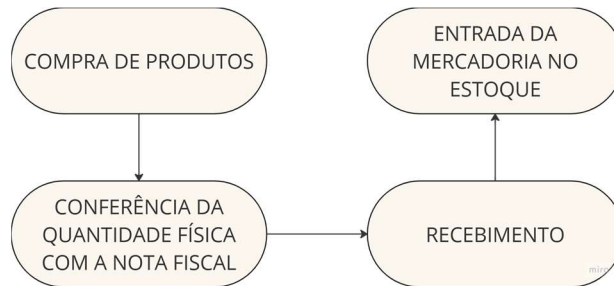
Segundo Silva (2023) o controle interno é essencial para garantir a integridade e confiabilidade nas informações geradas. Foram detectadas carências na empresa em controles internos. A empresa não possui processos de revisão nos cadastros, isto é, todos os produtos novos que chegam se aproveitam de códigos internos anteriores, podendo haver erros fiscais e nas operações de entrada. Embora se faça inventários em intervalos de 6 meses, é necessário que cada produto esteja codificado corretamente.

No mesmo sentido, a empresa não possui nenhum documento que comprove quem recebeu a mercadoria. Há apenas a contagem dos produtos e, ao verificar, se bate com o documento fiscal é dado entrada na mercadoria. Esse controle é essencial, visto que, em uma futura auditoria ou perda de mercadoria, sabe-se quem recebeu e armazenou, ratificando o estudo de Santana (2022).

Além disso, nas observações e análises feitas, não foi identificado nenhum processo que facilite a comunicação entre o setor de aquisições e o setor de estoque. Quando chega um novo produto na empresa, o setor de estoque não consegue confirmar se de fato a mercadoria foi solicitada pelo setor de compras, logo tudo que chega é dado entrada sem uma prévia conferência. Essa falta de comunicação entre os departamentos pode resultar em estoque em excesso e falta de giro do produto.

Fluxograma de processos existentes atualmente na distribuidora:

Figura 05 - Fluxograma existente

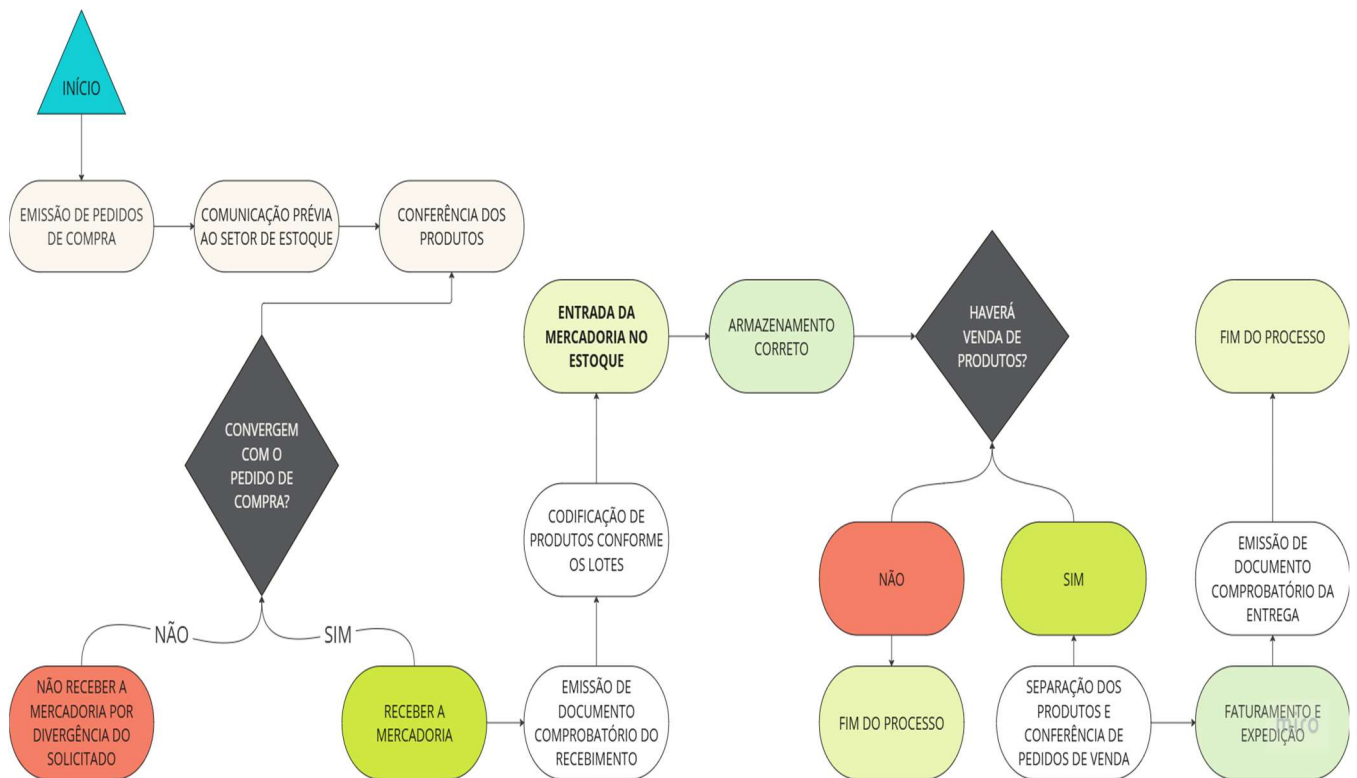


Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme ensina Borges *et al.* (2023) fluxograma é um mapeamento de processos que servem de suporte para o controle interno. Um fluxograma deve delinear toda a operação de forma objetiva que permita compreender o processo (Borges *et al.*, 2023). Diante disso, foi elaborado um fluxograma modelo para que empresas do segmento de saúde, em especial a ABC LTDA, tomem como base para continuidade da operação, evidenciando quais procedimentos de controle interno as empresas de pequeno porte no segmento da saúde devem seguir para otimizarem seus resultados, uma vez que, segundo Barbosa (2023) os procedimentos de controle interno são indispensáveis às empresas que desejam eficiência operacional.

Fluxograma de processos que deveria existir na distribuidora:

Figura 06 – Fluxograma conforme o estudo de Borges *et al.* (2023)



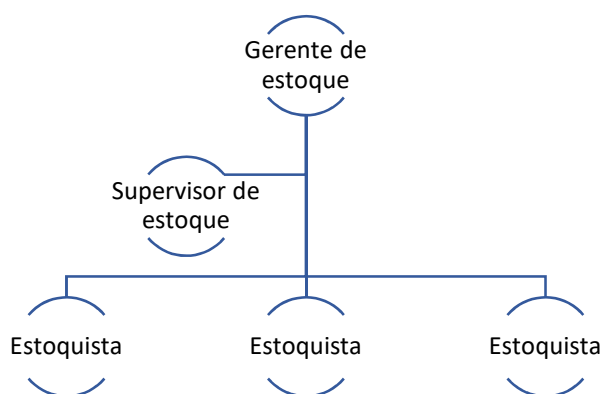
Fonte: Elaborado pelo autor

7.4 NORMAS E METODOLOGIAS DE GESTÃO DE ESTOQUES NA DISTRIBUIDORA

Foi observado que a empresa mantém uma estrutura organizacional, através de um organograma, que evidencia a distribuição de responsabilidades, especialmente no setor de estoque e ajuda na coordenação entre os colaboradores.

- 1- **Gerente de estoque:** responsável pelo controle de inventário, distribuição das atividades e tomadas de decisões.
- 2- **Supervisor de estoque:** auxilia o gerente nas atividades, garantindo a eficiência da operação
- 3- **Estoquista:** responsável por tarefas operacionais, como armazenamento, separação e expedição de produtos.

Figura 07 – Organograma existente



Fonte: Elaborado pela ABC LTDA

Entretanto, a empresa não apresenta eficácia nos controles e rastreabilidade de lotes de produtos, isto é, os lotes existentes não são identificáveis via sistêmica. Isso pode acarretar numa distribuição de um produto indevida, seja com um lote vencido ou expirado, ou um produto que está próximo do vencimento, mas a empresa não tem ciência disso e acaba distribuindo em um segundo momento indo de encontro ao Art. 109 da RDC N° 65, de março de 2022.

Ademais, foi percebido que a distribuidora não apresenta nenhum registro formal de compra de mercadoria, nem seleciona fornecedores; apenas é observado o preço de produto e não a qualidade ou se o produto está em conformidade com as boas práticas de distribuição, o que é contrário o que a norma ensina. Além disso, não foi observado nenhum processo que facilite a comunicação entre o setor de compras e o setor de estoque.

