

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA – UFU
FACULDADE DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS – FACIC
GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUCAS DE CASTRO BIANCHI

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE AUDITORIA, CONTROLES INTERNOS E
GESTÃO DE RISCOS COM ENFOQUE EM ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO-MÉDIO PORTE DO SETOR INDUSTRIAL GRÁFICO: um estudo de caso
em São Paulo**

UBERLÂNDIA
JUNHO DE 2025

LUCAS DE CASTRO BIANCHI

**IMPLEMENTAÇÃO DE PRÁTICAS DE AUDITORIA, CONTROLES INTERNOS E
GESTÃO DE RISCOS COM ENFOQUE EM ESTOQUES EM UMA EMPRESA DE
PEQUENO-MÉDIO PORTE DO SETOR INDUSTRIAL GRÁFICO: um estudo de caso
em são paulo**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Uberlândia como
requisito parcial para obtenção do título de
bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Dr. Wemerson Borges

**UBERLÂNDIA
JUNHO DE 2025**

LUCAS DE CASTRO BIANCHI

Implementação de práticas auditoria, controles internos e gestão de riscos com enfoque em estoques em uma empresa de pequeno-médio porte do setor industrial gráfico: um estudo de caso em são paulo

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Ciências Contábeis.

Banca Examinadora:

Orientador

Blind Review

Blind Review

Uberlândia (MG), 2025

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo identificar a relevância da implementação da auditoria interna, controles internos e gestão de riscos, com ênfase na gestão de estoques, em uma indústria de médio porte do setor gráfico no estado de São Paulo. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, envolvendo uma investigação na aplicação de práticas de controle interno e gestão de riscos em estoques. A metodologia adotada envolveu revisão de literatura especializada, coleta de dados em plataformas acadêmicas como Google Acadêmico e SciELO, e análise de artigos publicados entre 2000 e 2025, priorizando obras atuais (2020-2025). Os principais conceitos abordados incluem gestão de estoques, controles internos, gestão de riscos e auditoria interna, enfatizando sua inter-relação e relevância para o desempenho organizacional. Os resultados apontam que a implementação adequada dessas práticas contribui para a eficiência da gestão de estoques e prevenção de fraudes, reforçando a necessidade de sua adoção contínua para o aprimoramento do controle e da segurança patrimonial na indústria gráfica de médio porte.

Palavras-chave: Auditoria Interna, Controles Internos, Gestão de Riscos, Gestão de Estoques e Controladoria.

ABSTRACT

The objective of this work is to identify the relevance of implementing internal auditing, internal controls, and risk management, with an emphasis on inventory management, in a medium-sized company in the graphic sector in São Paulo. The research was conducted through a case study, involving an investigation into the application of internal control practices and risk management in inventories. The methodology employed included a review of specialized literature, data collection from academic platforms such as Google Scholar and SciELO, and analysis of articles published between 2000 and 2025, prioritizing recent works (2020-2025). The main concepts addressed include inventory management, internal controls, risk management, and internal auditing, emphasizing their interrelation and relevance for organizational performance. The results indicate that the proper implementation of these practices contributes to the efficiency of inventory management and fraud prevention, reinforcing the need for their continuous adoption to enhance control and asset security in medium-sized graphic industries.

Keywords: *Internal Auditing, Internal Controls, Risk Management, Inventory Management, and Controllershship.*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1	Auditoria Interna.....	8
2.2	Controles Internos	9
2.3	Gestão de Riscos.....	9
2.4	Gestão de Estoques	10
2.5	Empresas de Pequeno e Médio porte.....	11
3	METODOLOGIA	12
4	ANÁLISE DE RESULTADOS	16
4.1	Caracterização e Histórico da Organização.....	16
4.2	Entrevista com o Diretor de Negócios.....	18
4.3	Descrição dos principais problemas detectados	20
4.4	Procedimentos de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos aplicáveis aos estoques de matéria-prima	21
5	CONCLUSÃO	24
	REFEÊNCIAS	26

1 INTRODUÇÃO

A auditoria interna é uma atividade de avaliação sistemática e objetiva que visa aprimorar o desempenho operacional das organizações (Fitriana e Widiawati, 2021). Por esse motivo, a auditoria interna tornou-se um pré-requisito para que a controladoria e a governança corporativa sejam eficazes, tendo em vista que auditoria fornece uma supervisão e uma garantia à gestão (Firdausi, 2025).

Nesse sentido, tendo em vista o papel que cumpre a auditoria como ferramenta do *controller*, pode-se afirmar que os objetivos delimitados pelas empresas podem ser eficazmente atingidos, especialmente no âmbito da controladoria e da governança corporativa, através das melhores práticas de auditoria interna, ou seja, por meio da avaliação e aprimoramento dos processos de gestão de riscos e controles internos (Chi et al., 2024). Tal raciocínio está em conformidade com Pereira e Nascimento (2005) ao reforçar o papel do auditor interno como agente de condução e implementação de controles internos para segurança e perpetuação do patrimônio empresarial.

Assim, segundo Soares (2018), a gestão de riscos está intrinsicamente relacionada à auditoria interna, tendo em vista que esta busca auxiliar no processo de avaliação das exposições ao risco e contribui para o aprimoramento da gestão de risco e dos sistemas de controle interno. Nesse mesmo contexto, adicionalmente, os controles internos contribuem para proteção patrimonial e para produção de informações contábeis fidedignas através de procedimentos, métodos ou rotinas (Lizote Suzete Antonieta et al., 2021).

Em conformidade com o raciocínio exposto, Lizote, Suzete Antonieta et al. (2021), afirmam que pelo fato da auditoria interna e dos controles internos mostrarem-se eficientes na gestão, são fundamentais para as pequenas e as médias empresas. Entretanto, mesmo mostrando-se essenciais no contexto das pequenas e médias empresas, as práticas de auditoria interna, gestão de riscos e controladoria podem ser negligenciadas, sobretudo ao se tratar dos custos de implementação dessas práticas.

No escopo da auditoria interna, segundo Saro et al. (2021), a gestão de estoques representa uma área com diversos fatores de risco e que podem impactar desfavoravelmente as operações da empresa. Além disso, independentemente do tamanho ou localização do negócio, o controle de estoques continua sendo uma área de interesse devido aos custos a ele associados (Saro et al., 2021). Portanto, trata-se de um setor decisivo para a continuidade do negócio.

No que tange ao porte empresarial, as empresas podem ser classificadas segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (2025), pela receita operacional bruta anual ou renda

anual, mas, como trata o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2013), também podem ser classificadas com base no número de funcionários e setor de atuação. Dessa forma, trata-se de duas classificações distintas, entretanto, suplementares.

Abordados os aspectos introdutórios, a presente pesquisa expõe a seguinte pergunta problema: Quais práticas de auditoria, controles internos e de riscos podem ser implementadas para a efetividade dos trabalhos de gestão de estoques de uma indústria de impressões gráficas no estado de São Paulo?

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é identificar a relevância da implementação da auditoria interna, controles internos e gestão de riscos com ênfase na gestão de estoques em uma indústria de médio porte de impressões gráficas no estado de São Paulo. Ademais, em se tratando do objetivo específico pretende-se enfatizar os principais conceitos de gestão de estoques baseados em auditorias internas, controles internos e na gestão de riscos.

