

PROCESSOS DE CONTROLE INTERNO NA GESTÃO DE ESTOQUE EM UMA EMPRESA DO SEGMENTO DA SAÚDE

Victor Vieira de Farias Zumba¹
Ana Lúcia Fontes de Souza Vasconcelos²
Caio Arruda Souza Henriques³

victor.zumba@ufpe.br¹
ana.svasconcelos@ufpe.br²
caio.henriques@ufpe.br³

DOI: <https://doi.org/10.33871/26747170.2025.7.2.10375>

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 interventionista no setor de estoque da empresa ABC LTDA (pseudônimo), 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 chaves: Controle interno; Estoque. Gestão; Processo.

INTERNAL CONTROL PROCESSES IN INVENTORY MANAGEMENT IN A HEALTHCARE COMPANY

ABSTRACT: This research aimed to demonstrate the relevance of internal control practices in inventory management in small commercial enterprises in the healthcare sector. Internal control plays a significant role in management, as when implemented strategically, it can enhance the optimization of available resources, while companies lacking control tend to experience unfavorable outcomes. Given this necessity, internal control emerges as a key partner in business management procedures. This academic study aimed to describe the internal control procedures that should be adopted to optimize inventory management. It utilized data accessibility criteria and internal observations to conduct an interventionist pilot study in the inventory sector of ABC LTDA (pseudonym), a small healthcare distributor located in Recife,

Brazil. The results indicate that the distributor lacks internal controls in its inventory operations, such as goods receipt, storage, interdepartmental communication, and dispatch. Throughout the study, recommendations were made to the distributor, including inventory control methods and flowcharts. Furthermore, it was observed that the company faced challenges in following processes, which hinder operational efficiency and continuous improvement.

Keywords: Internal control; Inventory; Management; Process

1. INTRODUÇÃO

Este estudo buscou o método de estudo piloto de mapeamento e otimização de controles na gestão de estoque em uma distribuidora ABC LTDA (pseudônimo) de pequeno porte, para observação de quais controles internos devem ser observados para que haja otimização na gestão de estoque.

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 são 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).

O tema torna-se relevante pois, as práticas de controle de estoque em uma empresa possuem capacidade de auxiliar na excelência organizacional, trazendo otimizações aos seus resultados (Levandoski et al., 2023, p. 246), e quando não observados os requisitos de gestão de estoque, podem ocorrer prejuízos como obsolescência, excesso de estoque, maiores riscos de erros de inventários, impactos no fluxo de caixa, e também consequências como dificuldades para giro da operação (Rodrigues et al., 2020, p. 9). Ademais, conforme afirma o estudo de Cunha (2022), à medida que o estoque aumenta, os custos associados ao armazenamento também aumentam, e em um ambiente competitivo, 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.

Dentro deste contexto, o controle interno surge como um parceiro nos procedimentos de gestão das empresas (Souza Junior et al., 2021). O autor afirma que o controle interno está diretamente ligado com a confiabilidade das informações contábeis, isto é, assegura o patrimônio da empresa e traz decisões tempestivas aos gestores. Quando esses controles são implementados de maneira estratégica, podem favorecer a otimização dos recursos disponíveis (Potjanajaruwit, 2022). O controle interno possui relevância significativa no âmbito gerencial, visto que a falta de controle pode acarretar um gerenciamento ineficaz de recursos (Barbosa, 2024).

A nível internacional, o tema se justifica conforme o Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission (COSO) (2017 apud Aguiar; Castro e Santos, 2023, p. 26), definindo o controle interno como 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, assim, o controle interno emerge como um componente indispensável na administração, podendo auxiliar as empresas a atingirem seus alvos estabelecidos em suas operações por meio da padronização dos processos de acordo com políticas internas e da identificação e monitoramento dos riscos, garantindo assim a eficiência operacional nas empresas (Barbosa, 2024). 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).

A unidade social foi escolhida pela acessibilidade das informações do objeto de estudo e pelas empresas de pequeno porte possuírem influência significativa na economia brasileira, desempenhando um papel essencial na criação de postos de trabalho e no avanço econômico. Além do mais, as empresas do segmento da saúde garantem emprego a 12 milhões de pessoas e foram responsáveis por cerca de 9% do PIB em 2019, segundo o Ministério da Saúde.

