

LISETE CASARIN

**CONTROLADORIA
CONTROLE DE ESTOQUE NA LINHA DE PRODUTOS DE LIMPEZA DA
CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Professor Orientador: Dr. Vicente Pacheco.

PALOTINA - PR

2006

“A vida não é um corredor reto e tranqüilo
que nós percorremos livres e sem
empecilhos, mas um labirinto de
passagens, pelas quais nós devemos
procurar nosso caminho, perdidos e
confusos, de vez em quando preso em um
beco sem saída”.

“Porém, se tivermos fé, uma porta sempre
será aberta para nós, não talvez aquela
sobre a qual nós mesmos nunca
pensamos, mas aquela que
definitivamente se revelara boa para nós”.

(Neale Donald Walsch)

“Nossas dúvidas são traidoras e nos
fazem perder o que, com freqüência,
poderíamos ganhar, por simples medo de
arriscar”.

(William Shakespeare)

FORÇA

Temos que ter a FORÇA do vento que carrega a pedra;
Da água que move a terra, da mulher que gera o filho;
Do jovem que abraça os sonhos;

Temos que ter a FORÇA da noite que segura as estrelas;
Da rosa que resiste aos espinhos, do pão que alimenta a vida;
Da fé que afasta o medo;

Temos que ter a FORÇA do ombro que suporta a cruz;
Da mão que levanta o enfermo, do sol que acorda o dia;
Da paz que cala a guerra;

Temos que ter a FORÇA, do amor que une os namorados;
Do sorriso que revela a alegria, da fraternidade que iguala as pessoas;
Da palavra que jorra dos lábios, do coração que sabe amar;

Temos que ter a FORÇA, para nos tornarmos uma gota d'água e;
Com as outras fazer um rio, que corra para Cristo;

O GRANDE MAR.

DEDICATÓRIA

À Deus, porque sem a ajuda Dele, nada conseguiria.

Aos professores e ao coordenador do curso, pelo auxílio e incentivo.

Ao meu marido, presença constante e incentivo.

A mim, pelo esforço, dedicação e força de vontade

RESUMO

CASARIN, Lisete. **Controladoria, Controle de Estoque na Linha de Produtos de Limpeza da Central de Distribuição.** Com a pesquisa realizada, pode-se definir que a Controladoria tem uma finalidade na empresa, onde ela assessora para facilitar o processo de decisão na empresa. As áreas de responsabilidade da empresa, tem que se esforçar para que possa garantir sua missão e dar continuidade no papel da organização da controladoria, onde com isso os esforços de coordenar e conseguir resultados possam somar como pontos positivos para cada área. O controle interno tem um papel muito importante dentro da empresa, onde ajuda as empresas a atingir os objetivos que irão executar, na forma de evitar problemas dentro da empresa. Nesta o controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores, onde para que possa ter resultados reais e planejados procura medir e avaliar os resultados com a finalidade de alimentar as tomadas de decisão. Na empresa em estudo, pode-se concluir que em geral, esta possui um controle interno de seus produtos, desde processo de estoque até a entrega de mercadoria nos supermercados.

Palavras-chave: controladoria; responsabilidade; controle interno; administração; assessoria.

SUMÁRIO

RESUMO	v
LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	viii
1 PESQUISA	9
1.1 INTRODUÇÃO	9
1.2 PERGUNTA	9
1.3 OBJETIVOS	10
1.3.1 Objetivo Geral	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 JUSTIFICATIVA	10
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA	11
2 REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 CONTROLADORIA	12
2.1.1 Controladoria como Órgão Administrativo	12
2.1.1.1 Missão Controladoria	13
2.1.1.2 Funções da Controladoria	14
2.1.1.3 Requisitos necessários ao desempenho da função de Controladoria	15
2.1.1.4 Princípios norteadores da ação do Controller	15
2.1.1.4.1 Funções de Controller	16
2.1.1.5 Função Financeira e Controladoria	17
2.1.2 Modelos de um Sistema de Gestão	19
2.1.3 Modelo de Decisão	20
2.1.4 Modelo de Informação	20
2.2 RAMO DO CONHECIMENTO DA CONTROLADORIA	21
2.2.1 Controladoria no Quadro Geral das Ciências	21
2.2.2 Relação da Controladoria com Demais Ciências	22
2.2.2.1 Contribuição da Economia	23
2.2.2.2 Contribuição da Administração	23
2.2.2.3 Contribuição da Contabilidade	23

