

**FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM CONTROLADORIA E FINANÇAS**

VALDECIR INÁCIO AGAZZI

**CONTROLE INTERNO NA ÁREA DE ESTOQUE EM COMÉRCIO VAREJISTA DE
JÓIAS**

**Porto Alegre
Novembro de 2011**

VALDECIR INÁCIO AGAZZI

CONTROLE INTERNO NA ÁREA DE ESTOQUE EM COMÉRCIO VAREJISTA DE
JÓIAS

Monografia apresentada como requisito à obtenção da conclusão do Curso de Especialização em Controladoria e Finanças 2010 da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientador: Professor Dr. Ricardo Minotto

Porto Alegre
Novembro de 2011

Dedico este trabalho a minha esposa Marli e
minha filha Júlia, por me darem apoio
incondicional em todos os momentos
importantes da minha vida

AGRADECIMENTOS

Ao sócio Diretor Sr. Giovanni e a Gerente Srta. Nerete Silva da empresa JOLLY COMÉRCIO DE JÓIAS LTDA., por terem compartilhado desta idéia. Por ter acreditado no trabalho que realizado, que permitiu a concretização desta pesquisa e principalmente o nosso aprendizado.

Ao Professor Doutor Ricardo Minotto, pela orientação segura e pelo incentivo, desde dos tempos que o trabalho era somente uma idéia.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo realizar um estudo prático sobre o controle interno do estoque de uma determinada empresa de venda de jóias. Para atingir tal objetivo estudou-se passo a passo os processos aplicados na empresa, verificando-se o esforço do administrador em controlar o estoque, contemplado com milhares de itens, guardado no depósito ou expostos na vitrine. O estudo revelou que para efetuar-se um controle interno do estoque eficiente e seguro, há necessidade de investimentos em software e hardware. Com a realização do estudo dos processos da empresa, elaborou-se uma proposta de melhorias a serem implantadas na empresa, para que o administrador possa tomar suas decisões com mais segurança.

Palavras-chave: Controle Interno. Estoque. Comércio de Jóias.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	07
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE	08
2.1 HISTÓRICO	08
2.2 NEGÓCIO	09
2.3 MISSÃO	09
2.4 VALOR	09
2.5 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	09
2.6 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS	10
2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL	10
2.8 MERCADO DE ATUAÇÃO	10
2.9 PRINCIPAIS CLIENTES.....	11
2.10 PRINCIPAIS FORNEDECORES	11
2.11 PRINCIPAIS CONCORRENTES.....	11
2.12 ÓRGÃOS REGULAMENTARES	12
2.13 FOTOS.....	12
3 FOCO DE PESQUISA	16
4 OBJETIVOS	17
4.1 OBJETIVO GERAL.....	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
5 JUSTIFICATIVA DO TEMA	18

6 REVISÃO DE LITERATURA	19
6.1 LEGISLAÇÃO	19
6.1.1 Resolução CFC nº 1.170/09 – estoque	19
6.1.2 Lei nº 6.406/76, e alterações	23
6.1.3 Resolução CFC nº 1.255/09. Contabilidade para pequenas e médias empresas. (PMEs). seção 13 – estoques	24
6.2 DEFINIÇÕES	27
7 MÉTODO	38
7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	38
7.2 POPULAÇÃO-ALVO	39
7.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	39
7.4 ANÁLISE DOS DADOS	39
7.5 PLANO DE AÇÃO	39
8 PROJETO DE MELHORIA DOS CONTROLES INTERNOS NA ÁREA DE ESTOQUE	40
8.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	40
8.1.1 Dados coletados por entrevista	40
8.1.2 Dados coletados por observação no local	43
8.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO	44
8.3 PROJETO DE MELHORIAS	45
8.3.1 Sugestões de rotinas a serem implantadas no sistema informática	45
8.3.2 Sugestões de melhoria nos controles de estoques	46
8.3.3 Sugestões de melhoria nas rotinas na estrutura funcionais	48
9 CONCLUSÃO	50
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A - Dados de identificação	52

1 INTRODUÇÃO

O primeiro objetivo foi realizar um trabalho prático que seja aproveitado pelo empresário ou sócio da empresa. Após muitas cogitações e incertezas surgiu um empresário disposto a colaborar e compartilhar as informações de sua empresa.

O segundo capítulo desse trabalho trata-se da caracterização da organização e do ambiente da empresa Jolly Comércio de Jóias LTDA. foi à empresa utilizada como laboratório, que está instalada no Shopping Bourbon Country, em Porto Alegre, em vista que a empresa está necessitando de formas de gerenciamento que auxiliem nos processos decisórios do dia-a-dia da empresa.

O terceiro capítulo tem como finalidade apresentar a situação problemática da empresa, delimitando o foco da pesquisa, identificando os problemas de gestão de estoque da empresa. Considerando que o estabelecimento possui um sistema de controle de estoque que não está sendo utilizado na sua plenitude.

A cerca do quarto capítulo abordou-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

O quinto capítulo tem como objetivo justificar a escolha do tema a ser abordado no presente trabalho, propor melhorias nas rotinas e procedimentos de controle de estoque da empresa.

O sexto capítulo desse trabalho, apresentou-se à revisão literária, de grande valia para obtendo maior conhecimento do assunto que trata à pesquisa.

No sétimo capítulo tratamos da metodologia de pesquisa, demonstrando as formas que foram usadas para a coleta dos dados da empresa.

Por fim, o oitavo capítulo tem como objetivo apresentar o projeto de melhorias, de acordo com os dados coletados e sua interpretação, contendo sugestões de melhorias nos diversos processos da empresa.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

O presente trabalho foi realizado na empresa Jolly Comércio de Jóias LTDA., conforme os dados seguem.

2.1 HISTÓRICO

A empresa estudada foi a Jolly Comércio de Jóias LTDA., situada no Shopping Bourbon Country, em Porto Alegre-RS, sem filiais, aberta em novembro de 2001, com capital social de R\$ 150.000,00, tendo como sócios e Diretor Sr. Giovanni, e filha Sra. Karla, comercializando jóias sofisticadas e requintadas voltadas há uma clientela em sua maioria de elevado valor aquisitivo.

Tudo começou com a aquisição dos direitos de uso da franquia BLUE SPIRIT (ramo de jóias), sendo distratado em 2002, com o fim da parceria.

Em 2002, então surgiu a troca do leiaute da loja com o contato efetuado com o italiano Sr. Marco, iniciou-se a parceria com a ZOPPINI, sendo autorizado verbalmente a utilizar a marca no Brasil, com o fornecimento das mercadorias para venda. A parceria continua até hoje, com a venda de peças produzidas pela italiana ZOPPINI.

O nome Jolly foi criada a partir da inspiração do Sr. Giovanni, que significa “coringa” em italiano.

As mercadorias são adquiridas nos mercados interno e externo e comercializadas na loja. Os produtos vendidos são brincos e anéis em ouro, 18k branco e amarelo, prata 950 e aço com pedras e sem pedras, peças nacionais e importadas, tarrachas de brincos, alianças, relógios diversos, pulseiras, pingentes, correntes, gargantilhas de ouro e prata, tornozeleiras, piercings, broches e monitores cardíacos.

As vendas são efetuadas através de cartão de crédito (60%) e em dinheiro (40%).

As compras são efetuadas através de mostruários, com pronta entrega ou através de pedidos, com o pagamento à vista para obter um desconto de 10% sobre a compra.

O estoque é composto de inúmeras peças de todos os tipos, sendo que a política da empresa é de não efetuar liquidação para desovar ou renovar o estoque. As peças são expostas nas vitrines ou são armazenadas em lugar seguro.

2.2 NEGÓCIO

O negócio da Jolly Comércio de Jóias LTDA. é vender jóias de alto valor agregado.

2.3 MISSÃO

A missão da Jolly Comércio de Jóias LTDA. é oferecer e concretizar sonhos e eternizar sentimentos através das jóias.

2.4 VALOR

O valor da empresa é ser a melhor empresa do segmento, superando-se as expectativas do cliente com base na melhoria contínua de todos os processos da empresa.

2.5 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Os objetivos da organização é satisfazer o cliente acima de qualquer venda.

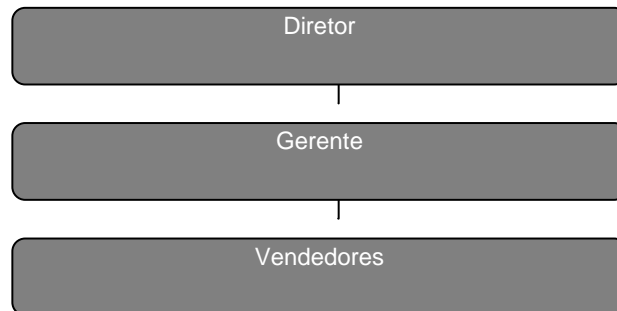
2.6 PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Os produtos vendidos são brincos e anéis em ouro, 18k branco e amarelo, prata 950 e aço com pedras e sem pedras, peças nacionais e importadas, tarrachas de brincos, alianças, relógios diversos, pulseiras, pingentes, correntes, gargantilhas de ouro e prata, tornozeleiras, piercings, broches, monitores cardíacos e esporadicamente algum conserto.

2.7 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E FUNCIONAL

A estruturada organizacional e funcional da empresa é simples, composta de:

Quadro 1 – Organograma Funcional



Fonte: o autor (2011)

2.8 MERCADO DE ATUAÇÃO

A empresa Jolly Comércio de Jóias LTDA. atua no mercado da Capital com a comercialização de jóias.

2.9 PRINCIPAIS CLIENTES

Os principais clientes da Jolly Comércio de Jóias LTDA. são os frequentadores do Shopping Bourbon Country – Porto Alegre.

2.10 PRINCIPAIS FORNEDECORES

Os principais fornecedores, entre os mais de 100, são:

- a) Fillipon Ind, e Com. Jóias LTDA.
- b) Galle Indústria e Comércio de Bijuterias LTDA.
- c) Dumont Saab do Brasil S.A.
- d) Euro Company Importadora e Distribuidora LTDA.
- e) Orient Relógios da Amazonia LTDA.
- f) Goldetruria di Campriani Attilio & C. SNC
- g) Grupo Solid LTDA.
- h) Icaro Artefatos de Metais LTDA.
- i) Irmãos Greibler & CIA LTDA.
- j) Irmãos Pasquali & CIA. LTDA.

2.11 PRINCIPAIS CONCORRENTES

Os principais concorrentes são as lojas que vendem jóias instaladas no próprio Shopping Bourbon Country:

- a) De conto;
- b) Prata fina;
- c) Vision joalheria e ótica;
- d) D'design joalheria y criação;
- e) Tustari;
- f) Ponto do relógio; e
- g) Valiatti.

2.12 ÓRGÃOS REGULAMENTARES

Os órgãos regulamentares são:

- a) SECRETARIA RECEITA FEDERAL DO BRASIL;
- b) SECRETARIA DA RECEITA ESTADIAL DO RS;
- c) LEGISLAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PORTO ALEGRE; E OUTRAS.