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 (Silva, 2024). Assim, quando as empresas de pequeno porte enfrentam um ambiente concorrencial, faz-se necessário o estudo do tema abordado, visto que com um controle racional na gestão de estoque, as empresas podem maximizar seus resultados, independente do ramo da empresa (Silva, 2023).

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processos de Controle Interno na Gestão de Estoque

Conforme 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. Controle de estoques é um conjunto de atividades que envolvem planejamento e supervisão de produtos acabados e inacabados e 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 estudo de gerenciamento de estoques inclui o planejamento e o controle das mercadorias, e 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. Além disso, 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 Cunha (2022).

O controle interno pode ser classificado em dois tipos: contábil e administrativo (Souza Junior et al., 2021). O Contábil tem como objetivo assegurar a confiabilidade dos atos e fatos contábeis, voltados à estrutura do patrimônio, que é o objeto de estudo da contabilidade. Já o administrativo está ligado diretamente com a área organizacional da entidade, especificamente relacionados ao cumprimento das normas internas definidas pelos gestores.

Ademais, os controles internos relacionados à gestão de estoques, são fundamentais para a elaboração e confiabilidade das informações contábeis, diminuindo os riscos e melhorando o controle de gastos, colaborando para uma gestão mais eficiente (Barbosa, 2024). Ainda, o controle de estoque evita acúmulos e dinheiro parado, o que reduz os custos de armazenagem (Neto, 2018), como também apoia a gestão empresarial através de informações que possam contribuir para o processo decisório (Padoveze, 2003).

Quando observadas as práticas de controle de estoque, o controle interno é uma ferramenta que previne irregularidades e traz clareza na informação passada aos gestores (Santana, 2022). Dessa forma, o controle interno na gestão de estoque surge como um componente indispensável na gestão de empresas, pois influencia diretamente no processo operacional (Silva, 2023).

2.1 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, armazenedores, importadores e distribuidores de material médico hospitalar (Anvisa, 2022), diga-se 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, destacam-se: 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. E mais, o Art. 19. trata do processo contínuo de gerenciamento de risco, o qual deve incluir os seguintes elementos: I - análise; II - avaliação; III - controle; e IV - monitoramento do risco (Anvisa, 2022).

No mesmo sentido, a resolução estabelece que cada fabricante ou distribuidor deve manter um controle de compras e assegurar que todos os componentes desde a fabricação do produto à sua

distribuição estejam 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 até a 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 (Anvisa, 2022). Devendo cada lote do produto ser identificável e inserida no registro histórico do produto.

De mesmo modo, segundo a RDC Nº 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 arquivadas. 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).

2.3 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).

Têm-se então que para atingir-se a excelência organizacional, a empresa deve gerenciar toda a cadeia logística e processos que envolvam sistemas logísticos, sendo estes (Silva & Carmo, 2019): 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), e os 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.

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). Assim, 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).

Nota-se que 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 e pelo controle de entradas e de saídas, de falta ou de excesso de mercadorias, além de custos de armazenagem, o que garante que os suprimentos certos estejam disponíveis quando necessários (Almeida, 2024).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo utilizou o método de estudo piloto (Franco et al., 2022) e teve um caráter intervencionista (Carneiro, 2023) para mapeamento e otimização de controles na gestão de estoque em uma distribuidora que atua no segmento de saúde, a ABC LTDA (pseudônimo), de pequeno porte, para observação de quais controles internos devem ser observados para que haja otimização na gestão de estoque. Buscou-se,

assim, descrever a importância de controles internos na gestão de estoque, observando fatos reais.

Dessa forma, este artigo possui natureza aplicada (Pfeifer & Dolan, 2023), uma vez que, este trabalho objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. O estudo possui uma abordagem qualitativa (Staller, 2022), pois tem como propósito explicar o sentido dos fenômenos do mundo social McCall (2021).