A relevância desta pesquisa é salientada quando Lizote, Suzete Antonieta et al. (2021) afirmam que a auditoria interna é fundamental para pequenos e médios negócios e que os controles internos, ou seja, o conjunto de procedimentos e rotinas com a finalidade de proteger os ativos, contribuem para a administração eficaz das empresas.

Além disso, apesar da necessidade de investimentos significativos para implantação de processos de auditoria interna, tais práticas, conforme demonstram Lizote, Suzete Antonieta et al. (2021), podem oferecer os fundamentos para mensuração e adequação de procedimentos contábeis e operacionais que garantem a sustentabilidade empresarial.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se no âmbito de explorar as nuances da implantação da auditoria interna, controles internos e gestão de riscos, enfatizando a administração de estoques que, segundo Saro et al. (2021), trata-se de uma das áreas que apresenta diversos desafios para as organizações na contemporaneidade.

Especificamente, ao tratar de uma indústria de rótulos autoadesivos, o estudo justifica-se ao proceder com algumas especificidades características deste setor industrial no que tange à auditoria interna. Assim, os procedimentos aplicados e os resultados obtidos serão possivelmente esclarecedores a empreendedores, gestores, auditores e *controllers* inseridos na esfera dos rótulos, sobretudo no estado de São Paulo.

Ademais, tendo em vista os resultados deste estudo, discentes e docentes de ciências contábeis e auditoria poderão compreender as nuances da implementação de procedimentos de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos, contribuindo, portanto, para o planejamento e idealização de outras pesquisas acerca do tema.

Uma vez apresentados os elementos introdutórios do tema e o estudo de caso que se propõe em uma indústria de impressão gráfica de pequeno-médio porte no estado de São Paulo, a próxima seção busca expor informações fundamentais sobre a temática desta pesquisa, sendo destacados os tópicos de auditoria interna, controles internos, gestão de riscos, gestão de estoques e empresas de médio e pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Auditoria Interna

Segundo o Instituto Brasileiro de Auditores Internos (2025), a auditoria interna é uma atividade de avaliação e consultoria, nesse sentido, criada com o propósito de agregar valor e melhorar as operações de uma organização, atuando de forma independente e objetiva.

De forma complementar, conforme Daif e Jalal (2022), a auditoria interna também pode ser definida como a atividade realizada por auditores internos, responsáveis por fornecer sugestões e conselhos para que as organizações atualizem e otimizem seu sistema de controles internos, os quais devem ser acompanhados por um sistema de direcionamento que possa monitorar mudanças no contexto empresarial e nas condições operacionais. Em vista disso, segundo o mesmo autor, os auditores internos devem detectar mudanças que possam afetar a continuidade operacional e, para além dessa responsabilidade, devem aconselhar e recomendar à equipe as adaptações necessárias que reflitam tais mudanças.

Adicionalmente, segundo Daif e Jalal (2022), a auditoria interna pode ser entendida sob a ótica da consultoria independente, especificamente para auxiliar a administração quanto ao aprimoramento da gestão de riscos, dos controles internos e da governança da organização. Dessa forma, a auditoria interna aproxima-se da consultoria através dos processos de avaliação sistemática e disciplinada das políticas internas, procedimentos e operações implementados pela administração para garantir o alcance dos objetivos da empresa e por meio de recomendações de melhorias. Nesse contexto, nota-se que a auditoria interna desenvolve trabalhos congruentes com a consultoria independente.

Além disso, Conforme Samimi (2020), a auditoria interna concentra-se na avaliação do sistema ou estrutura dos controles internos, sendo que sua outra tarefa é verificar a precisão e a confiabilidade das informações financeiras e operacionais e das ferramentas utilizadas para identificar, mensurar, classificar e reportar essas informações.

Ademais, segundo Firdausi (2025), com o crescimento da complexidade das operações, observa-se a evolução da auditoria interna, pois à medida que as organizações expandem, a capacidade dos gestores em supervisionar questões operacionais diminui proporcionalmente, tornando a auditoria interna mais relevante.

Nesse contexto, a auditoria interna é uma atividade dinâmica que precisa se atualizar constantemente para responder às atuais condições de mudança do ambiente de negócios, fornecendo também precisa fornecer serviços de consultoria à alta administração como um parceiro estratégico (ONAY, 2021).

2.2 Controles Internos

Os controles internos podem ser definidos como procedimentos, métodos ou rotinas que tem por finalidade salvaguardar o patrimônio e auxiliar a gestão organizacional (Lizote Suzete Antonieta et al., 2021). Assim, para atingir os objetivos propostos com segurança, os controles internos mostram-se essenciais.

Adicionalmente, Agoes (2017) define o controle interno como um processo multifacetado, executado e controlado pelos responsáveis pela governança, pela gestão e pelos colaboradores com intuito de fornecer segurança suficiente quanto ao cumprimento dos objetivos da entidade, também correlacionados à confiabilidade das demonstrações financeiras, à eficiência e eficácia das operações e à conformidade com as leis.

Segundo Handoyo (2021), o controle interno é um método que busca oferecer garantias razoáveis para assegurar que os objetivos relacionados ao progresso, à elaboração de relatórios e à conformidade sejam efetivamente alcançados. Nesse sentido, ainda conforme o autor, existe também uma forte correlação entre os controles internos e os problemas de fraude nas organizações, sendo assim, os controles internos, mecanismos de prevenção contra tais riscos.

Conforme Soares (2018), o dinamismo econômico, a crescente necessidade por competitividade e os novos interesses dos consumidores são demandas que os controles internos podem satisfazer. Esse fenômeno deve-se ao fato de que os controles internos são capazes de promover a conformidade com leis e regulamentos, a redução de riscos e a assecuração da confiabilidade das informações contábeis.

2.3 Gestão de Riscos

Segundo Soares (2018), a gestão de riscos surgiu através da transferência dos mesmos, assim, dentre as principais técnicas, encontravam-se: seguros, hedging e o uso outros instrumentos financeiros. Entretanto, segundo o mesmo autor, a gestão de riscos encontra-se em um estágio mais avançado, sendo que os riscos passaram a ser tratados de forma a prevení-los, ou seja, evitando a sua ocorrência ou diminuindo o seu impacto. Dentre as técnicas, por exemplo, encontram-se: procedimentos de segurança no trabalho, áreas de análise de feedback e etc.

Segundo Handoyo (2021), as atividades operacionais da organização jamais estarão completamente dissociadas ao risco. Assim, ainda conforme o autor, o alcance dos objetivos é potencialmente ameaçado pelos riscos enfrentados na própria empresa, portanto, todos os riscos, incluindo neste escopo os internos e externos, devem ser avaliados e administrados cautelosamente, função primordial da gestão de riscos.

Assim, no contexto da administração dos riscos, segundo Norman et al. (2010), tal prática pode ser definida como uma abordagem científica para lidar com o risco puro ou o risco em si, antecipando perdas acidentais potenciais, projetando e implementando procedimentos que reduzam o impacto financeiro dessas perdas ao mínimo.