2.13 FOTOS

As fotos a seguir, servem para ilustrar como é a loja:



Figura 1 - Fachada da Loja
Fonte: Extraída no local do estabelecimento.



Figura 2 - Vista Geral da Loja
Fonte: Extraída no local do estabelecimento.



Figura - 3 Vitrine Interna
Fonte: Extraída no local do estabelecimento.



Foto 4 - Vitrine Interna
Fonte: Extraída no local do estabelecimento.



Figura 5 - Vitrine interna
Fonte: Extraída no local do estabelecimento.



Figura 6 - Vitrine Interna

Fonte: Extraída no local do estabelecimento.

3 FOCO DE PESQUISA

Considerando que o estabelecimento possui um sistema de controle de estoque que não está sendo utilizado na sua plenitude, verifica-se a necessidade de implantação de novos mecanismos de controles.

No sistema de arquivo as mercadorias estão codificadas de uma forma geral, por grupo, o que dificulta a emissão de relatório mais detalhados.

O inventário não periódico, não há o confronto dos dados fornecidos nos relatórios com as peças em exposição nas vitrines e o estoque armazenado.

No lançamento da venda não é gerada a atualização no cadastro do estoque. O estoque não muda automaticamente com a baixa pela venda de uma peça.

Verifica-se a falta de uma programação automática das compras de novas peças, quando da venda das peças em estoque.

Assim sendo, formula-se o seguinte problema:

Como demonstrar o estoque em tempo real, com segurança na informação, para que os vendedores possam dar a informação precisa aos clientes e o administrador faça a gestão da forma mais correta possível da empresa?

4 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho estão abaixo citados:

4.1 OBJETIVO GERAL

Propor melhorias nas rotinas e procedimentos de controle de estoque da empresa.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar o sistema de controle de estoque da empresa;
- b) Analisar os procedimentos de compra de mercadorias;
- c) Revisar as rotinas e controles de entrada e saída de mercadorias;
- d) Revisar as rotinas e controles de inventário do estoque;
- e) Propor ferramentas e relatórios para controles de estoque.

5 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Esta pesquisa reveste-se de grande importância por tratar-se de um tema de interesse da empresa, que envolve grande número de peças de alto valor econômico (brinco, alianças, anéis, relógios, em ouro, prata, aço, etc.)

O tema proposto justifica-se na busca de possibilidades de através de controles internos eficientes, diminuir ou minimizar os riscos de erros intencionais ou não, considerando que o estoque é vulnerável devido ao tamanho das peças.

É fundamental um controle de estoque eficaz que demonstre em tempo real a quantidade exata das mercadorias constantes nos expositores e depósito, principalmente porque há uma grande diversidade de mercadorias com alto valor agregado em cada peça.

Com o aprimoramento dos controles internos aumenta a segurança das informações, tornado o entendimento do processo mais fácil para os administradores e vendedores.

Considerando que o estabelecimento possui um sistema de controle de estoque que não está sendo utilizado na sua plenitude, verifica-se a necessidade de implantação de novos mecanismos de controles.

No sistema de arquivo as mercadorias estão codificadas de uma forma geral por grupo, o que dificulta a emissão de relatório mais detalhados.

O inventário não é periódico, não há o confronto dos dados fornecidos nos relatórios com as peças em exposição nas vitrines e o estoque no depósito.

No lançamento da venda não é gerada a atualização no cadastro do estoque. O estoque não muda automaticamente com a baixa pela venda de uma peça.

Verifica-se a falta de uma programação automática de novas compras de peças, quando as peças do estoque foram vendidas.

Tanto na chegada (compra), como na saída(venda) as mercadorias são etiquetadas e lançadas no programa, de forma manual.

6 REVISÃO DE LITERATURA

Apresenta-se neste trabalho uma proposta para o aprimoramento dos controles internos do estoque de peças valiosas de uma loja de comércio de jóias, fazendo-se necessário conhecer os conceitos de empresa e controles internos.

6.1 LEGISLAÇÃO

6.1.1. Resolução CFC nº 1.170/09 – estoque

Esta Norma Brasileira de Contabilidade estabelece o tratamento contábil que a empresas, através de seu Contador, aos seus estoques.

O objetivo desta Norma é estabelecer o tratamento contábil para os estoques. A questão fundamental na contabilização dos estoques é quanto ao valor do custo a ser reconhecido como ativo e mantido nos registros até que as respectivas receitas sejam reconhecidas. Esta Norma proporciona orientação sobre a determinação do valor de custo dos estoques e sobre o seu subsequente reconhecimento como despesa em resultado, incluindo qualquer redução ao valor realizável líquido. Também proporciona orientação sobre o método e os critérios usados para atribuir custos aos estoques.

Esta Norma aplica-se a todos os estoques, com algumas exceções, elencadas em outras Normas publicadas pelo Conselho Federal de Contabilidade.

Nesta Resolução do CFC, nos deparamos com a definição que mais adequada dos estoques de peças no ramo do comércio, que são os ativos mantidos para venda no curso normal dos negócios.

Os estoques compreendem bens adquiridos e destinados à venda, incluindo, por exemplo, mercadorias compradas por um varejista para revenda ou terrenos e outros imóveis para revenda. Os estoques também compreendem produtos acabados e produtos em processo de produção pela entidade e incluem matérias-primas e materiais aguardando utilização no processo de produção, tais como: componentes, embalagens e material de consumo.

Mensuração de estoque

Os estoques devem ser mensurados pelo valor de custo ou pelo valor realizável líquido, dos dois o menor.

Custos do estoque

O valor de custo do estoque deve incluir todos os custos de aquisição e de transformação, bem como outros custos incorridos para trazer os estoques à sua condição e localização atuais.

O custo de aquisição dos estoques compreende o preço de compra, os impostos de importação e outros tributos (exceto os recuperáveis perante o fisco), bem como os custos de transporte, seguro, manuseio e outros diretamente atribuíveis à aquisição de produtos acabados, materiais e serviços. Descontos comerciais, abatimentos e outros itens semelhantes devem ser deduzidos na determinação do custo de aquisição. (Redação dada pela Resolução CFC nº. 1.273/10)

Outras formas para mensuração do custo

Outras formas para mensuração do custo de estoque tais como o custo-padrão ou o método de varejo, podem ser usadas por conveniência se os resultados se aproximarem do custo. O custo-padrão leva em consideração os níveis normais de utilização dos materiais e bens de consumo, da mão-de-obra e da eficiência na utilização da capacidade produtiva. Ele deve ser regularmente revisto à luz das condições correntes. As variações relevantes do custo-padrão em relação ao custo devem ser alocadas nas contas e nos períodos adequados de forma a se ter os estoques de volta a seu custo.

O método de varejo é muitas vezes usado no setor de varejo para mensurar estoques de grande quantidade de itens que mudam rapidamente, itens que têm margens semelhantes e para os quais não é praticável usar outros métodos de custeio. O custo do estoque deve ser determinado pela redução do seu preço de venda na percentagem apropriada da margem bruta. A percentagem usada deve levar em consideração o estoque que tenha tido seu preço de venda reduzido abaixo do preço de venda original. É usada muitas vezes uma percentagem média para cada departamento de varejo.

Critérios de valoração de estoque

O custo dos estoques de itens que não são normalmente intercambiáveis e de bens ou serviços produzidos e segregados para projetos específicos deve ser atribuído pelo uso da identificação específica dos seus custos individuais.

A identificação específica do custo significa que são atribuídos custos específicos a itens identificados do estoque. Este é o tratamento apropriado para itens que sejam segregados para um projeto específico, independentemente de eles terem sido comprados ou produzidos. Porém, quando há grandes quantidades de itens de estoque que sejam geralmente intercambiáveis, a identificação específica de custos não é apropriada. Em tais circunstâncias, um critério de valoração dos itens que permanecem nos estoques deve ser usado.

O custo dos estoques, que não sejam os tratados nos itens 23 e 24, deve ser atribuído pelo uso do critério primeiro a entrar, primeiro a sair (PEPS) ou pelo critério do custo médio ponderado. A entidade deve usar o mesmo critério de custeio para todos os estoques que tenham natureza e uso semelhantes para a entidade. Para os estoques que tenham outra natureza ou uso, podem justificar-se diferentes critérios de valoração.

Por exemplo, os estoques usados em um segmento de negócio podem ter um uso para a entidade diferente do mesmo tipo de estoques usados em outro segmento de negócio. Porém, uma diferença na localização geográfica dos estoques (ou nas respectivas normas fiscais), por si só, não é suficiente para justificar o uso de diferentes critérios de valoração do estoque.

O critério PEPS (Primeiro a Entrar, Primeiro a Sair) pressupõe que os itens de estoque que foram comprados ou produzidos primeiro sejam vendidos em primeiro lugar e, conseqüentemente, os itens que permanecerem em estoque no fim do período sejam os mais recentemente comprados ou produzidos. 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, dependendo

das circunstâncias da entidade.

Valor realizável líquido

O custo dos estoques pode não ser recuperável se esses estoques estiverem danificados, se tornarem total ou parcialmente obsoletos ou se os seus preços de venda tiverem diminuído. O custo dos estoques pode também não ser recuperável se os custos estimados de acabamento ou os custos estimados a serem incorridos para realizar a venda tiverem aumentado. A prática de reduzir o valor de custo dos estoques (write down) para o valor realizável líquido é consistente com o ponto de vista de que os ativos não devem ser escriturados por quantias superiores àquelas que se espera que sejam realizadas com a sua venda ou uso.

Os estoques devem ser geralmente reduzidos para o seu valor realizável líquido item a item. Em algumas circunstâncias, porém, pode ser apropriado agrupar unidades semelhantes ou relacionadas. Pode ser o caso dos itens de estoque relacionados com a mesma linha de produtos que tenham finalidades ou usos finais semelhantes, que sejam produzidos e comercializados na mesma área geográfica e não possam ser avaliados separadamente de outros itens dessa linha de produtos. Não é apropriado reduzir o valor do estoque com base em uma classificação de estoque, como, por exemplo, bens acabados, ou em todo estoque de determinado setor ou segmento operacional. Os prestadores de serviços normalmente acumulam custos relacionados a cada serviço para o qual será cobrado um preço de venda específico. Portanto, cada um desses serviços deve ser tratado como um item em separado.

As estimativas do valor realizável líquido devem ser baseadas nas evidências mais confiáveis disponíveis no momento em que são feitas as estimativas do valor dos estoques que se espera realizar. Essas estimativas devem levar em consideração variações nos preços e nos custos diretamente relacionados com eventos que ocorram após o fim do período, à medida que tais eventos confirmem as condições existentes no fim do período.