Esta pesquisa também pode ser classificada como um estudo piloto, pois objetiva investigar e analisar resultados, através de testes que promovam eficiência e diminuam riscos (Franco et al., 2022). Assim, para realização do estudo foram utilizados instrumentos de coleta como observações da estrutura organizacional, análise de documentos fiscais e de controle interno da empresa e inspeção de processos existentes na empresa, passando assim pelos procedimentos de coleta de dados na pesquisa qualitativa compreendem: observação, análises, documentos e materiais audiovisuais (Ribeiro et al., 2023).

Além disso, a pesquisa possui caráter intervencionista, isto é, objetiva guiar a empresa estudada para um caminho de sucesso (Carneiro, 2023). Afinal, A pesquisa intervencionista é vista como a prática das observações realizadas e abre novas possibilidades para o desenvolvimento de processos (Carneiro, 2023). Ademais, 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).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Localizada em Recife-PE, a empresa ABC LTDA é uma distribuidora de material médico-hospitalar e produtos para a 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 pessoas físicas quanto para os hospitais e clínicas. Atuante há 12 anos no mercado da saúde, a distribuidora possui como Missão, visão e valores, respectivamente: i) Satisfazer as necessidades dos clientes através da melhoria contínua, mantendo o desempenho e a qualidade dos produtos de saúde fornecidos; ii) garantir a distribuição de produtos de saúde com qualidade, segurança e eficiência, buscando sempre ser reconhecida pela excelência dos serviços prestados; iii) Rápido atendimento, suporte total, equipe preparada e entrega eficiente.

Figura 1. Indicadores Financeiros em 2022; Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

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

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.

Conforme comparação dos dados financeiros das Figuras 1 e 2, 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 disso, ela apresentou indicadores positivos e crescentes ao comparar os anos de 2022 e 2023.

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, conforme Figuras 3 e 4.

Figura 2. Indicadores Financeiros em 2023; Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

COEFICIENTES DE ANÁLISES EM 31/12/2023			
Coefficiente	Fórmula	Valor	Resultado
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	

Figura 3. DRE de 2022; Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

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	Simples 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 ADMINISTRATIVA	230.812,64C
1155	08.01.03.013	Depreciações e Amortizações	1.710,56D
1171	08.01.03.015	Fretes 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

Entretanto, a empresa apresentou 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.

Figura 4. DRE de 2023; Extraída das demonstrações contábeis da ABC LTDA.

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)
Fretes e Carretos	(104.978,63)
Honorários	(13.725,00)
Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	(16.107,31)

4.1 Observação das Normas Contábeis aplicáveis à Gestão de Estoque na Distribuidora.

Para realizar a técnica qualitativa de observação, utilizou-se o mapeamento de processos internos no estoque da distribuidora e levantamento de documentos fiscais que evidenciam registros de entrada e saída e de rastreio de produtos. Assim, foi constatado que a empresa faz um controle do seu estoque, por meio 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 foi constatado que a empresa mantém registro histórico de estoque condizente com a quantidade física conforme ao saldo de estoque existente.

Ademais, 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 CMPM (Custo Médio Ponderado Móvel), com objetivo de obter um valor médio dos custos no tempo, refletindo melhor a variação dos preços e simplificando a contabilidade, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Observações feitas na distribuidora; Elaborado pelos autores a partir da observação.

Observação 1	Observação 2
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.
Quesito Técnico a ser Inserido: Procedimento conforme a norma contábil	
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”.	

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 sistemático, além de propiciar precisão nas informações geradas e aumento da eficiência operacional, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Procedimentos de estoque em conformidade com a norma; Elaborado pelos autores a partir da observação.

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

O gerenciamento de estoques compreende o planejamento e controle das mercadorias, deste modo, o controle existente é compreendido desde a concepção do produto à sua expedição. Isto envolve impostos recuperáveis na compra, controle de devoluções, armazenamento do produto e venda.