Conforme Samimi (2020), a auditoria interna tem um papel fundamental em relação à gestão de riscos no âmbito organizacional, pois pode proporcionar ao conselho administrativo, de forma imparcial, confiabilidade quanto à eficácia da administração de riscos. De fato, conforme o mesmo autor, foi demonstrado que tanto o conselho quanto os auditores internos acreditam que a auditoria interna e seus procedimentos, criam valor quanto à gestão de riscos garantindo de forma inequívoca de que os riscos básicos do negócio sejam gerenciados e que as estruturas de gestão de riscos e controle interno funcionem efetivamente.

Samimi (2020) afirma que cabe aos gestores identificar quais são os riscos internos e externos que afetam o negócio, entretanto, cabe aos auditores internos auxiliar os gestores na avaliação desses riscos e determinar os pontos de maior prejuízo potencial para a organização. Ademais, segundo o mesmo autor, os auditores também devem fornecer informações sobre principais controles relacionados a esses riscos e devem informar se os mesmos foram reduzidos a um nível aceitável.

2.4 Gestão de Estoques

Conforme Munyaka e Yadvalli (2022), os conceitos de gestão de estoques remontam à Antiguidade, tendo em vista o desenvolvimento de sistemas rudimentares de gestão e

contabilidade de registros de mercadorias e animais no Egito e na Grécia. Nesse sentido, ao longo dos anos, o progresso em tais práticas se deu através da evolução das técnicas contábeis e das novas tecnologias e ferramentas de auxílio. Conforme o autor, tais avanços levaram a uma maior redução de custos e à melhoria da satisfação do consumidor final.

Como afirmam Singh e Verma (2018), a gestão de estoques é essencialmente um processo contínuo e planejado que visa organizar materiais e bens para produção de acordo com as necessidades da empresa, garantindo um suprimento adequado, equilibrando oferta e demanda e evitando excesso de estoque.

Segundo Munyaka e Yadvalli (2022), a gestão de estoques é uma operação crítica nos processos organizacionais, englobando desde manufatura à gestão da cadeia de suprimentos. Desse modo, o processo de gestão e análise dos estoques pode englobar a utilização do estoque de matérias-primas, a administração dos estoques de produtos em elaboração e a produção de produtos acabados que são armazenados e vendidos. Ademais, conforme o autor, como é o caso de algumas organizações, os estoques são o ativo mais representativo em termos de aporte de capital ou relevância em relação aos demais ativos.

Conforme Praveen et al. (2020), a gestão de estoques é uma exigência importante, mesmo para pequenos e médios negócios. Dessa forma, uma boa gestão de estoques deve garantir que haja estoque suficiente no armazém para manter o funcionamento do negócio, mas não tanto a ponto de esgotar o caixa, essa é uma tarefa em que todas as necessidades do negócio devem ser antecipadas.

2.5 Empresas de Pequeno e Médio porte

As empresas podem ser classificadas quanto ao porte, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (2025), pela receita operacional bruta anual ou renda anual. Assim, as pequenas e médias empresas, compreendem aquelas com renda anual maior que R\$ 360 mil, superando o patamar das microempresas, e inferior a R\$ 300 milhões, que representam as empresas de grande porte.

Entretanto, como trata o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2013), as empresas podem ser classificadas com base no número de funcionários e setor de atuação. Como a presente pesquisa trata-se de um estudo de caso de uma indústria de impressão gráfica, considera-se empresa de pequeno porte (EPP) aquelas com 20 a 99 funcionários e médio porte aquelas que compreendem de 100 a 499 colaboradores (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa SEBRAE, 2013).

Já Barbosa e Teixeira (2003) caracterizam as empresas de pequeno porte pela simplicidade operacional, pela estrutura empresarial de baixo desenvolvimento e pela limitação de recursos financeiros. Tais características enfatizam o raciocínio exposto por Lizote, Suzete Antonieta et al. (2021) no que tange a necessidade da auditoria interna e dos controles internos para promover uma gestão mais eficiente.

Apresentadas as principais discussões referentes ao tema, a próxima seção se dedica a uma análise discriminada da abordagem metodológica adotada na presente pesquisa.

3 METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, segundo Pereira (2018), trata-se de uma pesquisa qualitativa, considerando que tal metodologia tem por exigência o processo de interpretação e análise de um fenômeno em estudo. Adicionalmente, Raupp e Beuren (2006) enfatiza que um estudo qualitativo se caracteriza pela concepção de análises de um fenômeno determinado de forma aprofundada, a fim de se conhecer a natureza do mesmo.

Quanto ao objetivo, segundo Raupp e Beuren (2006), a pesquisa classifica-se como exploratória, tendo em vista que almeja conhecer com profundidade a temática de modo a esclarecê-la. Nesse sentido, os conceitos preliminares nessa metodologia são explorados de forma a reunir mais conhecimento acerca do tema ou até mesmo incorporar novas dimensões ao conhecimento prévio.

Quanto ao procedimento, o trabalho em questão foi desenvolvido a partir de um estudo de caso, que segundo De Lunetta (2023), é uma investigação intensiva e sistemática que tem por princípio uma situação-problema, em que se objetiva a coleta de informações relevantes de uma instituição, comunidade ou indivíduo para que então sejam realizadas análises aprofundadas dos fenômenos que permeiam a situação-problema.

Neste caso, o estudo se deu na investigação da implementação de controles internos e de gestão riscos nos estoques de uma indústria de impressões gráficas no estado de São Paulo. A período observado foi de aproximadamente 12 meses, a implementação se deu através da participação dos colaboradores e gestores da companhia em questão. Todos os documentos necessários para que os processos de auditoria interna e controle de riscos fossem efetivamente estabelecidos foram disponibilizados pela própria empresa.

O presente estudo foi desenvolvido com base em pesquisas realizadas em sites acadêmicos e bases de dados especializadas, como Google Acadêmico e SciELO. Para a coleta de informações, foram utilizadas as seguintes palavras-chave: “Pequenas e Médias Empresas”,

“Gestão de Estoques”, “Gestão de Riscos”, “Auditoria Interna” e “Controles Internos”. Além disso, foram utilizados artigos de 2000 a 2025, priorizando-se a inclusão de artigos publicados entre 2020 e 2025, a fim de garantir que as informações utilizadas no estudo estejam atualizadas.

O Quadro 1 apresenta e sintetiza os artigos acadêmicos explorados na presente pesquisa, os quais estão organizados cronologicamente, por ano de publicação. O Quadro 1 compreende as seguintes informações: os autores, o título, o ano de publicação e os conceitos relevantes abordados.