As estimativas do valor realizável líquido também devem levar em consideração a finalidade para a qual o estoque é mantido. Por exemplo, o valor realizável líquido da quantidade de estoque mantido para atender contratos de venda ou de prestação de serviços deve ser baseado no preço do contrato. Se os contratos de venda dizem respeito a quantidades inferiores às quantidades de estoque possuídas, o valor realizável líquido do excesso deve basear-se em preços gerais de venda. Podem surgir provisões resultantes de contratos firmes de venda superiores às quantidades de estoques existentes ou de contratos firmes de compra em andamento se as aquisições adicionais a serem feitas para atender a esses contratos de venda forem previstas com base em valores estimados que levem à situação de prejuízo no atendimento desses contratos de venda. Tais provisões devem ser tratadas de acordo com a NBC TG 25 – Provisões, Passivos Contingentes e Ativos Contingentes.

Os materiais e os outros bens de consumo mantidos para uso na produção de estoques ou na prestação de serviços não serão reduzidos abaixo do custo se for previsível que os produtos acabados em que eles devem ser incorporados ou os serviços em que serão utilizados sejam vendidos pelo custo ou acima do custo. Porém, quando a diminuição no preço dos produtos acabados ou no preço dos serviços prestados indicar que o custo de elaboração desses produtos ou serviços excederá seu valor realizável líquido, os materiais e os outros bens de consumo devem ser reduzidos ao valor realizável líquido. Em tais circunstâncias, o custo de reposição dos materiais pode ser a melhor medida disponível do seu valor realizável líquido.

Em cada período subsequente deve ser feita uma nova avaliação do valor realizável líquido. Quando as circunstâncias que anteriormente provocaram a redução dos estoques abaixo do custo deixarem de existir ou quando houver uma clara evidência de um aumento no valor realizável líquido devido à alteração nas circunstâncias econômicas, a quantia da redução deve ser revertida (a reversão é limitada à quantia

da redução original) de modo a que o novo montante registrado do estoque seja o menor valor entre o custo e o valor realizável líquido revisto. Isso ocorre, por exemplo, com um item de estoque registrado pelo valor realizável líquido quando o seu preço de venda tiver sido reduzido e, enquanto ainda mantido em período posterior, tiver o seu preço de venda aumentado.

Reconhecimento como despesa no resultado

Quando os estoques são vendidos, o custo escriturado desses itens deve ser reconhecido como despesa do período em que a respectiva receita é reconhecida. A quantia de qualquer redução dos estoques para o valor realizável líquido e todas as perdas de estoques devem ser reconhecidas como despesa do período em que a redução ou a perda ocorrerem. A quantia de toda reversão de redução de estoques, proveniente de aumento no valor realizável líquido, deve ser registrada como redução do item em que for reconhecida a despesa ou a perda, no período em que a reversão ocorrer.

Alguns itens de estoques podem ser transferidos para outras contas do ativo, como, por exemplo, estoques usados como componentes de ativos imobilizados de construção própria. Os estoques alocados ao custo de outro ativo devem ser reconhecidos como despesa durante a vida útil e na proporção da baixa desse ativo.

Divulgação

As demonstrações contábeis devem divulgar:

- a) as políticas contábeis adotadas na mensuração dos estoques, incluindo formas e critérios de valoração utilizados;
- b) o valor total escriturado em estoques e o valor registrado em outras contas apropriadas para a entidade;
- c) o valor de estoques escriturados pelo valor justo menos os custos de venda;
- d) o valor de estoques reconhecido como despesa durante o período;
- e) o valor de qualquer redução de estoques reconhecida no resultado do período de acordo com o item 34;
- f) o valor de toda reversão de qualquer redução do valor dos estoques reconhecida no resultado do período de acordo com o item 34;
- g) as circunstâncias ou os acontecimentos que conduziram à reversão de redução de estoques de acordo com o item 34; e
- h) o montante escriturado de estoques dados como penhor de garantia a passivos.

A informação relativa a valores contábeis registrados nas diferentes classificações de estoques e a proporção de alterações nesses ativos é útil para os usuários das demonstrações contábeis. As classificações comuns de estoques são: mercadorias, bens de consumo de produção, materiais, produto em elaboração e produtos acabados. O prestador de serviços pode ter trabalhos em andamento classificáveis como estoque em elaboração.

O valor do estoque baixado, reconhecido como despesa durante o período, o qual é denominado frequentemente como custo dos produtos, das mercadorias ou dos serviços vendidos, consiste nos custos que estavam incluídos na mensuração do estoque que agora é vendido. Os custos indiretos de produção eventualmente não-alocados aos produtos e os valores anormais de custos de produção devem ser reconhecidos como despesa do período em que ocorrem, sem transitar pelos estoques, dentro desse mesmo grupo, mas de forma identificada. As circunstâncias da entidade também podem admitir a inclusão de outros valores, tais como custos de distribuição, se eles adicionarem valor aos produtos; por exemplo, uma mercadoria tem valor de venda maior na prateleira do supermercado do que no depósito de distribuição dessa entidade; assim, o custo do transporte do centro de distribuição à loja de venda deve ser considerado como parte integrante do custo de colocar o estoque em condições de venda; conseqüentemente, deve afetar o custo da mercadoria.

Algumas entidades adotam um formato para a demonstração do resultado que resulta na divulgação de valores que não sejam os custos dos estoques reconhecidos como despesa durante o período. De acordo com esse formato, a entidade deve apresentar a demonstração do custo das vendas usando uma classificação baseada na natureza desses custos, elemento a elemento. Nesse caso, a entidade deve divulgar os custos reconhecidos como despesa item a item, por natureza: matérias-primas e outros materiais, evidenciando o valor das compras e da alteração líquida nos estoques iniciais e finais do período; mão-de-obra; outros custos de transformação, etc.

6.1.2 Lei nº 6.406/76, e alterações

Art. 176. Ao fim de cada exercício social, a diretoria fará elaborar, com base na escrituração mercantil da companhia, as seguintes demonstrações financeiras, que deverão exprimir com clareza a situação do patrimônio da companhia e as mutações ocorridas no exercício:

§ 5º As notas explicativas devem: (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

IV – indicar: (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

a) os principais critérios de avaliação dos elementos patrimoniais, especialmente estoques, dos cálculos de depreciação, amortização e exaustão, de constituição de provisões para encargos ou riscos, e dos ajustes para atender a perdas prováveis na realização de elementos do ativo; (Incluído pela Lei nº 11.941, de 2009)

Art. 183. No balanço, os elementos do ativo serão avaliados segundo os seguintes critérios:

§ 4º Os estoques de mercadorias fungíveis destinadas à venda poderão ser avaliados pelo valor de mercado, quando esse for o costume mercantil aceito pela técnica contábil.

Art. 250. Das demonstrações financeiras consolidadas serão excluídas:

III – as parcelas dos resultados do exercício, dos lucros ou prejuízos acumulados e do custo de estoques ou do ativo não circulante que corresponderem a resultados, ainda não realizados, de negócios entre as sociedades. (Redação dada pela Lei nº 11.941, de 2009)

6.1.3 Resolução CFC nº 1.255/09. Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas.(PMEs). Seção 13 – Estoques

Alcance desta seção

13.1 Esta seção determina as práticas para o reconhecimento e mensuração de estoques.

Estoques são ativos:

- a) mantidos para venda no curso normal dos negócios;
- b) no processo de produção para venda; ou
- c) na forma de materiais ou suprimentos a serem consumidos no processo de produção ou na prestação de serviços.

13.2 Esta seção é aplicável a todos os estoques, exceto:

- a) trabalho em execução decorrente de contratos de construção, incluindo contratos de serviço diretamente relacionados (ver Seção 23 Receitas);
- b) instrumentos financeiros (ver Seção 11 Instrumentos Financeiros Básicos e Seção 12 Outros Tópicos sobre Instrumentos Financeiros);
- c) ativos biológicos relativos à atividade agrícola e produção agrícola à época da colheita (ver Seção 34 Atividades Especializadas).

13.3 Esta seção não é aplicável a mensuração de estoques mantidos por:

- a) produtores de produtos agrícolas e florestais, produto agrícola após a colheita, e minerais e produtos minerais, na medida em que eles são avaliados pelo valor justo menos despesas para vender por meio do resultado; ou
- b) corretores de produtos e revendedores que avaliam seus estoques pelo valor justo menos despesas para vender por meio do resultado.

Mensuração de estoques

13.4 A entidade avalia estoques pelo menor valor entre o custo e o preço de venda estimado diminuído dos custos para completar a produção e despesas de venda.

Custo de estoques

13.5 A entidade inclui no custo de estoques todos os custos de compra, custos de transformação e outros custos incorridos para trazer os estoques para sua localização e condição atuais.

Custos de aquisição

13.6 Os custos de aquisição de estoques abrangem o preço de compra, tributos de importação e outros tributos (com exceção daqueles posteriormente recuperáveis pela entidade), transporte, manuseio e outros custos diretamente atribuíveis à aquisição de bens acabados, materiais e serviços. Descontos comerciais, abatimentos e outros itens similares são deduzidos na determinação dos custos de compra.

13.7 A entidade pode adquirir estoques em condições de pagamento em data futura. Em alguns casos o acordo contém, efetivamente, elemento financeiro não declarado, por exemplo, uma diferença entre o preço de compra para termos normais de crédito e o valor para pagamento em data futura. Nesses casos, a diferença é reconhecida como despesa com juros durante o período do financiamento e não somada ao custo dos estoques.

Custos de transformação

13.8 Os custos de transformação de estoques incluem custos diretamente relacionados às unidades de produção, tal como mão-de-obra direta. Eles também incluem a alocação sistemática de custos indiretos de produção, fixos e variáveis, que são incorridos na conversão de materiais em bens acabados. Custos indiretos

fixos de produção são aqueles custos indiretos de produção que permanecem relativamente constantes apesar do volume de produção, tal como depreciação e manutenção de instalações e equipamentos de fábrica, e o custo de gerenciamento e administração de fábrica. Custos indiretos variáveis de produção são aqueles custos indiretos de produção que variam diretamente, ou quase diretamente, com o volume de produção, tais como materiais indiretos, algumas vezes energia etc.

Alocação dos custos indiretos de produção

13.9 A entidade deve alocar os custos indiretos fixos de produção para os custos de transformação com base na capacidade normal das instalações de produção. A capacidade normal é a produção que se pretende atingir durante uma quantidade de períodos ou épocas, sob circunstâncias normais, levando em consideração a perda de capacidade resultante de manutenção planejada. O nível real de produção pode ser usado se ele se aproxima da capacidade normal. A quantidade de custos indiretos fixos alocados a cada unidade de produção não é aumentada como consequência de baixa produção ou fábrica ociosa. Custos indiretos não alocados são reconhecidos como despesa no período em que são incorridas. Em períodos de produção anormalmente alta, a quantidade de custos indiretos fixos alocados a cada unidade de produção é diminuída de tal forma que os estoques não sejam avaliados acima do custo. Custos indiretos de produção variável são alocados a cada unidade de produção com base no uso real das instalações de produção.