Também, foi detectado que existe uma preocupação com o condicionamento e armazenamento dos produtos, isto é, são estocados de maneira correta e em ambiente refrigerado conforme a norma. Porém, não há preocupação na etiquetagem

dos produtos e na codificação, o que pode resultar em inversões ou trocas durante o armazenamento e dificultar o rastreio de produtos vencidos.

7.5 CADEIA LOGÍSTICA NA DISTRIBUIDORA

A gestão da cadeia logística é essencial para se obter resultados positivos (Souza *et al.*, 2023). Diante disso, observou-se que a empresa possui bons resultados em sua gestão da cadeia logística. Isto envolve entender a demanda do cliente, gerenciar bem os custos, armazenar corretamente os produtos e expedir com segurança ao consumidor final. Conforme ensina Aquino *et al.* (2023) gestão de cadeia logística é um processo que agrega valor e garante a entrega eficiente ao consumidor final.

- Gerenciamento de custos: processo de planejamento e controle dos recursos disponíveis, garantia de viabilidade financeira, análises de fluxos de caixa futuros;
- Compra de produtos: Negociação com fornecedor, aumento de credibilidade, melhores preços;
- Expedição e transporte: Preparação da mercadoria, cotação com transportadoras, expedição;
- Gestão de inventário: Registro de entradas e saídas, controle de saldos, rotatividade de produtos;
- Demanda de clientes: Entendimento das necessidades do cliente, seleção de contratos; venda e pós venda.

Figura 08 – Cadeia logística



Fonte: Elaborado pelo autor

7.6 IMPLEMENTAÇÕES REALIZADAS NA DISTRIBUIDORA

Após o estudo e observações feitas foram implementadas mudanças nos controles internos no estoque da distribuidora intervencionada.

A empresa passou a ter um controle eficiente do estoque por meio do sistema utilizado na própria operação. Todos os produtos passaram a ser rastreáveis, isto é, codificados devidamente de acordo com os lotes, facilitando o recebimento e conferência dos produtos, evitando trocas e diminuindo erros na operação, conforme orienta a RDC N° 65, de março de 2022.

Além disso, foram padronizados processos de comunicações entre setor de aquisições e estoque. Ao emitir pedidos de compra, o setor dispara imediatamente a solicitação ao responsável pelo recebimento. Foram criadas pastas de acesso comum

entre os setores que facilitam a comunicação prévia. Esse processo visa diminuir custos com frete, uma vez que, a empresa apresentava dificuldades na conferência de produtos que chegavam e, por falta de interação, acabava pagando fretes em duplicidade pois a mercadoria recebida estava diferente do solicitado, onerando os custos com devoluções a fornecedores.

Também, a empresa passou a seguir fielmente o fluxograma sugerido. Em todo início de processo o modelo é conferido e seguido com o objetivo de maximizar os resultados e promover eficiência na operação ratificando o estudo de Borges *et al.* (2023)

8. REFERÊNCIAS

A IMPORTÂNCIA da área de Controles Internos nas Organizações. LinkedIn, 17 jul. 2019. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/importancia-da-area-de-controles-internos-nas-s-de-menezes-filho>. Acesso em: 2 abr. 2024.

AGUIAR, Deivisson Passos; DE CASTRO, Saionara Cardoso; DA SILVA SANTOS, Lívia Maria. Divulgação de informações sobre gestão de riscos e controle interno: um estudo com as empresas de papel e celulose listadas na bolsa de valores brasileira. **Refas-Revista Fatec Zona Sul**, v. 10, n. 2, p. 24-44, 2023.

AMARO, Victor. Gestão de estoque: um estudo em uma micro empresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo. **Anais do X SIMPROD**, 2018.

AQUINO, Henrique Oliveira de et al. Sistema de gerenciamento logístico SGL. 2023.

ARAÚJO, Geisiane dos Santos; ROSA, P. R. A Importância da Gestão de Estoques nas Organizações Contemporâneas. **Universidade do Oeste Paulista**, v. 1, 2014.

BARBOSA, Silvaney Nascimento. A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA GESTÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. 2019.