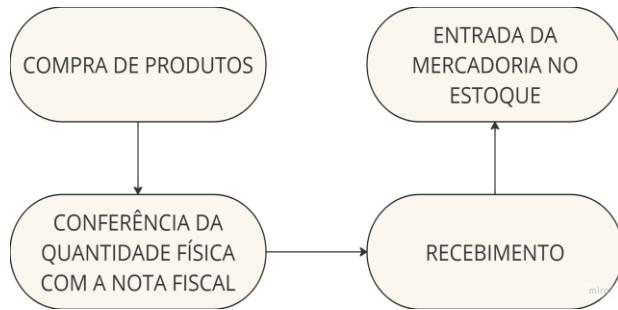
4.2 Controle interno na gestão de estoque na distribuidora

O controle interno é essencial para garantir a integridade e confiabilidade nas informações geradas (Silva, 2024). Foram detectadas carências na empresa em controles internos, a exemplo dela não possuir processos de revisão nos cadastros, o que implica em que qualquer produto novo acabe por aproveitar código interno anterior, ou seja, de outro produto já existente, podendo gerar erros fiscais nas operações. Embora se façam inventários em intervalos de 6 meses, é necessário que cada produto esteja codificado corretamente, conforme ensina a RDC N° 65, de março de 2022.

Nesse mesmo sentido, a empresa não possui documentos que comprovem qual colaborador fez o recebimento da mercadoria, havendo apenas a contagem dos produtos e, ao verificar, se esta contagem é igual à quantidade registrada no documento fiscal, a entrada da mercadoria é autorizada e registrada. Este controle é essencial, visto que, em uma futura auditoria ou perda de mercadoria, é necessário a identificação de quem recebeu, registrou e armazenou a mercadoria Serafim et al. (2024).

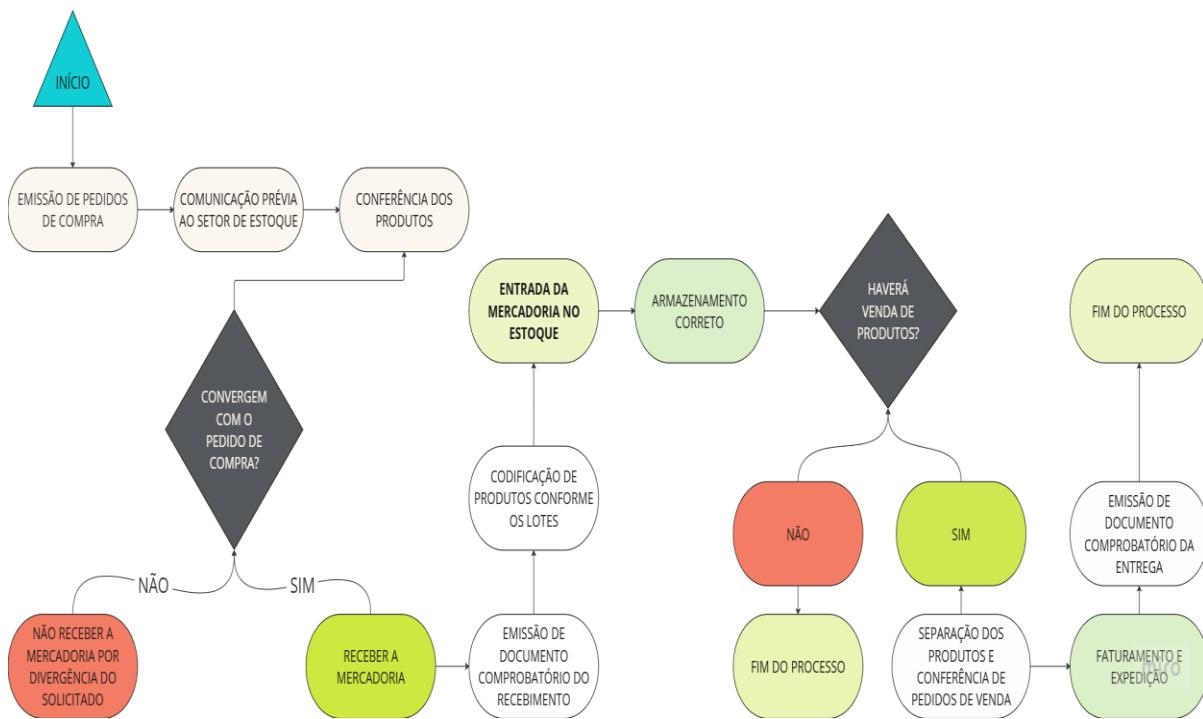
Além disso, nas observações e análises realizadas, não foram identificados processos de comunicação que facilitassem a integração entre dados do setor de aquisições e do setor de estoque, por exemplo. Observou-se também que, na chegada de um novo produto na empresa, o setor de estoque não consegue confirmar se de fato a mercadoria foi solicitada pelo setor de compras. Logo, toda mercadoria recebida é registrada sem uma prévia conferência com os pedidos do setor de compras. Desta maneira, a falta de comunicação entre os departamentos pode resultar em estoques em excesso e também em falta de giro do produto. A seguir, o fluxograma dos processos existentes no momento da observação das práticas de gestão de estoque na empresa em estudo pode ser verificado na Figura 5:

Figura 5: Fluxograma de processos existentes na distribuidora; Elaborado pelos autores a partir da observação.



Visto que as atividades presentes no fluxograma da figura 5 não abarcam toda uma operação considerada ideal, ou seja, que permita compreender o processo. Elaborou-se 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, os procedimentos de controle interno são indispensáveis às empresas que desejam eficiência operacional segundo (Barbosa, 2024), conforme proposto na Figura 6:

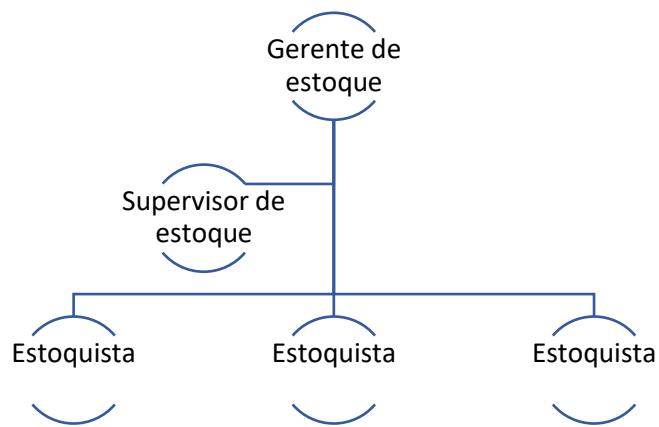
Figura 6: Fluxograma de processos proposto para a distribuidora; Elaborado pelos autores.



4.3 Normas e metodologias de Gestão de Estoques na distribuidora

Com o processo de observação, a pesquisa pode mapear a estrutura organizacional, por meio de um organograma, Figura 7, que evidencia a distribuição de responsabilidades, especialmente no setor de estoque e ajuda na coordenação entre os colaboradores, sendo: Gerente de estoque: responsável pelo controle de inventário, distribuição das atividades e tomadas de decisões; Supervisor de estoque: auxilia o gerente nas atividades, garantindo a eficiência da operação, e Estoquista: responsável por tarefas operacionais, como armazenamento, separação e expedição de produtos.

Figura 7: Organograma da Distribuidora; Elaborado pelos autores.



Entretanto, a empresa não apresenta eficácia nos controles e rastreabilidade de lotes de produtos, pois, os lotes existentes não são identificáveis por meio do sistema de estoque. Isso pode acarretar numa distribuição de um produto indevida, seja com um lote vencido, um produto que está próximo do vencimento, ou até mesmo expirado, indo contra o proposto no Art. 109 da RDC N° 65 (2022).

Ademais, foi percebido que a distribuidora não apresenta nenhum registro formal de compra de mercadoria, nem seleciona fornecedores; apenas é observado o preço do produto e não a qualidade ou se o produto está em conformidade com as boas práticas de distribuição, o que novamente contraria a norma RDC N° 65 (2022). Também não foi observado nenhum processo que facilite a comunicação entre o setor de compras e o setor de estoque. Embora tenha sido detectado que existe uma preocupação com o condicionamento e armazenamento dos produtos, pois os produtos 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.

4.4 Cadeia Logística na Distribuidora

Observou-se que a empresa possui bons resultados em sua gestão da cadeia logística, que envolve entender a demanda dos clientes, gerenciar bem os custos, armazenar corretamente os produtos e expedir com segurança ao consumidor final. Para elaboração da proposta de práticas na gestão de estoque, no quesito da cadeia logística, este estudo elaborou a proposta de forma colaborativa com o gestor da empresa, conforme Figura 8:

Figura 8: Proposta para implementar controle de Cadeia logística na Distribuidora; Elaborado pelos autores.