Quadro 1 – Seleção de Artigos

Autor do Artigo	Título	Ano de Publicação	Conceitos relevantes
HASEGAWA, J. K. et al.	Planejamento logístico de rotas para sistema de navegação apoiado por GPS	2000	Planejamento de Rotas
BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira.	Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte	2003	Caracterização de empresas de pequeno e médio porte
PEREIRA, Anísio Candido; NASCIMENTO, Wesley Souza do.	Um Estudo sobre a Atuação da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes nas Empresas do Setor Privado no Estado de São Paulo.	2005	O papel dos Auditores na implementação de Controles Internos
SOUZA, Gleim Dias de et al.	Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação	2006	TI e Software de gestão de estoques
RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria.	Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática	2006	Procedimentos metodológicos utilizados nas ciências contábeis
GELATTI, Cristiane Braida et al.	A importância da auditoria nos estoques	2008	Os impactos da auditoria nos estoques
NORMAN, Carolyn Strand; ROSE, Anna M.; ROSE, Jacob M	Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of	2010	Definição de gestão estratégica de riscos nas organizações.

	fraud risk, Accounting, Organizations and Society		
GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; DE BIAZZI, Jorge Luiz	Gestão estratégica dos estoques	2011	Métodos de gestão de estoques
CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide	O Papel dos Supermercados na etapa da geração e descarte do lixo e o reflexo na questão ambiental	2013	Descarte de produtos
DANDARO, Fernando; MARTELLO, Leandro Lopes	Planejamento e controle de estoque nas organizações	2015	Armazenagem e controle de materiais
OLIVEIRA, Priscila Magalhães et al.	Os desafios para gestão de estoques em micro e pequenas empresas: um estudo de caso	2016	Métodos de gestão de estoques
LIMA, Ricello José Vieira et al.	Agentes biológicos e equipamentos de proteção individual e coletiva: conhecimento e utilização entre profissionais	2017	Equipamentos de Proteção Individual (EPIs)
AGOES, Sukrisno	Auditing. Petunjuk praktis pemeriksaan akuntan oleh akuntan publik. Jakarta: Salemba Empat	2017	Definição de Controles Internos
PEREIRA, Adriana Soares et al.	Metodologia da pesquisa científica	2018	Classificação da pesquisa quanto a abordagem do problema
SOARES, Hélio Ferreira	A função da Auditoria na Área de Análise e Gestão de Risco	2018	Gestão de Riscos e sua relação com a Auditoria Interna
SINGH, Deepesh; VERMA, Ajay	Inventory management in supply chain	2018	Conceituação de Gestão de Estoques
SAMIMI, Amir	Investigation the Impact of Risk Management and Audit Committee on Industrial Companies. Journal of Exploratory Studies in Law and Management	2020	Conceituação de Auditoria Interna e gestão de riscos

PRAVEEN, K. B. et al.	Inventory management using machine learning	2020	Definição de Gestão de Estoques
CARMO, Eliane; DA SILVA ABBAD, Gardênia	Treinamento de equipes: uma revisão sistemática de literatura	2021	Treinamento de equipes
LIZOTE, Suzete Antonieta et al.	Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional	2021	Auditoria Interna, Controles Internos e Empresas de Pequeno e Médio porte
HANDOYO, Bregitta Roemkenya Madolidi; BAYUNITRI, Bunga Indah	The influence of internal audit and internal control toward fraud prevention	2021	Definição e inter-relação entre Controles Internos e Riscos
ONAY, Ahmet	Factors affecting the internal audit effectiveness: A research of the Turkish private sector organizations	2021	Dinamismo da Auditoria Interna e a necessidade de práticas de Consultoria
FITRIANA; WIDIAWATI, S	Pengaruh Etika Auditor, Independensi Auditor, Dan Pengalaman Auditor Terhadap Kualitas Audit	2021	Conceituação de Auditoria Interna
SARO, Bilha; KEITANY, Pauline; ROP, Williter.	Inventory Audit and Supply Management: An Evidence of Inventory Control Practices	2021	Gestão de Estoques e Auditoria Interna
MUNYAKA, J. B.; YADAVALLI, Venkata S. Sarma	Inventory management concepts and implementations: a systematic review	2022	Surgimento e conceituação de Gestão de Estoques
DAIF, Achraf; JALAL, Azegagh	The contribution of internal audit to the performance of the internal control system	2022	Auditoria Interna e Consultoria Independente
DE LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues	Metodologia da pesquisa científica e acadêmica	2023	Conceituação de Estudo de Caso
CHI, Zhang et al.	Mapping out Internal Audit Research: A Bibliometric Analysis	2024	Objetivos Empresariais e práticas de Auditoria Interna

FIRDAUSI, Qonita et al.	A Bibliometric Analysis of Internal Audit Research in Indonesia	2025	Relação entre Auditoria Interna e Governança Corporativa
----------------------------	--------------------------------------------------------------------------	------	-------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Após a descrição da metodologia adotada na pesquisa, o próximo capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados apresentados nas subseções 4.1, 4.2, 4.3 e 4.4, referem-se às informações reunidas e analisadas a partir dos procedimentos metodológicos determinados. Além disso, tais informações correspondem ao objetivo proposto do presente estudo. Nessa seção, portanto, são abordados os aspectos descritivos, de acordo com quatro pontos principais, que são: a caracterização e o histórico da organização, a entrevista com o Diretor de Negócios, a descrição dos principais problemas detectados e os procedimentos de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos necessários nos estoques de matéria-prima.

4.1 Caracterização e Histórico da Organização

A organização objeto deste estudo iniciou suas operações em 1970 no estado de São Paulo, no município de Ribeirão Preto, em resposta à crescente demanda por produtos gráficos e autoadesivos. Trata-se de uma indústria especializada na produção de rótulos autoadesivos, com atuação nos setores de agronegócio, indústria farmacêutica, alimentação, bebidas, química, cosméticos e produtos laboratoriais. Considerando tais setores, a empresa apresentou uma receita operacional bruta anual de mais de R\$20 milhões no exercício de 2024, enquadrando-se, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (2025), em médio porte.

Segundo o Presidente da organização, em uma entrevista, a missão do negócio é produzir rótulos e etiquetas adesivas que valorizem e destaquem os produtos de seus clientes, atendendo às necessidades com qualidade e precisão. Além disso, foi salientado que a visão da empresa é tornar-se uma marca de referência no mercado brasileiro, aproveitando os anos de experiência gráfica acumulada. Por fim, na mesma entrevista, ressaltou-se que os valores

corporativos incluem integridade, comprometimento, trabalho em equipe, atenção aos detalhes, foco no cliente, inovação e qualidade.

A indústria familiar especializou-se em impressão digital, flexografia e aplicação de laminação, verniz localizado e outros processos de precisão. Esse fato implica a necessidade de investimentos recorrentes para a atualização do imobilizado. Nesse sentido, a empresa apresenta uma necessidade anual de investimentos em imobilizado, ou *CAPEX*, de R\$1,2 milhão, enquanto conta com um imobilizado total de aproximadamente R\$14 milhões.