Produtos conjuntos e subprodutos

13.10 Um processo de produção pode resultar em mais do que um produto sendo produzido simultaneamente. Esse é o caso, por exemplo, quando produtos conjuntos são produzidos ou quando existe um produto principal e um subproduto. Quando os custos das matérias-primas ou transformação de cada produto não são identificáveis separadamente, a entidade deve alocá-los entre os produtos em base racional e consistente. A alocação pode ser baseada, por exemplo, no valor relativo de venda de cada produto, tanto no estágio no processo de produção, quando os produtos se tornam identificáveis separadamente, ou ao final da produção. A maior parte dos subprodutos, por sua natureza, é imaterial, não relevante. Quando esse é o caso, a entidade os deve avaliar pelo preço de venda menos custos para completar a produção e despesas de vender, e deduzir esse valor do custo do produto principal. Como resultado, o valor contábil do produto principal não é materialmente diferente de seu custo.

Outros custos incluídos em estoques

13.11 A entidade deve incluir outros custos no custo de estoques apenas até o ponto em que eles são incorridos para colocar os estoques no seu local e condição atuais.

13.12 O item 12.19(b) prevê que, em algumas circunstâncias, a mudança no valor justo do instrumento objeto de hedge no hedge de risco de taxa de juros fixa ou risco de preço de uma commodity mantida, ajusta o valor contábil da commodity.

Custos excluídos dos estoques

13.13 Exemplos de custos excluídos do custo de estoques e reconhecidos como despesas no período em que são incorridos são:

- a) quantidade anormal de material, mão-de-obra ou outros custos de produção desperdiçados;
- b) custos de estocagem, a menos que aqueles custos sejam necessários durante o processo de produção, antes de estágio de produção mais avançado;
- c) despesas indiretas administrativas que não contribuem para colocar os estoques até sua localização e condição atuais;
- d) despesas de venda.

Custos de estoques de prestador de serviços

13.14 Na medida em que os prestadores de serviço tenham estoques de serviços sendo executados, eles os avaliam pelos custos de sua produção. Esses custos consistem, primariamente, de mão-de-obra e outros custos de pessoal diretamente

envolvidos na prestação do serviço, incluindo pessoal de supervisão e custos indiretos atribuíveis. Mão-de-obra e outras despesas relativas a vendas, e pessoal administrativo geral não são incluídos, sendo reconhecidos como despesas no período no qual ocorrem.

O custo de estoques de prestador de serviço não inclui margens de lucro ou gastos indiretos não atribuíveis, que muitas vezes são consignados nos preços cobrados pelos prestadores de serviço.

Custo de produção agrícola colhida proveniente de ativos biológicos

13.15 A Seção 34 requer que os estoques abrangendo produção agrícola que a entidade colhe de seus ativos biológicos devem ser avaliados no reconhecimento inicial pelo valor justo menos despesas estimadas para vender no ponto de colheita. Isso se torna o custo dos estoques naquela data para aplicação desta seção.

Técnicas para avaliar custo, tal como custo-padrão, método de varejo e preço de compra mais recente

13.16 A entidade pode usar técnicas tais como método de custo-padrão, método de varejo ou preço de compra mais recente para a mensuração do custo de estoques se o resultado se aproxima do custo. Custos-padrão levam em consideração níveis normais de consumo de materiais e suprimentos, mão-de-obra, eficiência e capacidade de utilização. Eles são revisados regularmente e, se necessário, corrigidos à luz das condições atuais. O método de varejo mensura custo por meio da redução do valor de venda do inventário pela percentagem apropriada da margem bruta.

Métodos de avaliação do custo

13.17 A entidade deve avaliar o custo de estoques de itens que não são comumente intercambiáveis, e bens ou serviços produzidos e segregados por projetos específicos pelo uso de identificação específica de seus custos individuais.

13.18 A entidade deve avaliar o custo de estoques, outros além daqueles já tratados no item 13.17, usando o primeiro a entrar, o primeiro a sair (PEPS ou FIFO), ou o método do custo médio ponderado. A entidade utiliza o mesmo método de avaliação do custo para todos os estoques que tenham natureza e uso similar para a entidade. Para estoques com natureza ou uso diferente, métodos de custo diferentes podem ser justificados. O método último a entrar, primeiro a sair (UEPS ou LIFO) não é permitido por esta Norma.

Redução ao valor recuperável de estoques

13.19 Os itens 27.2 a 27.4 exigem que a entidade analise ao final de cada exercício/período se alguns estoques necessitam ser reduzidos ao seu valor recuperável, por exemplo, o valor contábil não é totalmente recuperado (isto é, por causa de dano, obsolescência ou preços de venda em declínio). Se um item (ou grupo de itens) de estoques necessita ser reduzido ao valor recuperável, aqueles itens exigem que a entidade avalie o inventário pelo seu preço de venda menos custos para completar a produção e vender, e reconhecer a perda por redução ao valor recuperável. Aqueles itens também exigem a reversão da redução anterior em algumas circunstâncias.

Reconhecimento como despesa

13.20 Quando estoques são vendidos, a entidade reconhece o valor contábil desses estoques como despesa no período no qual a receita relacionada é reconhecida.

13.21 Alguns estoques podem ser alocados a outras contas de ativos, por exemplo, inventário usado como componente de ativo imobilizado de construção própria. Estoques alocados a outro ativo dessa forma são contabilizados, subsequentemente, de acordo com a seção apropriada desta Norma para aquele tipo de ativo.

Divulgação

13.22 A entidade deve divulgar o seguinte:

- a) as práticas contábeis adotadas ao avaliar estoques, incluindo o método de custo utilizado;
- b) o valor contábil total de estoques e o detalhe das categorias de estoques apropriadas à entidade;
- c) o valor de estoques reconhecidos como despesa durante o período;
- d) perdas por redução ao valor recuperável reconhecidas ou revertida para o resultado, de acordo com a Seção 27;
- e) o valor contábil total de estoques dados como garantia de passivos.

6.2 DEFINIÇÕES

Segundo GITMAN, (1984) define estoque como sendo ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas, representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas.

Tomando por base a contribuição desse autor, no que concerne ao vínculo do estoque com a produção e vendas, fica clara a importância de administrar eficientemente esses bens, que representam, na verdade, para as empresas, significativo investimento. Controlar e administrar esse ativo significa girá-lo rapidamente, de tal sorte a minimizar seu custo e mantê-lo em nível suficiente para atender às necessidades da empresa, além, é claro, de estar possibilitando, com isso, a geração de valores a receber originados pelas vendas decorrentes do aumento do seu giro. Em outras palavras, é preciso determinar um nível “ótimo” de estoques que alcance tais objetivos, o que nem sempre é fácil. Os níveis de estoques interessam as diferentes áreas, tais como: marketing, finanças, produção, compras, vendas e estas áreas possuem diferentes pontos de vistas relacionados ao nível “ótimo” de estocagem.

Nesse sentido, faz-se necessário, controlar e o administrar os estoques. Para isso, o administrador das PEs pode dispor de alguns instrumentos, que são, inclusive, utilizados pelas grandes empresas. Para citar dois, têm-se, então, o Sistema ABC e o Modelo de Lote Econômico de Compra(LEC).

O sistema ABC é aquele que prioriza itens A, B, C. Os classificados em A são aqueles implicam maior investimento, seguidos pelos itens B e C, nesta ordem, sendo estes de menor investimento.

A vantagem desse sistema reside no fato de que a empresa pode determinar níveis de estoques e controles internos diferentes sobre os itens A, B ou C.. Em outras palavras, os itens A, pro representarem maior investimento e geralmente giro mais lento, devem estar em uma quantidade mínima e receber controle rígido. Os itens B implicam um nível de quantidade e controle normais, ao passo que os itens C podem estar em maior quantidade e demandam controle menos intensivo.

Já o Modelo do lote Econômico de Compras permite determinar uma quantidade ótima de pedido de compra para um item do estoque, tendo em vista minimizar os custos totais de estocagem, por isso denominado lote econômico.

De acordo com Gasnier, (2002) sete são os princípios da dinâmica dos materiais:

- a)Princípio do estoque como um sistema, com a entrada da mercadoria (aumenta o saldo), passagem pelo estoque (saldo disponível) e saída (diminui do

saldo).

b) Princípio da causa: Estoque existe devido à causa. Eliminando a causa, cessa a necessidade do respectivo estoque. Muitas são as necessidades dos estoques: Incertezas; riscos diversos; flutuação da oferta; flutuação da demanda; erros nas previsões e expectativas; especulações financeiras; falta de flexibilidade devido a restrições produtivas, logísticas, econômicas e financeiras; falta de sincronismo; fatores psicológicos; aspectos mercadológicos; falta de conhecimento, como conceitos e técnicas de gestão de estoques; paradigmas e políticas ultrapassadas; inércia e falta de iniciativa da administração;

c) Estoque implica em penalidades para a empresa e para a cadeia de abastecimento. É preciso ter sempre em mente que “quanto menos, melhor!”. Isto é, que o estoque é um mal absoluto para a produtividade e que, portanto, precisa ser eliminado assim que as causas forem sanadas. Os efeitos negativos de manter estoques excessivos são bem conhecidos: criar necessidades de espaço físico maior; implica em maiores custos operacionais; traz maior custo do financiamento do capital de giro em estoques; provoca falta de liquidez financeira; perda por obsolescência, validade e descontinuidade; implica maior custo dos seguros; produz mais despesas administrativas; provoca atraso no feedback de problemas da qualidade dos produtos; implica maior inércia na mudança de linha de produtos e pode causar perdas por desvalorização das mercadorias.

d) Princípios dos fluxos distintos: O estoque descola o fluxo de um processo do fluxo do processo do sucessivo, de modo que possíveis interrupções locais não comprometem a profundidade de todo o sistema.

e) Princípio do estoque dinâmico: é importante ter em mente que como água parada, o estoque imobilizado representa a estagnação do produto. Em um sistema saudável o material deve apresentar um fluxo contínuo, entrando e saindo rapidamente de forma sincronizada. Este princípio impõe a necessidade da concepção de um sistema gerencial e operacional com elevada taxa de renovação, ou seja, com elevado giro dos estoques, e que se reconfigura continuamente de acordo com as necessidades.

f) Princípio da finalidade: O propósito ou finalidade fundamental do estoque é amortecer as consequências das incertezas, impedindo ou minimizando as consequências nos demais processos da cadeia de abastecimento. Assim, podemos identificar três funções primárias dos estoques: a) Pulmão: Como regulador do fluxo logístico, o estoque tem a função de amortecer as oscilações da oferta na demanda e vice-versa, permitindo que haja desconexão entre os processos antecessores e sucessores. b) Estratégico: Quando existe algum risco de caráter extraordinário, o estoque pode assumir a função de uma resposta contingencial, reduzindo o impacto da falta de oferta. c) Especulativo: Existem ocasiões onde empresas operam como agentes financeiros, deliberadamente adquirindo produtos quando os preços estão em baixa e vendendo-os quando estiverem em alta.

g) Princípio da administração do estoque: De fato, existem muitas incertezas na logística, como constatamos no princípio da causa. Os profissionais de logística são unânimes em se queixar frequentemente destas incertezas, e dos impactos que elas ocasionam no atendimento aos seus clientes. No entanto, como a vida seria aborrecida sem os riscos, não é mesmo? São as incertezas que asseguram a necessidade destes mesmos profissionais, pois nenhum sistema automatizado, por mais elaborado que seja, será capaz de substituir o talento, a criatividade e o raciocínio humanos. Portanto, sempre foram e sempre serão requeridos profissionais de logística e a postura mais apropriada que nos cabe é reconhecermos que as incertezas são intrínsecas à logística, buscando entender e aprender como administrá-los.