4.5 Implementações realizadas na distribuidora.

Após o estudo e observações realizadas na empresa, foram implementadas mudanças nos controles internos do estoque da distribuidora intervencionada. A empresa passou a ter o controle de estoques 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 (2022).

Além disso, foram iniciados a padronização de processos de comunicação entre os setores de aquisições e de estoque, pois o setor de aquisição dispara imediatamente a solicitação ao responsável pelo recebimento ao emitir pedidos de compra. Foram criadas também 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. Ainda, a empresa passou a seguir o fluxograma sugerido, observando que em todo início de processo o modelo é conferido e seguido com o objetivo de maximizar os resultados e promover eficiência na operação.

Os ganhos financeiros e não financeiros com o início da implementação de práticas de gestão de controle de estoque na empresa podem ser constatados uma vez que a empresa passou a ter reduções de despesas de fretes em duplicidade. Assim, com a presença de um controle mais eficiente, o setor de aquisições passou a ter mais assertividade nas compras e conseguiu reduzir gastos desnecessários, a exemplo do que a distribuidora tinha ao receber um pedido de compra errado.

5. CONCLUSÃO

A partir da análise realizada ao neste estudo, observou-se que a implementação de controles internos na gestão de estoque de empresas de pequeno porte desempenha um papel essencial na otimização dos processos operacionais e na redução de perdas financeiras. O estudo de caso aplicado à distribuidora ABC LTDA permitiu evidenciar que a falta de um sistema estruturado de controle resulta em dificuldades operacionais que podem impactar diretamente a eficiência e a lucratividade do negócio.

Este estudo identificou que a inexistência de um controle eficiente no recebimento de mercadorias pode gerar erros na conferência de produtos, comprometendo a precisão dos registros contábeis e resultando em discrepâncias entre o estoque físico e os registros. Além disso, a ausência de padronização nos processos de armazenamento dificulta a rastreabilidade dos itens, aumentando o risco de obsolescência de produtos e perdas por vencimento de validade. Ainda, a comunicação ineficaz entre os setores da empresa também se revelou um fator crítico, gerando retrabalho e atrasos na expedição dos pedidos, o que pode impactar negativamente a satisfação dos clientes.

Com base nessas constatações, foram sugeridas melhorias, a exemplo da implantação de um sistema de gestão integrado que possibilite um controle automatizado e atualizado do estoque, reduzindo falhas humanas e promovendo maior confiabilidade das informações geradas. Além disso, a criação de fluxogramas padronizados para os processos de recebimento, armazenamento e expedição podem auxiliar na redução de erros operacionais e no aumento da produtividade da equipe.

Os resultados obtidos demonstram que a melhoria na gestão de estoque pode impactar positivamente diversos aspectos da empresa, como a redução de custos operacionais, o aumento da eficiência dos processos e a melhoria na satisfação do cliente. Isso reforça a importância do controle interno como um instrumento essencial para a sustentabilidade e crescimento das organizações. Outro aspecto relevante observado é que, além dos benefícios operacionais e financeiros, a implementação de um controle interno eficaz também contribui para a conformidade da empresa com as normativas contábeis e fiscais. A gestão adequada do estoque permite um melhor planejamento tributário, reduzindo riscos de autuações e de penalidades.

Ademais, a implementação das melhorias propostas deve ser acompanhada de um monitoramento contínuo e de ajustes conforme necessário, pois a gestão de estoque é um processo dinâmico, que precisa se adaptar às mudanças do mercado e às necessidades da empresa. Assim, a manutenção de boas práticas e a busca constante por aperfeiçoamento são essenciais para garantir a perenidade e o crescimento sustentável da organização. Para futuras pesquisas, recomenda-se explorar outras ferramentas tecnológicas que possam otimizar ainda mais os processos internos e garantir maior segurança e confiabilidade na gestão de estoques.