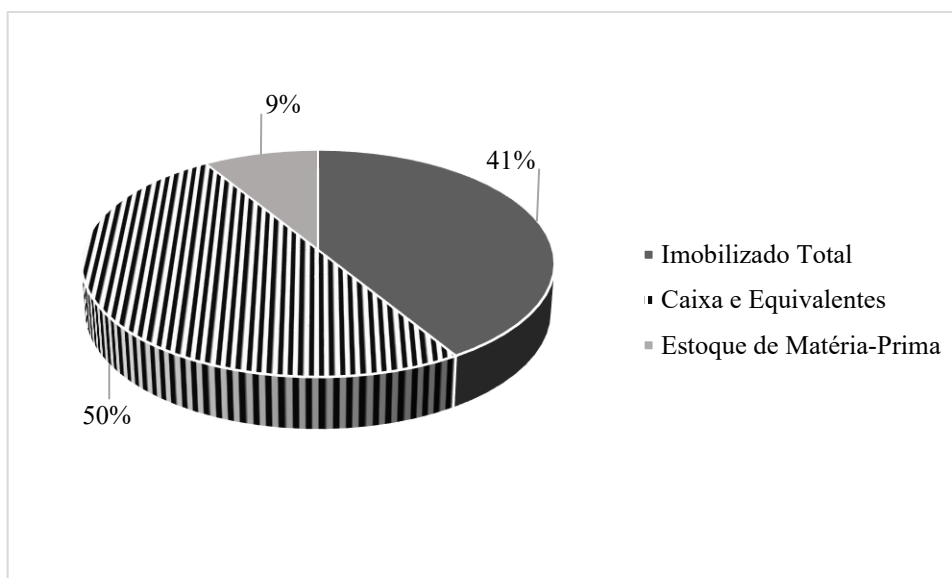
O capital social da empresa é dividido entre quatro sócios que compõem o quadro de diretores. Dentre os cargos, destaca-se o Diretor de Negócios, que é responsável pela administração das compras de matéria-prima e pela gestão de estoques, tema central desta pesquisa. Além disso, compõe seu quadro funcional mais de 40 colaboradores diretos, sendo que apenas 1 colaborador administra o fluxo de materiais, denominado Auxiliar de Almoxarifado.

A empresa dispõe de um galpão de alta qualidade construtiva com 300 metros quadrados, destinado exclusivamente ao armazenamento de matéria-prima. O local inclui um estacionamento e um parque com 250 metros quadrados adicionais, que facilitam o trânsito de caminhões e veículos de entrega, permitindo o livre o fluxo de mercadorias. Além disso, tanto o galpão quanto a área de circulação de veículos estão integrados ao parque fabril, garantindo um acesso facilitado.

A indústria objetiva profissionalizar e padronizar seus processos operacionais. Dado o estágio de crescimento do negócio, a implementação de auditoria interna, controles internos e a gestão de riscos tornam-se cada vez mais relevantes, especialmente em relação aos estoques de matéria-prima. Conforme o Gráfico 1, destaca-se que os estoques representam aproximadamente 9% dos ativos totais, o que confere aos materiais uma relevância significativa e requer, assim como os demais setores, esforços direcionados à profissionalização.

Dessa forma, assimila-se o tema da presente pesquisa, ou seja, a identificação da relevância da implementação da auditoria interna, controles internos e gestão de riscos com ênfase na gestão de estoques.

Gráfico 1 – Composição dos Ativos Totais da Indústria estudada



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2 Entrevista com o Diretor de Negócios

O Diretor de Negócios, denominado dessa forma pela própria empresa, possui graduação em Administração de Empresas e especializou-se no setor de indústria gráfica mediante a realização de cursos na área proporcionados pelos fornecedores internacionais de matérias-primas. É do gênero masculino e possui faixa etária entre 30 e 40 anos.

Conforme a indústria em questão, o Diretor de Negócios é responsável por identificar oportunidades estratégicas de investimento em matéria-prima, seja ela importada ou de origem nacional, e então realizar a compra desses materiais mensalmente. Adicionalmente, este profissional comunica-se diretamente com o colaborador responsável pela administração do fluxo de materiais dos estoques, denominado pela empresa como Auxiliar de Almoxarifado.

Na entrevista, o Diretor de Negócios apresentou a necessidade de melhoria de controles e a implementação de melhores processos de administração de estoques. Tal constatação reforça o argumento de Lizote, Suzete Antonieta et al. (2021) ao afirmar que para os pequenos e médios negócios os procedimentos e rotinas da auditoria interna e, por consequência, dos controles internos, se mostram fundamentais.

Ademais, o Diretor de Negócios constatou que o Auxiliar de Almoxarifado está ausente recorrentemente, tendo em vista que é requisitado para realizar a entrega de produtos acabados em cidades vizinhas quando o motorista da empresa já está realizando outras entregas. Dessa forma, o estoque de matéria-prima fica sem supervisão direta no momento dessas entregas de produtos acabados. Conforme o próprio diretor, tais entregas continuam acontecendo pois são

geralmente urgentes e em cidades vizinhas e que tal fato pode indicar a necessidade de contratação de outro motorista ou de um melhor controle de entregas, pois a ausência do Auxiliar de Almoxarifado representa um risco significativo para empresa. A importância da falta de supervisão dos estoques pode ser compreendida a partir do argumento de Gelatti et al. (2008), que ressalta que o processo de auditoria no setor de estoques impacta diretamente o custo dos produtos vendidos e a apuração do lucro líquido do exercício.

Além disso, através da entrevista, observou-se que não existem políticas de descarte de pontas, que são sobras de materiais típicos do processo produtivo, descarte de produtos defeituosos ou danificados e de devoluções de clientes insatisfeitos com os rótulos. Dessa forma, tais materiais ficam armazenados próximos à matéria-prima que será utilizada normalmente, ocupando espaço útil. Nesse sentido, não há uma política para esse descarte e, conforme o Diretor de Negócios, existem produtos de descarte armazenados no galpão de estoque há mais de 10 anos. Assim, a relevância dessa problemática é destacada por Ceretta e Froemming (2013), quando afirmam que o descarte de produtos e a crescente preocupação com as questões ambientais, difundidas através do consumo consciente, tem aumentado a relevância do descarte adequado, sobretudo na percepção dos consumidores.

Por meio da entrevista, notou-se que o Diretor de Negócios realiza as compras de matéria-prima sem o uso de parâmetros científicos, contábeis ou matemáticos, tais quais o nível de estoque mínimo, realizando tais investimentos através da intuição ou do próprio entendimento do que pode ser necessário naquele período. Basicamente, o entrevistado realiza os investimentos de forma periódica, eventualmente realizando uma breve observação direta dos estoques, aproveitando possíveis descontos relativos à quantidade comprada ou condições de pagamento. Tal fato reforça o argumento de Giansi e De Biazzi (2011), em que dificilmente se encontram empresas brasileiras que utilizem métodos quantitativos formais para apoio à gestão de estoques, nesse sentido, identificam-se na maioria das vezes métodos qualitativos e baseados em intuição.

No que tange ao software de controle de mercadorias, na entrevista, constatou-se que é um sistema de gestão integrada, não sendo um sistema específico para controle das mercadorias, assim sendo, é mais simplificado. Nesse contexto, segundo Souza et al. (2006), ferramentas de TI, como softwares específicos, aumentam a eficiência e a eficácia da gestão da cadeia de suprimentos e dos estoques. Assim, a problemática em destaque torna-se ainda mais relevante.

As pontas de mercadoria, que são alguns metros de papel aproveitáveis para futura impressão, as quais restam do processo produtivo normal, e que não são controladas, se

encontram sem lançamento nos estoques, elevando a possibilidade de furtos. Basicamente, no momento de produzir os rótulos autoadesivos, o rolo de papel ou matéria-prima é integralmente baixado dos estoques e as pontas que restarem da produção não são lançadas novamente no sistema, reforçando o argumento de Souza et al. (2006), a respeito da relevância de ferramentas de TI e dos softwares para gestão dos estoques.