2.2.2.4 Contribuição Subsidiária de outras Ciências	24
2.3 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO	24
2.3.1 Papel da Controladoria no Planejamento	27
2.3.1.1 Planejamento Estratégico	28
2.3.1.2 Planejamento Operacional	28
2.3.1.3 Planejamento da Controladoria	29
2.4 PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE	31
2.5 CONTROLADORIA E SISTEMA DE INFORMAÇÕES	32
2.6 CONTROLE	33
2.6.1 Elementos Necessários ao Controle	35
2.6.2 Requisitos para o Controle	35
2.6.3 Classificação do Controle	36
2.6.3.1 Quanto à fase do processo de gestão	37
2.6.3.2 Quanto ao Nível	37
2.6.3.3 Quanto a Interferência Externa	38
2.6.4 Processo de Controle	38
2.6.4.1 Abordagem de Litterer	39
2.6.4.2 Controle e Planejamento	40
2.6.5 Limitações do Controle	41
3 METODOLOGIA	43
3.1 AREA DE ESTUDO	43
3.1.1 Tipo de Pesquisa	43
3.1.1.1 Quanto aos fins	43
3.1.1.2 Quanto aos meios de investigação	43
3.1.2 Método de Coleta de Dados	44
3.1.3 Análise dos Resultados	44
3.1.4 Limitação da Pesquisa	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	45
4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	46
4.2.1 Organograma	50
4.2.1.1 Relatório	51
5 CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – SISTEMA DE FEEDBACK	26
FIGURA 02 – PROCESSO DECISÓRIO EM UMA EMPRESA E SUA INTEGRAÇÃO COM O SISTEMA DE INFORMAÇÕES	29
FIGURA 03 – CICLO BÁSICO DO CONTROLE	40
FIGURA 04 – ORGANOGRAMA DA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO	50

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - RELAÇÃO DOS PRODUTOS COM SEUS RESPECTIVOS DADOS .	52
TABELA 1.1 - RELAÇÃO DOS PRODUTOS COM SEUS RESPECTIVOS DADOS	53
TABELA 1.2 - CÓDIGO DE EMBALAGEM	54
TABELA 2 - PEDIDO QUE AS LOJAS SOLICITAM PARA A CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO	54
TABELA 3 - ORDEM DE COMPRA SOLICITADA PELA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS FORNECEDORES	55
TABELA 4 - ORDEM DE COMPRA SOLICITADA PELA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS FORNECEDORES	55
TABELA 05 - EXTRATO DE MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS	56

1 PESQUISA

1.1 INTRODUÇÃO

No mundo empresarial atual, as empresas vem sofrendo modificações contínuas; tanto de maior ou de menor intensidade.

As empresas precisam utilizar conceitos e técnicas que possibilitem o controle de seu desempenho, nos produtos e serviços, para que possam minimizar custos, e com isso ser mais competitivas no mercado.

A controladoria enquanto um ramo da contabilidade, tem a finalidade de garantir informações adequadas no processo de decisão, e aumento da complexidade na organização das empresas, as percepções das necessidades de consideração dos padrões na condução dos negócios, criando assim a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial mais efetivo.

A controladoria consiste num campo de conhecimentos relativos à gestão como um órgão administrativo, com funções definidas no modelo de gestão da empresa.

O controle está intimamente ligado a função de planejamento da empresa, o qual assegura que as atividades estão de acordo com o planejado.

Abrange as atividades desenvolvidas para adequar resultados reais e planejados com a finalidade de realimentar os gerenciadorees.

Com a realização deste trabalho, procuramos avaliar o controle interno de estoque na linha de produtos de limpeza da Central de Distribuição e verificar se o mesmo está sendo controlado.