REFERÊNCIAS

- Aguiar, D. P., de Castro, S. C., & da Silva Santos, L. M. (2023). 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*, 10(2), 24-44.
- Amaro, V. (2018). Gestão de estoque: um estudo em uma microempresa do ramo têxtil localizada no interior do Estado de São Paulo. *Anais do X SIMPROD*.
- Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). (2022). Resolução de Diretoria Colegiada-RDC nº 665, de 30 de março de 2022 - Consolida o regulamento técnico de Boas Práticas de Fabricação e de Distribuição e Armazenamento de produtos médicos e produtos para diagnóstico in vitro. <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2022/rdc-665-de-2022#:~:text=A%20Resolu%C3%A7%C3%A3o%20de%20Diretoria%20Colegiada,de%20mar%C3%A7o%20de%2020213%C2%20e>
- Barbosa, T. A. (2024). O uso do controle interno como ferramenta gerencial: um estudo em um frigorífico de pequeno porte abatedor de bovinos. *Revista Controladoria e Gestão*, 5(1), 1052-1067.
- Brito, A. D., Cruz, B. S., Santana, M. A. P., & Andrade, J. C. (2021). Administração de materiais e ressuprimento: proposição de plano para uma distribuidora de materiais odonto-médico-hospitalares. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 12(2), 69-82. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2021.002.0006>
- Carneiro, W. N. (2023). Processo de implementação de total quality management (TQM): um estudo de caso intervencionista.
- Cunha, V. (2022). Otimização de custos de aquisição e estocagem de matéria-prima em empresas de food service. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos - ABC*. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4955>
- Da Silva Borges, E., et al. (2023). Fluxograma do controle de estoque em uma empresa varejista de gêneros alimentícios no município de Ji-Paraná-RO. *Forum Rondoniense de Pesquisa*.
- De Almeida, H. F. A., et al. (2024). Cadeia de suprimento hospitalar com ênfase na pandemia e gestão eficiente. *Revista Tópicos*, 2(6), 1-12.
- De Lunetta, A., & Guerra, R. (2023). Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. *Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação*, 1(2), 149-159.
- Dos Santos Levandoski, J. A., et al. (2023). Padronização de processos em unidades de negócio de uma empresa de transporte fracionado do Oeste Catarinense. *Anais da Engenharia de Produção*, 4(1).
- Franco, R. C., et al. (2022). Compreensão das dificuldades e dos fatores contextuais nas atividades cotidianas de pessoas com esclerose múltipla: um estudo piloto. *Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional*, 30, e2942.
- Gonçalves, K., Souza, E. D., Batista, L., Hammes, G., & Rodriguez, C. M. T. (2018). Avaliação de desempenho na cadeia logística da saúde. *Anais do XXXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_258_481_35516.pdf
- McCall, S. A. (2021). "Radical edits": an archiving qualitative research. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 36(10), 2072-2085. <https://doi.org/10.1080/09518398.2021.1962563>
- Globo.com. (2024). Micro e pequenas empresas geram 80% dos empregos formais no país, diz Sebrae. <https://g1.globo.com/empreendedorismo/noticia/2024/03/04/micro-e-pequenas-empresas-geram-80percent-dos-empregos-formais-no-pais-diz-sebrae.ghtml>
- Padoveze, C. L. (2003). Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. *Pioneira Thomson Learning*.
- Pfeifer, M., & Dolan, E. (2023). Venturing into qualitative research: A practical guide to getting started. *Scholarship and Practice of Undergraduate Research*, 7(1), 10-20. <https://doi.org/10.18833/spur/7/1/2>
- Potjanajaruwit, P. (2022). The structural relationship between personnel's professional skills, internal control system, and efficiency of supply management of transport organization in Thailand. *Transportation Research Procedia*, 63, 2434-2441.
- Ribeiro, F. B. V., et al. (2023). Abordagem interpretativista e método qualitativo na pesquisa documental: Descrição geral das etapas de coleta e análise de dados. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 17(1), 100-113.
- Rodrigues, A. L., et al. (2020). A Importância da Gestão de Estoque na obtenção de Êxito na Administração Organizacional. *ID on line - Revista de Psicologia*, 14(49), 518-530.
- Serafim, A., et al. (2024). O uso de Controle Interno nas Micro e Pequenas Empresas do Polo Têxil do Agreste Pernambucano. *REMPIPE - Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco*, 10(2), 306-331. <https://doi.org/10.21574/remipe.v10i2.501>

Received on 02, 2025.

Accepted on 04, 2025.