Continua o autor, estoque é o grande dilema dos administradores e empresário: Naturalmente, existem boas razões para mantermos e para reduzirmos os estoques, caso contrário esta situação já estaria resolvida na literatura sobre o assunto.

Cada vez mais a gestão de estoque é vista como elemento fundamental para a redução e controle de custos totais e melhoria do nível de serviço prestado pela empresa. O estoque aparece sob diversas formas, tais como:

- a) matérias-primas;
- b) produtos em processamento;
- c) produtos semi-acabados; e
- d) produtos acabados.

Cada uma dessas formas exige procedimentos distintos de planejamento e controle, com gestão de estoque.

Motivos para reduzir os estoques

- a) A crescente diversificação da linha de produtos da empresa exige que esta utilize seus recursos financeiros da forma mais produtiva possível;
- b) Desejamos maior liquidez. Itens parados no estoque não agregam valor aos clientes;
- c) Alguém sempre paga pelo custo do financiamento do capital de giro investido em materiais;
- d) Estoque reduzido agiliza o feedback (que melhora a qualidade) e permite resposta rápida na mudança de linha;
- e) Reduzimos os custos de manutenção dos estoques, tais como espaço para armazenagem, seguros e perdas por manuseio e movimentação;
- f) e manter estoques provoca também perdas por obsolescência dos materiais.

Motivos para manter os estoques

- a) Existem restrições na cadeia de abastecimento, entre a capacidade produtiva e demanda do mercado;
- b) Persistem as causas das incertezas e flutuações na oferta e na demanda;
- c) A falta de materiais pode comprometer o atendimento, reduzindo o faturamento, e permitindo que o cliente procure alternativas na concorrência.

Para efetivamente administrar este dilema, é necessário dispor de instrumentos gerenciais que demonstrem os acertos e desvios de nossas decisões e ações.

Acuracidade

O que é acuracidade?

É a conferência de estoque, onde o estoque físico existem e quantidade estoque lógico (sistema de controle de mercadorias) deve ser igual.

Manter corretas as informações sobre saldos em estoque é um dos grandes desafios para os gestores de materiais, mais ainda quando buscamos trabalhar com níveis enxutos e com elevadas frequências de acessos, isto é, mais e mais recebimentos e apanhes que, naturalmente, aumentam o risco de imprecisão nos registros das respectivas transações.

Em busca da precisão na acuracidade diversas são as partes interessadas:

- a) Empresarial;
- b) Contábil;
- c) Vendas;
- d) logística; e
- e) Operacional.

Vejamos a definição de acuracidade:

Acuracidade é um adjetivo, sinônimo de qualidade e confiabilidade da informação. Segundo o novo dicionário Aurélio, “acurado” significa feito ou tratado com muito cuidado, desvelo ou apuro. E acurácia, que é substantivo feminino que indica exatidão, a física que foi obtida por instrumentos e processos isentos de erros sistemáticos. Naturalmente, existem diversos possíveis indicadores de acuracidade, tais como:

- a) Acuracidade da estrutura de produtos;
- b) Acuracidade dos roteiros de produção;
- c) Acuracidade dos Lead-times;
- d) Acuracidade da previsão;
- e) Acuracidade dos registros das transações;
- f) Acuracidade dos saldos de estoque;
- g) Acuracidade dos custos das SKU;
- h) Acuracidade da locação.

Acuracidade de saldos

Na gestão de materiais, a acuracidade de saldo é um indicador gerencial, expresso em percentagem, da proporção de informações corretas, isto é, da quantidade física disponível no estoque comparada com a informação do saldo conforme consta no sistema de informações, em determinado momento.

$$\text{Acuracidade} = \frac{\text{quantidade de informações corretas}}{\text{número de informações verificadas}} \times 100$$

Divergência: Para procurar melhor a acuracidade de cada SKU é interessante medir o grau do desvio relativo entre o dado físico e o dado lógico, expressando-o como uma percentagem.

$$\text{Divergência} = \frac{\text{quantidade medida} - \text{quantidade no sistema}}{\text{quantidade no sistema}} \times 100$$

Tolerância: É o grau de aceitação da divergência, sem que este desvio seja efetivamente contabilizado como um erro ou diferença no sistema. Trata-se de uma simples aplicação do bom senso, pois a determinação de uma tolerância reduz a necessidade de reconciliações e ajustes de saldo desnecessários, em contraste com a política de tolerância zero.

Inventário

Inventário é assunto de grande interesse das empresas.

Tipos de inventários

Existem diversas alternativas de procedimentos para inventários, cada uma mais adequada às diferentes necessidades, recursos e exigências existentes.

Inventário Geral

É um processo de contagem física de todos os itens em poder da empresa, a portas fechadas e em uma data pré-fixada. Pode ser programado periodicamente, usualmente no fechamento contábil do exercício, ou excepcionalmente ser requerido em ocasiões extraordinárias.

Inventário Permanente

É um processo periódico de inventário, em que todas as SKU são contadas pelo menos uma vez no ano.

Inventário Rotativo

O inventário rotativo, ou contagem cíclica é um processo de recontagem física contínua dos itens em estoque (variação de inventário permanente), programado de modo que aos itens sejam contados a uma frequência pré-determinada (semanal ou diária), organizadas em ciclos e períodos, que são dimensionados em função da quantidade e das categorias dos itens envolvidos. Os registros das transações dos itens divergentes são reconciliados, visando a identificação e remoção das causas

das divergências.

Inventário Gratuito

Nas organizações onde se pratica inventário rotativo é possível implementar técnicas para incremento da produtividade do processo.

Inventário por grupo de itens

Nesta variação focaliza-se uma parcela específica de alguma característica especial, como os barbitúricos, que são rigorosamente controlados, em frequências diárias e até horárias.

Inventário por amostra

Principalmente empregada em procedimentos de auditoria, valendo-se de uma abordagem estatística, serve para reconhecimento parcial da situação mediante inferência de que aquela parte verificada representa o todo.

Inventário por posição física

Com o advento de tecnologia de informação viabiliza-se mais facilmente a opção da contagem por endereço, abonando as contagens de posições não acessadas.

Inventário por Lote

Também é possível, recorrendo a recursos de identificação e rastreamento informatizados, acompanhar o consumo não apenas dos itens, mas dos respectivos lotes de fabricação, tornando o controle ainda mais robusto.

Processo de inventário geral

Em termos de preparativos, para qualquer processo de inventário é importante destacar que o nível de organização é um fator decisivo para a produtividade.

Requisitos dos inventários

Os processos de inventário devem respeitar algumas especificações técnicas fundamentais:

- a) abrangentes
- b) rápidos
- c) confiáveis
- d) eficientes
- e) robustos.

Inventários terceirizados

Uma estratégia que pode ser interessante consiste em atribuir os processos de inventários para empresas especializadas, cujo o resultado e produtividade viabiliza a operação expressa.

Organização: Tendo em mente que o processo de inventário envolve custos expressivos e exige muito esforço dos envolvidos, recomendamos planejar e controlar todo o processo como um projeto. Poderá ter quatro etapas:

- a) preparação;
- b) comunicação;
- c) Pessoas; e
- d) organograma do inventário

Quadro 1 - Comparação entre inventário geral e rotativo

Geral	Rotativo
Esforço concentrado:	Almoxarife torna-se especialista no processo e no ajuste;
Gera impacto na atividade da empresa;	Causas são identificadas rapidamente;
Produtividade da mão-de-obra decrescente;	São tomadas ações preventivas;
Almoxarifes têm que reaprender todo o ano;	Os erros são reduzidos;
As causas das divergências não são identificadas;	Sem grandes esforços, os custos, são distribuídos;

Acuracidade não melhora;	Ocorrem constantes incrementos da produtividade;
	É possível a continuidade operacional do atendimento;
	Contínuo aprimoramento da acuracidade;

Fonte: o autor (2011)

De acordo com os autores Slack et al. (1997) estoque começa com uma interrogação:

Por que existe estoque?

Estoque é definido como a acumulação armazenada de recursos materiais em um sistema de transformação industrial, em estabelecimento comercial ou de serviços. Algumas vezes, estoque também usado para descrever qualquer recurso armazenado. Ex. pessoal, estoque de caixas eletrônicos, mercadorias.

Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item não nunca seria estocado.

Os mais importantes tipos de estoques:

- a) ESTOQUE ISOLADOR: Estoque isolador também chamado de estoque de segurança. Seu propósito é compensar as incertezas inerentes a fortalecimento e demanda.
- b) ESTOQUE DE CICLO: O estoque de ciclo ocorre porque um ou mais estágios na operação não podem fornecer todos os itens que produzem simultaneamente.
- c) ESTOQUE ANTECIPADO: O estoque antecipado é usado quando as flutuações das demandas são significativas.
- d) ESTOQUE NO CANAL(DE DISTRIBUIÇÃO): Estoques no canal existem porque o material não pode ser transportado instantaneamente entre o ponto de fornecimento e o ponto de demanda. Não importa o que está armazenado como estoque, ou onde ele está posicionado na operação; ele existirá por que existe uma diferença de ritmo ou taxa entre fornecimento e demanda.

Segundo Viana(2000), o alcance do termo estoque é muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo com representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

Razões para existir os estoques:

- a) Impossibilidade de ter-se os materiais em mãos na ocasião em que as demandas ocorrem;
- b) Benefício obtido em função das variações dos custos unitários;
- c) Redução da frequência dos contratos com o mercado externo, que muitas vezes é prejudicial à atuação formal do órgão comprador; e
- d) Segurança contra os riscos de produção do mercado fornecedor.

Vejamos algumas razões para estocagem de mercadorias:

- a) Para reduzir custos de transportes e produção;
- b) Para coordenar oferta e demanda;
- c) Para balancear o processo de produção (industrial);
- d) Para aumentar a eficácia em Marketing de vendas;
- e) Para especulação quando a especulação do preço ocorre por períodos além da necessidade de operações possíveis.

Por que ser excelente na gestão de estoques:

Tudo gira em torno da satisfação do cliente, que quer qualidade, preço, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e produtividade, tudo ao mesmo tempo.