1.2 PERGUNTA

Quais os problemas que podem ocorrer, se os controles internos de estoques de uma Central de Distribuição não forem confiáveis como ferramentas gerenciais da empresa?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar o controle de estoque da Central de Distribuição na Linha de Perfumaria na empresa C.VALE – COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, no município de PALOTINA – PR.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar o processo de compra e transferência de mercadorias;
- Verificar como é feito controle dos produtos no estoque da empresa;
- Diagnosticar possíveis falhas no controle;
- Assegurar que os estoques existem;
- Demonstrar o sistema de recepção de mercadoria no depósito;

1.4 JUSTIFICATIVA

Com a realização dessa pesquisa, que é de fundamental importância vamos procuraremos demonstrar que os controles de estoques devem estar sempre de acordo com a contabilidade.

Com isso temos a segurança de que não ocorram divergências nos estoques.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Controle de Estoque na Central de Distribuição da empresa C.VALE COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL no município de PALOTINA, estado do PARANÁ, compreendendo o período de 01/01/05 a 31/12/05.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica, que pode ser visualizada sob dois aspectos: a) como um órgão administrativo com missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa; b) como uma área do conhecimento humano com fundamentos, conceitos, princípios e métodos oriundos de outras ciências (MOSIMANN e FISCH, 1999).

Na organização das empresas, o maior grau de interferência são as políticas fiscais, a diferenciação das fontes de financiamentos das atividades. A demanda por melhores práticas de gestão, criam a necessidade de um sistema contábil mais adequado para um controle gerencial afetivo.

Algumas das razões para que a responsabilidade com o gerenciamento das finanças das empresas tenha aumentado de importância dentro do processo de condução dos negócios.

A controladoria tem por finalidade assessorar a gestão da empresa, fornecendo mensuração das alternativas econômicas e através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

Como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização do papel da Controladoria consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global sinérgico, superior a soma dos resultados de cada área (MOSIMANN e FISCH, 1999).

2.1.1 Controladoria como Órgão Administrativo

Tem a finalidade de informar processos decisórios, colaborar com esforços de obtenção da eficácia de suas áreas e assegurar a excelência empresarial.

Os controladores têm uma visão ampla da empresa, que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções eficazes.

Nakagawa (1980), "afirma que a área de produção poderá ser auxiliada com vistas à utilização mais eficiente dos custos diretos e indiretos aplicados à produção".

O gestor que ocupa um cargo na estrutura linha, para que toma decisões de aceitações de planos em vista da economia.

Aquele que supervisiona e mantém os arquivos financeiros formais da empresa não tem que restringir as funções contábeis, mas espera que amplie sua atuação em aplicações gerenciais.

As atividades básicas podem ser assim caracterizadas:

- Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações com objetivos e metas da companhia;
- Controle: revisar e desenvolver os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias;
- Informação; preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo decisório;
- Contabilidade: delinear, estabelecer e manter o sistema de contabilidade geral e custos em todos os níveis da empresa;
- Outras funções: administrar e supervisionar como uma das atividades que impactam o desempenho empresarial;

Existem muitas diferenças nas funções básicas descritas e é necessário que se estabeleça informações que podem ser vistas como fatores diferenciais no resultado da empresa.

2.1.1.1 Missão Controladoria

É zelar pela continuidade da empresa, assegurar a otimização do resultado global. Seu papel fundamental consiste em coordenar os esforços para conseguir resultados positivos em cada área.

A Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial tendo como missão primordial à geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização.

A missão é otimizar os resultados econômicos das empresas para garantir sua continuidade por meio da integração dos esforços das diversas áreas.

Os objetivos nas empresas são vários mas o fundamental e o mais importante e permanente é sua missão. (Catelli, 1990).

A missão é uma razão de ser e pode ser expressa em diversos níveis de abstrações:

- Nosso negócio é serviço;
- Melhores produtos e serviços para melhorar a quantidade de vida das pessoas;
- Desejamos ser a melhor na organização de serviços;
- Satisfação pública com nosso serviço;

2.1.1.2 Funções da Controladoria

Para Kanitz, a Controladoria tem como função primordial a direção e implantação do sistema:

- Informação: compreende os sistemas que existem na empresa seja ela contábil ou financeira;
- Motivação: referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento de pessoas que são atingidas;
- Coordenação: visando centralizar as informações com vistas à aceitação de plano econômico e assessorar a direção da empresa;
- Avaliação: interpretar fatos e avaliar resultados;
- Planejamento: determinar planos que são viáveis e aceitos e poderão servir de base para avaliação;
- Acompanhamento: verificação dos planos traçados para fins de correção do planejamento;

2.1.1.3 Requisitos necessários ao desempenho da função de Controladoria

De acordo com funções atribuídas a várias tarefas esse requisito possui diversas qualificações:

- Entendimento geral do setor de atividade econômica do qual a empresa faz parte e relacionado diretamente com as forças políticas, econômicas e sociais;
- Conhecimento amplo da empresa;
- Entendimento de problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- Entendimento de problemas básicos de administração de produção, distribuição, finanças e pessoal;
- Facilidade de analisar e interpretar dados contábeis;
- Expressar idéias claras por escrito;
- Conhecimento amplo dos princípios e procedimentos contábeis;

Muitas qualificações são comuns a todos os gestores. O sistema de informações econômico – financeiros por ele administrado deverá possuir os referidos conceitos econômicos para a emissão de relatórios gerenciais.

2.1.1.4 Princípios norteadores da ação do Controller

A partir de suas considerações, estabelecem algumas características da Controladoria que desempenha suas tarefas eficazmente, e os seguintes princípios que nomeia o trabalho do Controller:

- **Iniciativa:** procura antecipar e prever os problemas no âmbito da gestão global e fornece informações aos gestores das áreas afetadas;
- **Visão Econômica:** deve captar os efeitos das atividades exercidas a qualquer área, estudar os métodos de desempenho das tarefas da área;

- Comunicação Racional: fornecem informações as áreas da maneira compreensível, simples e útil aos gestores;
- Síntese: traduzir em gráficos e índices, para que haja comparação entre resultados realizados e planejados;
- Visão para o futuro: deve analisar o desempenho e os resultados passados com vistas a ações que melhorem o desempenho;
- Oportunidade: fornecer informações aos gestores em tempo hábil de planos de mudanças ambientais;
- Persistência: acompanhar o desempenho das áreas a luz de seus estudos e cobrar as ações para otimizar os resultados;
- Cooperação: assessorar os demais gestores a superar os pontos fracos de suas áreas;
- Imparcialidade: fornecer informações sobre avaliação do resultado econômico das áreas. Essa ação pode trazer dificuldades no relacionamento interpessoal com tais gestores;
- Persuasão: convencer os gestores da utilização das sugestões no sentido de tornar mais eficaz o desempenho de suas áreas;
- Consciência das Limitações: garantir aos gestores com informações econômicas, ter uma influência mínima em questões de estilo gerencial;
- Cultura Geral: conhecimento das diferentes culturas básicas entre raças e nações;
- Liderança: como administrador de sua área ele conduzirá a realização de suas tarefas de forma eficiente e eficaz para atingir seus objetivos;
- Ético: deve ter sua conduta profissional firmada em valores morais válidos;

2.1.1.4.1 Funções de Controller

O papel do Controller dentro da empresa é o processo de definir, planejar e acompanhar as operações de sua entidade. O papel difere de empresa a empresa, sua função pode ser diferente e dentro dos mais diversos níveis da administração.

Esta função é exercida através de dois enfoques:

O primeiro assemelha-se ao gerente ou contador, o qual se situaria na estrutura organizacional com um órgão de linha. Suas atividades incluem a geração de informações dentro de diversos setores e com isso o controller seria responsável pelas seguintes áreas:

- Contabilidade geral, fiscal e de custos;
- Controle patrimonial;
- Orçamento;
- Auditoria Interna;
- Administrativa – Financeira;

O segundo enfoque envolve a compilação, síntese e análise das informações geradas e tem a função básica de garantir que tais informações sejam preparadas e distribuídas dentro da entidade. Com esse enfoque o controller atua direto como um órgão de alta administração. Também avalia os resultados obtidos e influencia para tomada de decisões dentro da empresa.