BARBOSA, Tiago Alves. O Uso do Controle Interno Como Ferramenta Gerencial: Um Estudo em Um Frigorífico de Pequeno Porte Abatedor de Bovinos. **Revista Controladoria e Gestão**, v. 5, n. 1, p. 1052-1067, 2024.

BORSA, Felipe Rigon. Gestão de estoques e melhorias de controle interno em uma distribuidora de pequeno porte. 2012.

BRITO, Anderson Dias et al. Administração de materiais e ressuprimento: proposição de plano para uma distribuidora de materiais odonto-médico-hospitalares. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 12, n. 2, p. 69-82, 2021.

CARMO, ISABELLA CRISTINA DOS SANTOS; SILVA, M. Aplicação de conceitos da gestão da cadeia de suprimentos em uma microempresa do segmento agropecuário em Goiânia. **XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO-Santos, São Paulo, Brasil**, 2019.

CARNEIRO NETO, José Bernardes et al. Controladoria em micro e pequenas empresas. 2018.

CARNEIRO, Welington Noberto. Processo de implementação de total quality management (TQM): um estudo de caso intervencionista. 2023.

CARVALHO, Igor Matheus Ferreira de. Análise da gestão de estoques em uma empresa de pequeno porte: Rei dos Frios e Conveniências–Planaltina, DF. 2016.

CHIARETTO, Silvana; ALBUQUERQUE, Letícia Braga; CARNEIRO, Tatiana Rodrigues. Um Estudo sobre os impactos da gestão de estoques nas instituições hospitalares. **Revista Científica Faculdade Unimed**, v. 3, n. 2, p. 105-128, 2021.

CONTROLE interno. In: **Controle interno**. [S. l.], 2013. Disponível em: <http://www2.ifam.edu.br/diretorias-sistemicas/institucional/menu-dpdi/governanca-e-controle-interno/controleinterno#:~:text=Controle%20Interno%20é%20o%20conjunto,as%20unidades%20jurisdicionadas%20sejam%20alcançados>. Acesso em: 3 abr. 2024.

[CPC 16 R1 rev 12.pdf \(cvm.gov.br\)](#)

[CPC PME.pdf \(cfc.org.br\)](#)

DA SILVA BORGES, Ederson et al. Fluxograma do controle de estoque em uma empresa varejista de gêneros alimentícios no município de Ji-Paraná-RO. In: **Forum Rondoniense de Pesquisa**. 2023.

DA SILVA SIQUEIRA, Rayanna et al. GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS: DESAFIOS E BENEFÍCIOS. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.

DE ALMEIDA, Habssay Flabull Araújo et al. CADEIA DE SUPRIMENTO HOSPITALAR COM ÊNFASE NA PANDEMIA E GESTÃO EFICIENTE. **Revista Tópicos**, v. 2, n. 6, p. 1-12, 2024.

DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL (OWL Journal)-Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

DE OLIVEIRA, Dênio José et al. A importância do controle interno: um estudo bibliométrico nos principais Congressos De Contabilidade. **Revista GeTeC**, v. 9, n. 24, 2020.

DE SOUSA, Carlos André Monteiro et al. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS PARA AS ORGANIZAÇÕES. **Revista Amor Mundi**, v. 4, n. 8, p. 21-26, 2023.

DE SOUZA, HENRIQUE BORGES. PROCEDIMENTOS PARA CONTROLE DE INVENTÁRIO REALIZADOS EM UMA DISTRIBUIDORA DE MATERIAIS HOSPITALARES.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DO CARMO SILVA, Natália et al. Gestão de estoques com inventário físico: um estudo de caso de impactos na acuracidade de estoque de uma rede de material de construção. **Mythos (Interdisciplinary)**, v. 14, n. 2, p. 7-20, 2020.

DOS SANTOS LEVANDOSKI, José Antonio et al. PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UNIDADES DE NEGÓCIO DE UMA EMPRESA DE TRANSPORTE FRACIONADO DO OESTE CATARINENSE. **Anais da Engenharia de Produção/ISSN 2594-4657**, v. 4, n. 1, 2023.

FRANCO, Renata Conter et al. Compreensão das dificuldades e dos fatores contextuais nas atividades cotidianas de pessoas com esclerose múltipla: um estudo piloto. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 30, p. e2942, 2022.

GONÇALVES, Karine et al. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA CADEIA LOGÍSTICA DA SAÚDE.