4.3 Descrição dos principais problemas detectados

Descrevem-se nessa seção os principais problemas ou fatores de risco detectados, sejam estes por meio da entrevista realizada com o Diretor de Negócios ou através da observação direta no galpão de armazenamento da matéria-prima. Ademais, destaca-se a percepção dos quatro diretores a respeito da relevância de cada um das problemáticas. Os fatores de risco identificados estão resumidos e elencados no Quadro 2.

Notou-se através da entrevista as seguintes questões: ausência recorrente do Auxiliar de Almoxarifado, o que compromete a supervisão direta do estoque de matéria-prima durante entregas de produtos acabados e a possível necessidade de contratação de outro motorista para evitar a ausência do Auxiliar de Almoxarifado, que representa um risco significativo para a empresa. A falta de políticas de descarte para sobras de materiais, produtos defeituosos ou danificados e devoluções de clientes, resultando em armazenamento inadequado de materiais. O armazenamento de produtos de descarte no galpão de estoque por mais de 10 anos, ocupando espaço útil. A realização de compras de matéria-prima sem o uso de parâmetros científicos, contábeis ou matemáticos, baseando-se apenas na intuição do Diretor. O uso de um sistema de gestão integrada que não é específico para controle de mercadorias, tornando-o simplificado e menos eficaz. Por fim, a falta de controle sobre as pontas de mercadoria, resultando em não lançamento nos estoques e aumentando a possibilidade de furtos.

Adicionalmente, através da observação direta, notou-se que não há ficha de controle de entrada de pessoas nos estoques, sendo assim, há um livre fluxo de pessoas por entre as mercadorias. Além disso, no transporte de materiais, não há o uso adequado de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) no momento de transporte, as quais representam risco significativo, considerando as elevadas cargas.

Ademais, através da observação, constatou-se que o portão principal de acesso à garagem, onde ocorre o fluxo de veículos de transporte, recorrentemente encontra-se aberto, ou sem qualquer tipo de trancamento, e sem supervisão.

Nesse sentido, os quatro diretores da indústria em questão, denominados Diretor de Negócios, Diretor Financeiro, Diretor Comercial e Diretor Presidente, foram questionados quanto à relevância dos problemas identificados. Assim, dentre os principais impasses, conforme os quatro diretores, foram destacados a ausência do Auxiliar de Almoxarifado para fazer entregas, a falta de controles de pontas ou sobras de produção, a falta de políticas de descarte de materiais e armazenamento de pontas ou sobras de produção e a falta de controle de entrada de pessoas nos estoques.

Quadro 2 – Principais problemas identificados nos estoques de matérias-primas

1	Ausência do Auxiliar de Almoxarifado em virtude de entregas urgentes
2	Falta de controle de pontas ou sobras de produção
3	Falta de políticas de descarte de materiais e armazenamento de pontas
4	Armazenamento de materiais inutilizáveis por mais de 10 anos
5	Compras de matéria-prima sem parâmetros contábeis
6	Uso de sistema de gestão simplificado e não específico para controle de estoques
7	Falta de controle de entrada de pessoas nos estoques
8	Não uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) no transporte de materiais
9	Portão principal de acesso à garagem eventualmente aberto e sem supervisão

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Diante dos problemas identificados, foram determinados os controles internos e os procedimentos de gestão de riscos essenciais para garantir a eficácia da gestão de estoques, que é de significativa relevância para pequenos e médios negócios, conforme afirmado por Praveen et al. (2020). Além disso, com base na percepção dos diretores sobre a importância de cada problema, priorizou-se a implementação dos controles internos.

4.4 Procedimentos de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos aplicáveis aos estoques de matéria-prima

Para mitigar o risco associado à ausência do Auxiliar de Almoxarifado devido a entregas urgentes, foram implementadas algumas políticas: a elaboração de cronogramas diários de entrega, utilizando-se de uma planilha impressa que estabelece horários e locais de entrega, visando uma melhor comunicação e planejamento de rotas. Dessa maneira, tal proposta resolutiva está em conformidade com Hasegawa et al. (2000), ao afirmar que o domínio do conhecimento espacial e das rotas é uma necessidade crescente.

Além disso, na ausência do motorista da empresa, optou-se pela contratação de um motorista independente por meio de aplicativos de entrega; quando os custos de frete se

encontraram elevados, recomendou-se a postergação da entrega da mercadoria. Como resultado, o Auxiliar de Almoxarifado pôde cumprir plenamente sua função de supervisão e administração do fluxo de estoques.

Para mitigar o risco associado à falta de controle das pontas ou sobras de produção, foi realizado um treinamento sobre o cálculo do uso de materiais. Esse treinamento pretende garantir que, após a baixa da mercadoria no software, as sobras sejam devidamente contabilizadas e utilizadas na fabricação de novos rótulos autoadesivos. Em vista disso, o treinamento foi implementado com base na afirmação de Carmo e da Silva Abbad (2021), ao argumentar que a capacitação das equipes potencializa os processos e resultados. Por fim, com a efetivação dos novos cálculos e a conciliação dos estoques, observou-se que as pontas foram corretamente lançadas no sistema, resultando em uma maior acuracidade na gestão dos estoques.

Em relação à ausência de políticas de descarte de materiais, ao armazenamento de sobras e ao armazenamento de materiais inutilizáveis por mais de 10 anos, estabeleceu-se algumas regras fundamentais. Nesse sentido, determinou-se que os materiais destinados ao descarte e os materiais inutilizáveis não devem ser armazenados em hipótese alguma; devem ser imediatamente descartados nas lixeiras adequadas localizadas na área externa do galpão de armazenamento. Além disso, as sobras ou pontas devem ser identificadas com um código e data, assim como os papéis. Como resultado, constatou-se que uma significativa parte do espaço anteriormente ocupado por materiais inutilizáveis e descartáveis foi desocupada, e as sobras passaram a ser devidamente identificadas, contribuindo para uma melhor contabilização. Tal fato está em conformidade com Dandaro e Martello (2015), ao afirmar que a armazenagem é um fator de vital importância nas organizações, pois é responsável por agregação de valor ao negócio.

Em relação aos riscos associados à realização de compras de matéria-prima sem parâmetros contábeis e o uso de sistema de gestão simplificado e não específico para controle de estoques, passou-se a adotar a curva ABC para a gestão dos estoques, recurso que já está disponível no sistema de gestão integrada da empresa, mas que não era utilizado anteriormente pelo gestor. Tal estratégia, conforme Oliveira et al. (2016), faz com que os materiais sejam classificados em A, B e C conforme sua relevância para a empresa, contribuindo para um efetivo planejamento de compras e produção.

Além disso, recomendou-se a implementação de um software específico para a gestão de estoques, que permita a utilização de cálculos fundamentais, como o nível mínimo de estoque

e o ponto de *reorder* ideal. Portanto, a curva ABC otimizou as decisões de compra do Diretor de Negócios, entretanto, destaca-se a necessidade de contratação de outro software.