As principais responsabilidades de controller incluem:

- A organização de um adequado sistema de informação;
- A comparação permanente entre o esperado e o real;
- Classificação de variações entre variações;
- Identificação das causas e responsáveis pelas variáveis;
- Apresentação de recomendações para a adoção de medidas corretivas;

2.1.1.5 Função Financeira e Controladoria

A função financeira pode estar a cargo do responsável por outra atividade, ou um mesmo indivíduo com diversas funções.

Em uma empresa, a função financeira pode ser atribuída ao gestor de produção ou vendas. A medida que a empresa se desenvolve, surge a pessoa que está responsável pela função financeira, essa pessoa pode assumir outros cargos.

Segundo Mosimann e Fisch (1999), a administração financeira está ligada à administração que contribui para:

- A identificação dos objetivos da empresa;
- O delineamento da estratégia da empresa para período de planejamento.

O âmbito tático, está relacionado com a análise e avaliação. No âmbito operacional, responde pelo controle de informações pertinentes as operações empresariais.

A distribuição da área financeira resulta nas duas grandes funções de tesouraria e controladoria, onde não é considerada tarefa da controladoria como funções financeiras.

A área financeira tem algumas funções:

- Obtenção de capital para andamento dos negócios;
- Relação de investidores para o mercado de valores da companhia;
- Financiamento de capital de giro.
- Manutenção de convênios com bancos;
- Crédito e cobranças;
- Investimento de fundos excedentes;
- Seguro dos ativos;

Essa área funciona como banco que deve suprir as demais áreas, como recursos financeiros. Cabe ressaltar que todas as áreas têm fluxo, seus efeitos são captados no sistema de informações econômicas financeiras e refletem nos relatórios gerenciais da área.

2.1.2 Modelos de um Sistema de Gestão

A controladoria está profundamente envolvida com a busca da eficácia organizacional, para alcançá-la é preciso que sejam definidos modelos que eficientemente conduzam ao cumprimento de sua missão.

Quando são observados os modos de operação e as características da administração das diversas organizações, nota-se as mais diferenciadas preocupações em relação aos elementos e variáveis empresariais.

Observa-se inúmeras diferenças em relação ao processo de planejamento e controle e à utilização dos recursos organizacionais: humanos, físicos e financeiros e o posicionamento em relação às variáveis ambientais.

O modelo de gestão poderia ser definido como um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de idéias, crenças e valores dos principais executivos impactando assim todos os demais subsistemas empresariais e um grande modelo de controle são definidos as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados e os princípios de como a empresa vai ser administrada.

Nem sempre o modelo é devidamente definido e explicitado, gerando assim conflitos e indefinições entre os gestores, ocasionando tomadas de decisões que conduzem à ações que não estão de acordo com os objetivos principais da empresa.

Gerir é tomar decisões, estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e como será exercido o controle considerando que a responsabilidade é encontrar diferentes estilos de gestão: participativa, centralizada e estatizada.

O estilo de gestão participativo é o mais apropriado quando são adotados conceitos modernos de gestão.

As atividades desenvolvidas na empresa visam atingir objetivos determinando resultados específicos, elas devem estar sintonizadas com seus objetivos maiores e não devem ser desempenhadas de maneira aleatória e é necessário que sejam planejadas e controladas. O processo de gestão serve de suporte ao processo de tomada de decisão e realiza-se por meio dos seguintes passos: planejamento estratégico, planejamento operacional, programação, execução e controle.

2.1.3 Modelo de Decisão

É a definição de como serão combinados os cursos de ação para que determinado estado da natureza seja alcançado. É um molde para escolher a alternativa a ser alcançada.

Para que o objetivo da empresa seja atingido é necessário que sejam definidos modelos que uniformizem esta busca, na proposição de um modelo de decisão, levando em conta a racionalidade do tomador de decisão.

O modelo de decisão objetiva alcançar a otimização do resultado em termos da empresa e de áreas, é por isso que as decisões devem ter como objetivos a maximização de resultado global da empresa, isto implica uma harmonização da missão da área com a missão da empresa.

O processo de tomada de decisão é uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções viáveis para os problemas da empresa.

2.1.4 Modelo de Informação

Consiste em habilitar a organização para alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis nos quais se inserem: pessoas, materiais, equipamentos, tecnologias, dinheiro, e informação.