Tipos e políticas de estoque

Estoque de Antecipação

É antecipar a demanda futura. Em lugar de operar com sobrecarga em determinados períodos para atender um demanda excessiva e trabalhar com capacidade máxima em outros períodos. Ex. brinquedos no dias das crianças e natal e ovos de chocolate na páscoa.

Estoque de Fragmentação

É raro o processo de produção nos quais os diversos equipamentos e pessoal operam todos a uma mesma velocidade. O estoque intermediário é usado para diminuir a dependência entre vários estágios da produção, permitindo assim que cada estágio opere a uma taxa “ótima”.

Estoque em Trânsito

São mercadorias que estão se movimentando de um local para outro. Pode ser o estoque de fábrica para o centro de distribuição ou mesmos os estoques de produtos acabados que se encontram em viagem e que serão entregues aos clientes. Esse estoque, muitas vezes, gera um grau de incerteza, pois os transportadores não dispõem de informações sobre a localização de veículos e sobre a data e hora exatas de chegada no destino. As empresas podem, ou não, ter a propriedade do estoque em trânsito, dependendo da forma como foi negociada a compra. Ex. da matriz para a filial e vice-versa.

Estoque Parado

Estoque parado acontece quando não houve qual quer tipo de demanda ou movimentação durante um certo período de tempo. O estoque pode se tornar obsoleto, e para evitar esta situação, as empresas devem tomar atitudes como a transferir os produtos para o depósito ou outra loja. Com isso, evitam-se os problemas com a obsolescência, como por exemplo, com a remarcação

Estoque Cíclico

São os estoques de produtos fabricados em lotes, cuja a quantidade supre a demanda de um determinado período ao final do qual outro lote é fabricado, reiniciando o ciclo. A produção de lotes está relacionada aos aspectos de economia, de escala e as restrições tecnológicas.

Estoque de Segurança

Estoque de segurança é necessário para a empresa, pois a protege contra os excessos de demanda sobre as quantidades projetadas ou sobre um mau planejamento dos tempos de espera no ciclo das atividades. Esse tempo de espera geralmente surge no recebimento e processamento de pedidos ou no transportes das mercadorias.

Estoque Especulação ou de Proteção

São ocasionados por situações que visam a satisfazer a demanda. Materiais adquiridos em grande quantidade para se obter um maior desconto, devido ao previsto um aumento do preço ou falta por motivo de alguma greve.

Estoque Sazonal

O estoque sazonal deriva o estoque especulativo, que envolve aquisição do mesmo antes do início de um período maior de vendas. São casos em que a demanda do produto varia ao longo do tempo de uma forma previsível e cíclica, podendo-se manter uma produção durante o período de baixa demanda para poder atender aos pedidos durante o período de pico.

Estoque Médio

O estoque médio compreende a quantidade de matérias-primas, componentes, estoque em processo e produtos acabados normalmente

Fundamentos da Gestão

Gestão é um conjunto de atividades que visa, por meio das respectivas políticas de estoque, ao pleno atendimento das necessidades da empresa, com a máxima eficiência e ao menor custo, através do maior giro possível para o capital investido em materiais. Assim, seu equilíbrio entre estoque e consumo, o que será obtido mediante as seguintes atribuições, regras e critérios:

- a) Impedir entrada de materiais desnecessários, mantendo em estoque somente os de real necessidade da empresa;
- b) Centralizar as informações que possibilitem o permanente acompanhamento e planejamento das atividades de gestão;
- c) Definir os parâmetros de cada material incorporado ao sistema de gestão de estoques, determinando níveis de estoque respectivos (máximo, mínimo e segurança);
- d) Determinar, para cada material, as quantidades a comprar, por meio dos respectivos lotes econômicos e intervalos de parcelamento;
- e) Analisar e acompanhar a evolução dos estoques da empresa, desenvolvendo estudos estatísticos a respeito;
- f) Desenvolver e implantar políticas de padronização de materiais;
- g) Ativar o setor de compras para que as encomendas referentes a materiais com variação nos consumos tenham suas entregas aceleradas; ou para reprogramar encomendas em andamento, em face das necessidades da empresa;
- h) Decidir sobre a regularização ou não de materiais entregues além da quantidade permitida, portanto em excesso;
- i) Realizar frequentemente estudos, propondo alienação, para que os materiais obsoletos e inservíveis sejam retirados do estoque;

Políticas de Gerenciamento de Estoques

São conjuntos de atos diretivos que estabelecem, de forma global e específica, princípios, diretrizes e normas relacionadas ao gerenciamento. Em qualquer empresa, a preocupação da gestão de estoques está em manter o equilíbrio entre diversas variáveis componentes do sistema, tais como: custos de aquisição, de estocagem e de distribuição; nível de atendimento das necessidades dos usuários consumidores, etc.

Maneira de gerir estoques:

- a) As necessidades efetivas de seus consumidores sejam satisfeitas com mínimo custo e menor risco de falta possível;
- b) Que seja assegurada aos seus consumidores a continuidade de fornecimento;
- c) O valor obtido pela continuidade de fornecimento deve ser inferior a sua própria falta.

A grande dificuldade em selecionar um modelo eficaz de gestão reside principalmente na obtenção de dados corretos que servirão como parâmetros nas equações matemáticas.

Gestão de Estoques

De acordo com o autor Viana(2000) os estoques são recursos ociosos que possuem valor econômico, os quais representam um investimento destinado a incrementar as atividades de produção e servir aos clientes. A formação de estoques consome capital de giro, que pode não estar tendo nenhum retorno do investimento efetuado e, por outro lado, pode ser necessitado com urgência em outro segmento da empresa, motivo pelo qual o gerenciamento deve projetar níveis adequados, objetivando manter o equilíbrio entre estoque e consumo ou demanda. O gerenciamento moderno avalia e dimensiona os estoques com bases científicas, substituindo o empirismo por soluções. Sendo que os níveis devem ser revistos e atualizados periodicamente para evitar problemas pelo crescimento do consumo ou vendas e alterações dos tempos de reposição.

Demanda

Demanda é o propósito básico de qualquer previsão é reduzir a incerteza. A decisão correta a ser tomada hoje depende de se conhecer, tanto quanto possível, as condições que prevalecerão no futuro. Infelizmente, não se pode eliminar a incerteza. A demanda caracteriza intenção de consumo e tem objetivo básico de fazer previsões, levando-se em consideração dois aspectos relevantes, quais sejam sua evolução histórica e seus afastamentos, que podem ser identificados analisando-

se tipos de funções da própria demanda.

Tipos de demandas:

- a) Demanda perfeitamente conhecida;
- b) Demanda aleatória;
- c) Demanda sob incerteza ou risco.

Processo de Obtenção de Material

Em algumas empresas, o material é obtido de um fornecedor externo, enquanto em outras é produzido internamente. A diferença é importante, pois no último caso as decisões de estoque afetam também o processo de programação da produção.

Processo de Decisão

Pode-se decidir pela compra uma única vez ou de forma contínua. Alguns produtos de moda são comprados no início da temporada e não é possível nenhuma compra adicional posterior. Por outra parte, certos materiais para manutenção de equipamentos devem ser adquiridos frequentemente.

Tempo de Obtenção do Material

O processo vai do pedido de compra do material até a entrega ou pagamento do mesmo.

O autor Viana (2000) define estoque como um o termo muito elástico. Do ponto de vista mais tradicional, podemos considerá-lo como representativo de matérias-primas, produtos semi-acabados, componentes para montagem, sobressalentes, produtos acabados, materiais administrativos e suprimentos variados.

Definição de Estoque

- a) 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, sendo o estoque gerado, conseqüentemente, pela impossibilidade de prever a demanda com exatidão.
- b) Reserva par ser utilizada em tempo oportuno.

Tipos de Consumo

- a) Consumo regular;
- b) Consumo com tendência crescente;
- c) Consumo irregular;
- d) Consumo de tendência decrescente

A manutenção de estoques requer investimentos e gastos elevados. Evitar sua formação ou, quando muito, tê-los em número reduzido de itens e em quantidades mínimas, sem que, consumidores em geral, representam um ideal conflitante com a realidade do dia-a-dia.

As principais causas que exigem estoque permanente para o imediato atendimento do consumo interno e das vendas nas empresas são:

- a) Necessidade de continuidade operacional;
- b) Incerteza da demanda futura ou sua variação ao longo do período de planejamento; e
- c) Disponibilidade imediata do material nos fornecedores e cumprimento dos prazos de entrega.

O ideal seria a inexistência de estoque, à medida que fosse possível atender ao usuário no momento em que ocorressem as demandas. Entretanto, na prática isso não acontece, tornando imperativa a existência de um nível de estoques que sirva de amortecedor entre os mercados supridores e consumidor, a fim de que os consumidores possam ser plena e sistematicamente atendidos.

Natureza dos Estoques

Na política de formação dos estoques, quanto a sua aplicação, os materiais são classificados em:

- a) produtivos; e
- b) improdutivos.

Formação de Estoques

Se as entregas das encomendas de compras de materiais fossem instantâneas e ajustadas às necessidades de formação de estoques. Assim, então, o ideal é a inexistência de estoques. No entanto, na prática esta situação é utópica, motivo pelo qual desenvolvem-se cada vez a política de estabelecimento de contratos de compra de longo prazo, que permitem maior agilidade nos procedimentos da empresa que compra e atendimento imediato pelos fornecedores. Dessa forma, transfere-se aos fornecedores o cargo da formação de estoques.

Formas de Equacionar os Estoques

- a) Palpites;
- b) Programas de produção; e
- c) Previsões matemáticas.

Descartando-se os palpites, a formação do estoque está essencialmente pautada nas previsões de demanda, que possibilitam estabelecer estimativas futuras de consumo, sendo que o tamanho do estoque depende dos componentes logísticos, em face do custo que os envolve.

Influências Internas

As influências internas na formação de estoques são representadas por alguns fatos que propiciam o conflito interno de interesses produção x materiais x financeiro, os quais podem ser contornados com ações administrativas apropriadas.

Ações importantes:

- a) Necessidade de espaço para armazenamento;
- b) Possibilidade de deterioração do material armazenado;
- c) Capital empatado em sua manutenção;
- d) Variação das quantidades consumidas;
- e) Disponibilidade imediata; e
- f) Risco de falta que prejudique a produção, com perda de vendas ou de clientes.

Influência Externa

As influências externas na formação de estoques são representadas por alguns fatos, os quais são contornados por meio da inserção de fatores de segurança nas previsões matemáticas. As mais importantes:

- a) Segurança contra riscos de produção;
- b) Cumprimento dos prazos de entrega; e
- c) Disponibilidade de mercado.

Segundo Dias(2010), o manual de controles internos é uma peça fundamental nesse conhecimento, por descrever e proporcionar o conhecimento de todos os procedimentos desenvolvidos na empresa, possibilitando ao funcionário moderno o acesso às informações necessárias ao alcance deste “plus” capaz de torná-lo um profissional reconhecidamente atualizado e engajado com as necessidades de sua instituição, possibilitando sua colaboração para transformá-la e manter como um a corporação rentável e eficaz.