LIMA, CLEONICE LEONEL DE OLIVEIRA. A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE.

MACEDO, Emerson Lima de. **Controles internos: percepções de gestores de negócio e de compliance sobre sua utilização como instrumento de competitividade**. 2018. Tese de Doutorado.

MICRO e pequenas empresas geram 80% dos empregos formais no país, diz Sebrae. Globo, 4 mar.2024. Disponível em: <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2024/03/04/micro-e-pequenas-empresas-geram-80percent-dos-empregos-formais-no-pais-diz-sebrae.ghtml>. Acesso em: 2 abr. 2024.

NEVES, José Lucas de Souza. Análise para implementação da gestão de estoque em uma microempresa no ramo de ferragens

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração, São Paulo**, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

O BRASIL é o 8º maior mercado de saúde do mundo https://www.terra.com.br/noticias/dino/o-brasil-e-o-8-maior-mercado-de-saude-do-mundo,4f126aa3fc74c1876e7f0dfd81523c60qii5n85h.html?utm_source=clipboard. [S. l.], 8 jul. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/o-brasil-e-o-8-maior-mercado-de-saude-do-mundo,4f126aa3fc74c1876e7f0dfd81523c60qii5n85h.html>. Acesso em: 16 abr. 2024.

OLIVEIRA, Priscila Magalhães et al. Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso. In: **XIII Congresso de Excelência em Gestão e Tecnologia, Resende-RJ**. 2016.

PADOVEZE, C. L. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

POTJANAJARUWIT, Pisit. The Structural Relationship between Personnel's Professional Skills, Internal Control System, and Efficiency of Supply Management of

Transport Organization in Thailand. **Transportation Research Procedia**, v. 63, p. 2434-2441, 2022.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. LEI COMPLEMENTAR nº 123, de 14 de dezembro de 2006. . **LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006**, [S. l.], 14 dez. 2006.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. . **LEI COMPLEMENTAR Nº 155, DE 27 DE OUTUBRO DE 2016**, [S. l.], 27 out. 2016.

RAMOS, Tatiana Rodrigues de Oliveira. Controle interno em empresas de pequeno porte: um enfoque no estoque de uma distribuidora de autopeças. 2020.

RIBEIRO, Fernanda Borges Vaz et al. Abordagem interpretativista e método qualitativo na pesquisa documental: Descrição geral das etapas de coleta e análise de dados. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 17, n. 1, p. 100-113, 2023.

RODRIGUES, Alyne Lima et al. A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional/The Importance of Inventory Management in Achieving Success in Organizational Administration. **ID on line. Revista de psicologia**, v. 14, n. 49, p. 518-530, 2020.

SANTANA, Marilda Braga de. Controle interno nas micro e pequenas empresas: ferramenta de gestão e auxílio na tomada de decisão. 2022.

SILVA, Emersson Luan dos Anjos. Gestão e controle comercial de uma pequena corretora de seguros e saúde: um estudo intervencionista. 2022.

SILVA, Fernanda Oliveira da et al. O controle interno como ferramenta de gestão e controle dos estoques: estudo de caso realizado na cidade de Palmeira dos Índios–AL. 2023.

SILVA, Mateus Otoni et al. Procedimentos de controle interno em micro e pequenas empresas. 2019.

SOUZA JUNIOR, Elielson Lima de. Et al. Gestão de estoque: o controle interno na gestão do estoque de microempresas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano. 06, Ed. 11, Vol. 11, pp. 05-26. Novembro 2021.

TOASSI, Ramona Fernanda Ceriotti; PETRY, Paulo Cauhy. Metodologia científica aplicada à área da Saúde. 2021.

VASCONCELOS, Yumara Lúcia; YOSHITAKE, Mariano; DA SILVA, Georgia Fabiana. Gestão de estoque de restaurantes: um estudo de caso. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, n. 4, p. 111-111, 2013.

VENDRAME, F. C. **Administração de Recursos Materiais e Patrimoniais**, Apostila da Disciplina de Administração, Faculdades Salesianas de Lins, 2008.

VIEIRA, José Geraldo Vidal; YOSHIZAKI, Hugo Tsugunobu Yoshida; LUSTOSA, Leonardo Junqueira. Um estudo exploratório sobre colaboração logística em um grande varejo supermercadista. **Production**, v. 20, p. 135-147, 2010.