Em se tratando da entrada de pessoas no estoque sem controle, foi implementada uma lista de conferência. Nesse sentido, cada colaborador deve assinar e preencher seus dados, incluindo nome e horário de entrada. Essa medida visou o aumento do controle sobre o acesso ao estoque, garantindo maior segurança e organização no ambiente de trabalho. Desse modo, em se tratando de gerenciamento de estoque, segundo Dandaro e Martello (2015), é necessário promover o controle dos materiais ou controle de estoques. Notou-se, então, que a adoção dessa prática contribui para a supervisão efetiva das atividades realizadas no local e para a prevenção de possíveis perdas e riscos associados.

Em relação ao uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) durante o transporte de mercadorias, especialmente cargas pesadas, foi reaplicado um treinamento de segurança. Esse treinamento teve como objetivo aumentar a conscientização sobre os riscos associados ao transporte e a importância do uso adequado dos EPIs. Como resultado, observou-se uma maior adesão ao uso desses equipamentos de proteção. No entanto, destaca-se que os riscos inerentes à atividade não podem ser totalmente eliminados, mas quando continuamente gerenciados para garantir a segurança dos colaboradores, podem ser controlados. Tal fato, enfatiza o argumento de Lima et al. (2017), ao argumentar que os ambientes de trabalho em si oferecem riscos para seus trabalhadores, uma vez que frequentemente os expõem a condições que possam resultar em acidentes quando medidas de proteção individual e coletiva não são adotadas.

Para mitigar o risco associado ao portão principal, foi instalado um sensor de alarme que dispara quando o portão permanece aberto por mais de 15 segundos. Essa medida foi adotada com o intuito de evitar que o portão ficasse aberto por longos períodos, o que poderia comprometer a segurança do local. Como resultado, a solução demonstrou-se ser eficaz, resolvendo o problema de abertura do portão de forma completa e garantindo um maior controle no acesso ao espaço. Entretanto, para resolver a questão do portão que não estava sendo trancado, foi solicitada a compra de uma trava automática.

Em suma, identificou-se que as soluções propostas e os controles internos foram efetivos na resolução das problemáticas. Nesse sentido, elencam-se as soluções no Quadro 3.

Quadro 3 – Soluções de controles internos e gestão de riscos nos estoques de matérias-primas

1	Elaboração de cronogramas diários de entrega: Utilização de uma planilha impressa que estabelece horários e locais de entrega para melhor comunicação e planejamento de rotas.
---	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

2	Contratação de motorista independente: Optar pela contratação de um motorista por meio de aplicativos de entrega na ausência do motorista da empresa; postergar a entrega se os custos de frete forem elevados.
3	Treinamento sobre cálculo de uso de materiais: Garantir que as sobras sejam contabilizadas e utilizadas na fabricação de novos rótulos autoadesivos.
4	Estabelecimento de regras para descarte de materiais: Materiais destinados ao descarte não devem ser armazenados; devem ser descartados imediatamente em lixeiras adequadas.
5	Identificação de sobras: As sobras devem ser identificadas com código e data, assim como os papéis.
6	Adoção da curva ABC para gestão de estoques: Implementação desse recurso disponível no sistema de gestão integrada da empresa.
7	Recomendação de software específico para gestão de estoques: Permitir a utilização de cálculos fundamentais, como o nível mínimo de estoque e o ponto de <i>reorder</i> ideal.
8	Implementação de lista de conferência: Cada colaborador deve assinar e preencher dados ao entrar no estoque, aumentando o controle sobre o acesso.
9	Reaplicação de treinamento de segurança para uso de EPIs: Aumentar a conscientização sobre os riscos e a importância do uso adequado dos EPIs.
10	Instalação de sensor de alarme no portão principal: Dispara quando o portão permanece aberto por mais de 15 segundos, aumentando a segurança.
11	Recomendação de compra de uma trava automática para o portão: Para garantir que o portão permaneça trancado quando não estiver em uso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

5 CONCLUSÃO

Segundo Daif e Jalal (2022), a administração deve utilizar a auditoria interna como uma ferramenta para aprimorar a gestão de riscos e a governança da organização, uma vez que a auditoria interna desempenha um papel consultivo fundamental nesse processo. Ademais, ainda conforme o autor, é responsabilidade dos auditores internos identificar fatores de risco que possam impactar as operações da organização. Com base nessa constatação, os auditores devem recomendar controles internos e práticas que ajudem a mitigar esses riscos.

Ademais, segundo o Banco Nacional de Desenvolvimento (2025), as pequenas e médias empresas, apresentam renda anual maior que R\$ 360 mil e inferior a R\$ 300 milhões, complementarmente, segundo o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do SEBRAE (2013), considera-se empresa de pequeno porte (EPP) aquelas com 20 a 99 funcionários e médio porte aquelas que compreendem de 100 a 499 colaboradores (Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa SEBRAE, 2013). Por fim, adicionalmente, Barbosa e Teixeira (2003) caracterizam as empresas de pequeno porte pela simplicidade operacional e estrutural, assim como pela limitação de recursos.

Dessa forma, o presente estudo buscou identificar a relevância da implementação da auditoria interna, controle internos e gestão de riscos com ênfase na gestão de estoques em uma indústria de médio porte de impressões gráficas no estado de São Paulo.

Através da entrevista ao Diretor de Negócios e da observação direta do galpão destinado ao estoque de matéria-prima, buscou-se compreender os principais fatores de risco da organização e a relevância da implementação da auditoria interna, controles internos e gestão de riscos.

Nesse sentido, na entrevista, foram identificados os seguintes fatores de risco: a ausência recorrente do Auxiliar de Almoxarifado, o que comprometeu a supervisão direta do estoque de matéria-prima, fato de relevância tratada por Gelatti et al. (2008); a ausência de diretrizes para sobras de materiais, produtos defeituosos ou danificados e devoluções de clientes, o que resultou no armazenamento inadequado, circunstância destacada por Ceretta e Froemming (2013); a realização de compras de matéria-prima sem parâmetros adequados, baseando-se apenas na intuição do Diretor, sem critérios científicos, contábeis ou matemáticos, reforçando o argumento de Giansesi e De Biazzi (2011); o uso de sistema de gestão integrada não específico, fato tratado por Souza et al. (2016); e a falta de controle sobre as pontas de mercadoria, que resultou no não lançamento nos estoques, aumentando a possibilidade de furtos, fato que enfatiza o argumento de Souza et al. (2016) quanto à implementação de ferramentas de TI adequadas.

Quanto aos problemas identificados através da entrevista ao Diretor de Negócios, as soluções propostas mostraram-se eficazes na mitigação desses riscos. Nesse ínterim, foram implementadas as seguintes práticas de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos: a elaboração de cronogramas diários de entrega através de uma planilha impressa com horários e locais de entrega para melhor comunicação e planejamento de rotas, fato que está em conformidade com o argumento de Hasegawa et al. (2000), e a contratação de motoristas independentes por meio de aplicativos de entrega ou a postergação da entrega se os custos de frete forem elevados; o treinamento sobre cálculo de uso de materiais no intuito de garantir que as sobras sejam contabilizadas e utilizadas na fabricação de novos rótulos autoadesivos, enfatizando o que foi tratado por Carmo e da Silva Abbad (2021); o estabelecimento de regras para descarte de materiais, o que está de acordo com Dandaro e Martello (2015); a adoção da curva ABC para gestão de estoques, fato que é tratado por Oliveira et al. (2016); e a recomendação de software específico para gestão de estoques.