Por isso, quando da entrevista feita pelo profissional responsável pela avaliação do processo, visando documentar o processo atualmente desenvolvido, os funcionários das áreas envolvidas necessitam indicar as informações com riqueza de detalhes e

principalmente apontando possíveis melhorias ou gargalos que em sua opinião proporcionem falta de segurança quanto á rentabilidade e a eficácia das operações da empresa.

Lembre-se que esse funcionário conhece as rotinas como ninguém e suas observações são fontes extremamente ricas para a elaboração de um manual que atinja as expectativas da alta gestão da empresa. A confirmação, na prática, das rotinas levantadas é ferramenta que facilita a constatação de se os procedimentos levantados encontram-se efetivamente atualizados e representam a realidade em termos de “dia-a-dia” da empresa. A documentação dos procedimentos desenvolvidos ocorre tanto de forma descritiva como através do fluxo horizontal do processo, demonstrando todas as áreas envolvidas em sua execução. Na descrição detalhada do fluxo, é considerada a ordem cronológica de cada fase do processo, mencionando todas as atribuições das funções atuantes, abrangendo aspectos tais como:

- a) Ações desenvolvidas pelos funcionários.
- b) Dados registrados nos sistemas informatizados.
- c) Emissão de relatórios.
- d) Controles gerados de forma automática.
- e) Controles gerados através de planilhas eletrônicas.
- f) Controles gerados por recursos são incluídos nos sistemas informatizados.
- g) Controles exercidos de forma manual.
- h) Formulários e impressos gerados.
- i) Informações recebidas ou enviadas de áreas ou pessoas externas ao processo.

Esses procedimentos são descritos de forma detalhada mais direta, tendo com finalidade possibilitar que, com uma redação simples, sem termos rebuscados e com um linguajar técnico que permita uma rápida compreensão de qualquer pessoa, mesmo sem conhecer nada dos processos da empresa, entenda:

- a) A ordem da execução das atividades.
- b) Como são realizados os procedimentos.
- c) As informações registradas nos sistemas informatizados.
- d) As operações automatizadas.
- e) As operações que necessitam de intervenção humana.
- f) Os relatórios emitidos e seu destino e objetivo.

Logicamente, o manual descreve essas rotinas destacando as funções ou cargos que as têm como atribuição, porém, como já mencionamos, o funcionário não deve se deter apenas a sua função. Ao mesmo tempo, cabe à empresa, após a implantação da filosofia da manualização dos processos, desenvolver uma cultura de otimização máxima do manual por seus funcionários, possibilitando que os mesmo se tornem os melhores fomentadores de sua periódica atualização, fornecendo aos avaliadores dos processos as necessidades para adequar o documento às novidades mercadológicas desenvolvidas na empresa ou aos aperfeiçoamentos organizacionais desenvolvidos visando ao controle, gerenciamento e à apuração dos resultados apontados a partir da implantação dessas novidades. Os procedimentos desenvolvidos pela empresa representam o sistema de controle interno que esta possui para gerir suas operações. Esses sistemas, formados por controles preventivos, detectivos e corretivos, representam a forma de a empresa garantir os objetivos estabelecidos em suas operações. Por isso, seus processos representam as engrenagens desse sistema, através da adoção de rotinas que, de forma individualizada ou em conjunto com os demais procedimentos adotados, representam as atividades de controle que atuam sobre o acompanhamento e supervisão da eficácia obtida. Para o alcance dessa eficácia, além de conhecer a forma como esse sistema de controle é exercido, a empresa precisa demandar a seus funcionários os objetivos de se realizar tal esforço. O manual também detém esta informação.

7 MÉTODO

A execução da pesquisa desenvolveu-se a partir da coleta de informações de diversas formas junto à empresa. Foram efetuadas pesquisas em livros, materiais impresso ou disponível na forma eletrônica. Buscou-se interpretar os procedimentos com base em análises técnicas e de normas.

A análise foi feita a partir de observações utilizando os métodos dedutivos visualizando cada um dos procedimentos executados pela empresa e buscar nova prática usadas no mercado:

- a) Pesquisa bibliográfica;
- b) Pesquisa de campo;
- c) Entrevista com o proprietário da empresa para obter as informações necessárias.

7.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada basicamente com questionamentos efetuados ao Diretor e a Gerente da empresa para obter informações e dados da forma de funcionamento da empresa. Os relatórios disponibilizados pela empresa foram poucos, contendo poucas informações.

7.2 POPULAÇÃO-ALVO

Na pesquisa a população alvo foi o Diretor da empresa, através de questionamento informais, e a obtenção de um questionário respondido.

7.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi feita através de entrevista e respostas do questionário submetido ao Diretor da empresa.

7.4 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados e interpretados.

7.5 PLANO DE AÇÃO

A partir da coleta dos dados foi elaborado um plano de ação que consistem em elaborar diversas propostas de melhorias nos sistemas que existem na empresa.

8 PROJETO DE MELHORIA DOS CONTROLES INTERNOS NA ÁREA DE ESTOQUE

8.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

8.1.1 Dados coletados por entrevista

QUESTIONÁRIO COM O DIRETOR SOBRE O ESTOQUE

Como são feitas as compras?

R: As compras são feitas de duas maneiras:

- a) Visita aos fornecedores que tem pronta entrega, efetuando a escolha da mercadoria e concretizando a aquisição;
- b) Recebe a visita dos representantes das fabricas, vão aos estabelecimentos, com fotos, ou peças em amostra, onde é feito o pedido para entrega posterior, entrega em 20 a 30 dias.

Quem recebe as mercadorias?

R: As mercadorias são recebidas pelo Diretor da empresa ou por funcionários.

Quem confere as mercadorias com o pedido?

R: O diretor ou a funcionária designada, recebe as mercadorias, confere as peças, que são catalogadas, verificam o preço na loja das peças semelhantes, devido aos preços do ouro da prata que mudam muito rápido. Verificam o preço de venda.

Há quantas pessoas para controlar o estoque?

R: Uma funcionária que faz o cadastro e o controla do estoque.

Qual o nome dado ao local que são guardas as mercadorias (peças)?

R: Escritório (pequeno estoque).

As peças vão direto para o almoxarifado ou para a vitrine?

R: As peças vão para o escritório onde é feito o cadastro, etiquetagem depois vão para a expositor(vitrine).

Quem tem acesso ao Escritório?

R: Funcionária designada e o Diretor.

Como é feito o controle da saída da mercadoria do almoxarifado para a vitrine?

R: Através dos códigos 12 – loja e 99 – escritório, estes números foram herdados dos sistemas.

Como é dada baixa das mercadorias do almoxarifado?

R: Lendo o código de barras da baixa automática do estoque. Depois é feita a exportação para o sistema que fica armazenado no computador no escritório, semanalmente. Para efetuar o transporte destas informações é usado um pen drive (por que questão de segurança não é feito por internet), sendo que no escritório não tem internet.

Obs.: Um relatório é gerado sobre as vendas, todas as segundas-feiras e entregue aos administradores do CIA Zaffari, proprietário do Shopping Bourbon Country, onde o estabelecimento está localizado.

Como é feito o controle nas vitrines? Quem faz esse controle?

R: A funcionária designada e o diretor.

Como é feito o inventário?

R: Esporadicamente, era feito após a passagem das festas do natal e ano novo, com o uso de leitora de barras, sendo que no momento está atrasado.

Na faltar peças qual o procedimento adotado?

R: Perda.

No caso de sobra de peças? Qual o procedimento?

R: Cadastro errado.

Com que frequência é feito inventário geral?

R: Uma vez ao ano, final do ano, ou janeiro ou fevereiro do ano subsequentes. Meses de menor movimento de venda no estabelecimento.

SISTEMA DE CONTROLE DE ESTOQUE DAS MERCADORIAS

Qual o sistema usado pela empresa?

R: Programa adquirido de uma empresa de São Paulo que dá o suporte técnico, com contrato de manutenção R\$ 145,00 por mês. Está atualizado.

O sistema usado supre as necessidades da empresa?

R: Sim, não aproveito tudo.

Como são registradas as entradas das mercadorias compradas? Quem lança?

R: A funcionária designada e o diretor.

Existe etiquetagem ou colocação de controle por código de barras?

R: Sim.

O sistema da baixa do estoque automaticamente?

R: Não. A transferência de dados é feita por pen drive.

Como são feitas as baixas no sistema?

R: Através da transferência através de um pen drive, por medida de segurança?

O sistema aponta a existência de um estoque mínimo?

R: O programa prevê, mas não é usado.

Existe a preocupação com o estoque baixo?

R: Não

Quais são os pontos positivos apontados do sistema?

R: Supre a necessidade.

Há necessidade de implementação de mudanças?

R: Sim, mudanças simples.

Os relatórios gerados são suficientes?

R: Não

Na sua visão, são necessário outros relatório ou relatórios mais aprimorados?

R: Sim, em maior número e completos.

Qual o tratamento dado ao estoque obsoleto?

R: Existe um pequeno estoque, que sem destino.

São feitas liquidações para baixar o estoque das peças desatualizadas ou encalhadas?

R: Não.

As peças com defeito qual o destino?

R: São devolvidas para a fabrica, ou consertadas (quando vale a pena).

8.1.2 Dados coletados por observação no local

Diversas visitas foram efetuadas ao estabelecimento. Como o estabelecimento faz parte de um conjunto de lojas do Shopping Bourbon Country, existe um regramento. O não cumprimento das regras ocasiona multa, aumentando as despesas e diminuindo o lucro da empresa. Algumas regras a serem cumpridas, por exemplo:

- a) Hora de abertura e encerramento do expediente;
- b) Dias que o estabelecimento deverá estar com as portas abertas;
- c) Fornecer dados(faturamento).

A maior movimentação de clientes se dá entorno das vitrines. Quando o cliente tiver interesse pela peça exposta, as funcionárias abrem a vitrine e mostram o produto. O cliente analisa, se o cliente comprar a peça, será efetuada a baixa no estoque, caso contrário volta para a vitrine.

Como podemos observar pelas fotos, o estabelecimento está equipado com moderna e sofisticada vitrine, chamando muita atenção aos frequentadores do Shopping.

Na parte interna do estabelecimento existe um compartimento fechado, onde é usado como depósito para guardar as peças que são iguais às expostas na vitrine.

Os clientes que necessitam adquirir mais de uma peça igual para presentear as filhas gêmeas, por exemplo, neste caso se o estabelecimento não tiver mais peças iguais perderá a venda.

Como vimos nas fotos, devido a grande quantidade de peças expostas na vitrine é muito difícil realizar o inventário, por isso, segundo o Diretor Giovanni é efetuado esporadicamente.