De forma complementar, através da observação direta, identificou-se os demais fatores de risco: a falta de controle de entrada de pessoas nos estoques, o não uso de Equipamentos de

Proteção Individual (EPIs) no transporte de materiais e o portão principal de acesso à garagem eventualmente aberto e sem supervisão. Nesse sentido, foram implementadas as seguintes propostas de auditoria interna: a implementação de lista de conferência, na qual os colaboradores devem assinar ao entrar no estoque, reforçando o argumento de Dandaro e Martello (2015) quanto à necessidade de controle nos estoques; a reaplicação de treinamento de segurança para uso de EPIs, o que é tratado por Lima et al. (2017) quanto aos riscos inerentes ao trabalho e que afetam os colaboradores; e a instalação de sensor de alarme no portão principal que dispara quando o portão permanece aberto por mais de 15 segundos e a recomendação de compra de uma trava automática para o portão.

A presente pesquisa conseguiu enfatizar a relevância da implementação de processos de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos com ênfase na gestão de estoques em uma indústria de médio porte de impressões gráficas no estado de São Paulo. Ademais, considerando o que foi tratado por Firdausi (2025), quanto à evolução e à necessidade da auditoria interna nas empresas à medida que crescem e se tornam mais complexas, o estudo foi capaz de apresentar as melhores práticas de auditoria interna e seus resultados empíricos.

Por fim, sugere-se em estudos futuros a investigação de resultados da implementação de software específico para gestão de estoques em empresas de pequeno e médio porte. Ademais, recomenda-se a realização estudos de caso sobre a aplicação de auditoria interna, controles internos e gestão de riscos nos estoques em diferentes segmentos industriais. Por fim, sugere-se expandir o escopo geográfico da pesquisa, abrangendo outros estados.

REFERÊNCIAS

AGOES, Sukrisno. Auditing. Petunjuk praktis pemeriksaan akuntan oleh akuntan publik. Jakarta: Salemba Empat. 2017.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. Porte de empresa. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>. Acesso em: 9 jun. 2025.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. 2003.

CARMO, Eliane; DA SILVA ABBAD, Gardênia. Treinamento de equipes: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Pretexto**, 2021.

CERETTA, Simone Beatriz; FROEMMING, Lurdes Marlene Seide. O Papel dos Supermercados na etapa da geração e descarte do lixo e o reflexo na questão ambiental. **Desenvolvimento em Questão**, v. 11, n. 24, p. 235-259, 2013.

CHI, Zhang et al. Mapping out Internal Audit Research: A Bibliometric Analysis. **Journal of Modern Accounting and Auditing**, v. 20, n. 4, p. 145-170, 2024.

DAIF, Achraf; JALAL, Azegagh. The contribution of internal audit to the performance of the internal control system. **European Scientific Journal, ESJ**, v. 18, n. 25, p. 32, 2022.

DANDARO, Fernando; MARTELLO, Leandro Lopes. Planejamento e controle de estoque nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, v. 11, n. 2, 2015.

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

FIRDAUSI, Qonita et al. A Bibliometric Analysis of Internal Audit Research in Indonesia. **Golden Ratio of Finance Management**, v. 5, n. 1, p. 208-218, 2025.

FITRIANA; WIDIAWATI, S. **Pengaruh Etika Auditor, Independensi Auditor, Dan Pengalaman Auditor Terhadap Kualitas Audit** (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik 1(1), 1–10, 2021. Disponível em: <http://repository.stei.ac.id/5216/>

GELATTI, Cristiane Braida et al. A importância da auditoria nos estoques. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. 5, n. 1, p. 93-93, 2008.

GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; DE BIAZZI, Jorge Luiz. Gestão estratégica dos estoques. **Revista de Administração**, v. 46, n. 3, p. 290-304, 2011.

HANDOYO, Bregitta Roemkenya Madolidi; BAYUNITRI, Bunga Indah. The influence of internal audit and internal control toward fraud prevention. **International Journal of Financial, Accounting, and Management**, v. 3, n. 1, p. 45-64, 2021.

HASEGAWA, J. K. et al. Planejamento logístico de rotas para sistema de navegação apoiado por GPS. In: **COBRAC–Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário. Florianópolis–SC. 2000.**

IIA Brasil. Definição de Auditoria Interna. Disponível em: <https://iiabrasil.org.br/ippf/definicao-de-auditoria-interna#:~:text=A%20auditoria%20interna%20%C3%A9%20uma,as%20opera%C3%A7%C3%B5es%20de%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 9 jun. 2025.

LIMA, Ricello José Vieira et al. Agentes biológicos e equipamentos de proteção individual e coletiva: conhecimento e utilização entre profissionais. **Revista prevenção de infecção e saúde**, v. 3, n. 3, 2017.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. Controles internos e sua relação com o desempenho organizacional. **Revista Mineira de Contabilidade**, v. 22, n. 2, p. 80-90, 2021.

MUNYAKA, J. B.; YADAVALLI, Venkata S. Sarma. Inventory management concepts and implementations: a systematic review. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 33, n. 2, p. 15-36, 2022.

NORMAN, Carolyn Strand; ROSE, Anna M.; ROSE, Jacob M. Internal audit reporting lines, fraud risk decomposition, and assessments of fraud risk. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 5, p. 546-557, 2010.

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

ONAY, Ahmet. Factors affecting the internal audit effectiveness: A research of the Turkish private sector organizations. **Ege Academic Review**, v. 21, n. 1, p. 1-15, 2021.

PEREIRA, Adriana Soares et al. **Metodologia da pesquisa científica**. Brasil, 2018.

PEREIRA, Anísio Candido; NASCIMENTO, Wesley Souza do. Um Estudo sobre a Atuação da Auditoria Interna na Detecção de Fraudes nas Empresas do Setor Privado no Estado de São Paulo. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios- Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP)**. São Paulo: FECAP, n. 19, 2005.

PRAVEEN, K. B. et al. Inventory management using machine learning. **International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)**, v. 9, n. 06, p. 866-869, 2020.

RAUPP, Fabiano Maury; BEUREN, Ilse Maria. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas**, p. 76-97, 2006.

SAMIMI, Amir. Investigation the Impact of Risk Management and Audit Committee on Industrial Companies. **Journal of Exploratory Studies in Law and Management**, v. 7, n. 3, p. 132-137, 2020.

SARO, Bilha; KEITANY, Pauline; ROP, Williter. Inventory Audit and Supply Management: An Evidence of Inventory Control Practices. 2021.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**: 2013. 6. ed. Brasília, DF: SEBRAE, 2013. Disponível em: https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em: 9 jun. 2025.

SINGH, Deepesh; VERMA, Ajay. Inventory management in supply chain. **Materials Today: Proceedings**, v. 5, n. 2, p. 3867-3872, 2018.

SOARES, Hélio Ferreira. A função da Auditoria na Área de Análise e Gestão de Risco. **Dissertação de Mestrado. Instituto Politecnico do Porto (Portugal)**, 2018.

SOUZA, Gleim Dias de et al. Gestão da cadeia de suprimentos integrada à tecnologia da informação. **Revista de Administração Pública**, v. 40, p. 699-729, 2006.