8.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

Analisando os dados obtidos e as observações feitas no estabelecimento, podemos concluir que os controles internos adotados são insuficientes, dando margem para que haja desvios de mercadorias. A falta de segregação de função entre os funcionários abre brechas para o estoque de mercadoria fuja do controle do Diretor. O Diretor afirma que o sistema usado pela empresa é bom, sendo que há muitos pontos que deverão sofrer alterações e aprimoramentos. A falta de inventários periódicos no estoque, sem dúvida é o grande problema que passa o estabelecimento, dando conta que neste momento o Diretor não sabe qual real situação dos seus ativos em estoque.

8.3 PROJETO DE MELHORIAS

Enumeram-se diversas sugestões de melhorias nas rotinas da empresa, que se implantadas poderão dar outra dinâmica e trazer mais segurança nos relatórios que serão

utilizados pelo Diretor sobre o estoque da empresa. Salienta-se que as medidas sugeridas como sugestões de melhorias não tem a pretensão de garantir que se adotadas irão surgir efeitos positivos.

8.3.1 Sugestões de rotinas a serem implantadas no sistema informática

- a) O sistema de controle de estoque deverá ser instalado no computador central(servidor);
- b) A alimentação do sistema deverá ser feito pelos funcionários;
- c) Todos os ajustes deverão ser feito com base em documentação, que após sua inclusão no sistema serão arquivados na empresa;
- d) Incluir no código de barras mais informações sobre o produto;
- e) Criar rotinas de orientação para os funcionários;
- f) Criar no sistema mecanismos de localização das peças no depósito, vitrines ou expositores;
- g) Dar baixa das peças automaticamente pela venda;
- h) Transferência automática do registro das peças do depósito para as vitrines ou expositores e vice versa;
- i) Emitir relatórios instantâneos das peças vendidas;
- j) Emitir relatórios de todas as peças em estoque no depósito, vitrine ou expositores;
- k) Emitir relatórios que dispare alerta quando o estoque está abaixo do mínimo estipulado;

8.3.2 Sugestões de melhoria nos controles de estoques

Interação de processos internos de controle em diversas fases:

- a) Compra

- Designar funcionário exclusivamente para controlar o estoque e efetuar as compras;
- Acompanhamento permanente do diretor sobre as compras;
- Solicitar a visita do representante do fornecedor ou visitar fornecedores
- Verificar quantas peças tem no estoque para reposição;
- Verificar quais as peças que são mais vendidas;
- Verificar as tipos de peças que estão em alta(modas);
- Efetuar a escolha dos produtos, conforme necessidade ou solicitação dos clientes;
- Efetuar o pedido das mercadorias;
- Quando forem mercadorias a pronta entrega, separá-las, negociar, receber e conferir com o representante;
- Se o representante do fornecedor ou fornecedor não tiver as mercadorias solicitadas, contatar com outros fornecedores;
- Efetuar pesquisa das tendências da moda;

b) Recebimento das mercadorias

- Designar funcionários exclusivamente para receber as mercadorias;
- Verificar se o fornecedor cumpriu com o prazo de entrega, preço e quantidades solicitadas;
- Conferir o recebimento das mercadorias adquiridas, certificar-se o que foi entregue atende às exigências da negociação;
- Efetuar a conferência da nota fiscal X pedido de compra;
- Conferência do preenchimento dos dados e destaque de impostos;
- Inspeção e análise detalhada, conforme extensão de especificidade técnica e qualidade das peças;
- Não atendida às exigências efetuar a devolução das mercadorias;
- Encaminhar para o depósito;

c) Depósito

- Designar funcionário exclusivamente para receber as mercadorias;
- Efetuar conferência detalhada das peças relativamente à qualidade;
- Verificar se existem peças iguais na vitrine ou depósito, se existe verificar o preço se permanece o mesmo ou altera;
- Calcular o preço das peças;
- Lançar no sistema de controle de estoque as peças adquiridas;

- Imprimir as etiquetas conforme quantidade de peças adquiridas;
- Colocar etiquetas nas peças;
- Substituir a etiqueta nas peças das vitrines e no estoque, caso já exista peças iguais;
- Na etiqueta devem constar os seguintes dados: Peso da peça, material, preço e código de barras;
- Na consulta do código de barras devem constar os seguintes itens: Nome do fornecedor, tipo de peça, material, data e valor da compra, detalhes da peça (sem ou com pedra), localização da peça(expositor ou vitrine), último inventário;
- Emitir relatório das peças que irão para o depósito, expositor ou vitrine;

d) Vitrines ou expositores

- Designar funcionário exclusivamente para receber as peças e cuidar da vitrine e dos expositores;
- Identificar(numerar) todos os expositores ou vitrines;
- Separar as peças e colocar nos expositores ou vitrines;
- Verificar se todas as peças estão etiquetadas;
- Verificar se os dados da etiqueta condiz com a peça exposta;
- Ordenar as peças por material;
- Verificar na etiqueta o número do expositor ou vitrine, material, peso e preço da peça;
- Devolver as peças para a vitrine ou expositores de origem que não vendidas;

e) Vendas

- O Diretor deve designar funcionário exclusivamente para controlar as vendas;
- O Diretor deve dar orientações aos funcionários sobre como efetuar o atendimento aos clientes;
- O funcionário deverá retirar da vitrine ou expositor a peça;
- Mostrar a peça ao cliente;
- Se o cliente decidir comprar, lançar através do código de barras no sistema para que o sistema dê a baixa automática no estoque;
- O funcionário deverá concretizar a venda com a emissão da nota fiscal e o certificado de garantia;

- O funcionário deverá receber o pagamento;
- O funcionário deverá verificar se há mais peças iguais no depósito efetuar à reposição, dando a saída do depósito e entrada na vitrine ou expositor;

f) Inventário

- O Diretor deverá definir qual a periodicidade que será feita a verificação;
- O Diretor deverá designar qual o funcionário ou quais os funcionários que farão a verificação;
- Planejar o momento do certo para realizar;
- Calcular o tempo estimado que será gasto para realizar a contagem das peças;
- Quantos e quais funcionários irão participar;
- Qual o dia mais adequado para realizar a operação;
- Efetuar a conferência de estoque, onde o estoque físico existem e quantidade estoque lógico(sistema de controle de mercadorias) que deverá ser igual.
- Constatadas diferenças e irregularidades, deverá ser feito os ajustes no sistema; ou nas etiquetas;
- Emitir relatório;

8.3.3 Sugestões de melhoria nas rotinas na estrutura funcionais

- a) Segregação de funções - recomenda-se que nenhuma pessoa possa controlar integralmente uma operação do início ao fim;
- b) Na estrutura reduzida de controle, deve haver mecanismos para minimizar os riscos;
- c) Devem ser utilizados recursos informatizados para planejamento programação e controle do depósito;
- d) Agiliza a execução das atividades;
- e) A função de recebimento deve ser desvinculada da função de compras;
- f) O funcionário responsável pelo recebimento deve ser pessoa com delegação para

recepcionar, conferir e assinar documentos (notas fiscais, conhecimentos, frete);

- g) Certificar que as mercadorias estão cobertas por seguro;
- h) Nota fiscal aspectos fiscais de acordo com a legislação e financeiros de acordo com o pedido;
- i) Informações relativas a recebimento materiais;
- j) Devem ser processadas de forma adequada, integralmente e de uma única vez;
- k) Visão condensada das transações realizadas com materiais;
- l) Emissão de resumos diários de recebimento de materiais;
- m) Emissão de resumos diários de materiais requisitados do estoque;
- n) Manutenção de cadastro de materiais;
- o) Possibilitar identificação dos itens que adquire e estoca;
- p) Deve permitir a classificação de acordo com atributos; (nacionais e importados)
- q) Imposto de importação (não recuperável) integra o custo de aquisição;
- r) Despesas aduaneiras - integram custo de aquisição;

Sistema de controle deve permitir diferenciação entre:

- a) Itens próprios;
- b) Mercadorias em trânsito;
- c) Materiais de terceiros em poder;
- d) Materiais próprios em poder de terceiros;
- e) Acompanhar movimentação e consumo de itens de estoques;
- f) Ao final de cada período contábil, gerar relatórios;
- g) Com saldos de estoques;
- h) Aplicação de materiais à produção, identificando os de maior e menor consumo;
- i) Níveis de estoques planejados X realizados;
- j) Níveis de perda e refugo incorridos;
- k) Movimentação - frequência de requisição de materiais para a aplicação no processo produtivo;
- l) Política de controle de estoques que defina:
- m) Realização de inventários físicos;

9 CONCLUSÃO

Com a introdução da informática nas organizações, ficou possível de obter resultados mais ágeis e maior qualidade nos controles das operações internas das empresas. É possível conhecer melhor a demanda dos clientes, provocando melhorias no sortimento de peças a exposição dos clientes, com controle do estoque e redução no capital de giro aplicado em ativos. Portanto, a tecnologia é uma ferramenta indispensável para as empresas obterem informações da gestão corporativa nas vendas e no estoque, quase simultaneamente a sua realização.

Analisando todos os dados apresentados podemos constatar que o Diretor do estabelecimento tem dificuldade em controlar o estoque de mercadoria exposta na vitrine e no depósito, bem como efetuar o inventário periódico. O sistema de informática usado pela empresa não está sendo utilizado na sua plenitude, podendo ser melhor explorado, fornecendo informações mais segurança para os gestores da empresa tomarem suas decisões sobre o estoque.

No estabelecimento não contempla nenhuma política para o estoque obsoleto, desatualizado ou peças quebradas. Os preços das peças em exposição não são atualizações periodicamente devido ao grande volume de peças expostas, reduzindo à lucratividade. Com a realização de um inventário completo e periódico à administração poderá desenvolver seu trabalho com maior precisão e segurança, e ter maior acerto nas suas decisões, atingindo suas metas.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Lei nº 6.404**, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm>. Acesso em: 10 set. 2011.
- CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resoluções**. Disponível em:
<www.cfc.org.br>. Acesso em: 10 set. 2011.
- DIAS, Sérgio Vidal dos Santos. **Manual de controles internos: desenvolvimento e implantação, exemplos e processos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GAINIER, Daniel Georges. **A dinâmica dos estoques**. São Paulo: IMAM, 2002.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **princípios de administração financeira**. 3ª ed. São Paulo: Harbra, 1984.
- SLACK, N. et al. **Administração da Produção**. São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- VIANA, João José, – **Administração de Materiais: Um Enfoque Prático**, São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE A - Dados de identificação**DO ALUNO**

Nome: Valdecir Inácio Agazzi;

Endereço: Rua Professor Álvaro Alvim, 364 apart. 33;

Data de Nascimento: 26/09/1964;

Fone p/ contato: (51) 9679-5297;

E-mail: valdecir@crcrs.org.br.

Empresa Atual: Conselho Regional de Contabilidade do RS;

Endereço: Rua Baronesa do Gravataí, 471, Porto Alegre-RS;

Fone p/ contato: (51) 3254-9400;

Experiência Profissional:

Empresa: Conselho Regional de Contabilidade do RS;

Ramo de Atividade: Órgão Federal de Fiscalização da Profissão Contábil;

Período: De setembro de 1991 até hoje;

Cargo: Fiscal Contador.