O modelo de informação tem como objetivo principal a adequação do sistema de informação ao processo decisório, fornecendo dados cujo objetivo seja levar a boas decisões com relação ao resultado econômico; A eficácia desse modelo será medida pelo grau em que as necessidades informacionais dos gestores forem atendidas.

2.2 RAMO DO CONHECIMENTO DA CONTROLADORIA

Começa a surgir uma série de fenômenos econômicos que fazem com que as empresas busquem soluções eficazes para seus problemas ou dificuldades.

A definição de um modelo conceitual teórico de um ramo de conhecimento é denominado Controladoria.

Segundo Mossimann e Fisch (1999):

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências de administração, economia, psicologia, estatística e principalmente da contabilidade, que se ocupam da gestão econômica das empresas.

A Controladoria, afirma-se como ramo de conhecimento, uma vez que qualquer ciência lança mão de leis e normas doutra, sem perder seu caráter de conhecimento.

A importância desse sistema de informação são os conjuntos de conceitos que permitem adaptá-los às conveniências humanas. As ações de efeitos úteis das forças ambientais ajudam aos administradores.

2.2.1 Controladoria no Quadro Geral das Ciências

Mossimann e Fisch (1999), afirmam que critério positivo consiste nas seguintes combinações:

- Ciências matemáticas;
- Ciências físico-químicas;
- Ciências naturais e biológicas;
- Ciências morais e sociais;

Mossimann e Fisch (1999) citam algumas expressões das ciências naturais e ao ramo de conhecimento:

- Anatomia das empresas que descreve a estrutura e forma de seus órgãos;
- Embriologia patrimonial que estuda o desenvolvimento das empresas e do capital;
- Sistemática contábil que classifica as empresas e elementos de capital;
- Patologia aziendal as doenças das empresas, que aplicam a mais aconselhável por meio de operações financeira.

As ciências morais e sociais têm por objeto o homem enquanto ser inteligente, livre e social, considerado não somente em si, mas também em seus atos e fatos que são de sua vida moral.

As ciências sociais apresentam três espécies de relações:

- Entre indivíduos que formam a sociedade;
- Entre a riqueza coletiva e sociedade humana;
- Entre a riqueza apropriada e as empresas a que pertencem;

As entidades são compostas de recursos físicos e humanos que formam sua riqueza. A controladoria se apresenta como um subgrupo das ciências sociais e políticas. Ocupa-se de fatos exteriores relacionados à atividade econômica do homem no âmbito das empresas.

2.2.2 Relação da Controladoria com Demais Ciências

Na definição do ramo do conhecimento, encontram-se contribuições de diversas ciências. Consoante Mosimann e Fisch (1999):

As ciências não têm existência isolada o objeto próximo de varias ciências possa ser o mesmo, as suas manifestações podem ser encaradas sob prismas diferentes. O saber humano não se divide numa serie de comportamento estanques. A passagem de um campo a outro se faz por mudanças muito sutis que diferenciam a natureza de um a outro.

2.2.2.1 Contribuição da Economia

A economia é a ciência que estuda os fatos humanos que se relaciona com riqueza no que se refere à produção, distribuição, circulação e consumo de utilidades.

O estudo da criação, nos recursos econômicos da sociedade, tem por objetivo contribuir com o desenvolvimento da ciência da controladoria. O resultado de uma transação reflete o conceito de renda econômica afetando o capital da empresa. A economia não se preocupa em expressar a produção ou consumo de riqueza, com isso não tem meios de medir a eficácia e eficiência dessas atividades.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que os economistas precisam de relatórios contábeis para a mensuração da riqueza agregada dos consumidores, em um setor de atividade econômica.

2.2.2.2 Contribuição da Administração

É um ramo do conhecimento que se ocupa da gestão de recursos econômicos. Contribui com conceitos de eficácia empresarial com visão sistemática.

Para que ocorra gestão de recursos a ciência da administração precisa de um corpo de conhecimento, necessário para a tomada de decisões. Essas são baseadas na contabilidade tradicional em função dos princípios fundamentais da mesma.

2.2.2.3 Contribuição da Contabilidade

A contabilidade é um ramo de conhecimento que estuda conceitos de identificação do patrimônio da entidade.

Ocupa-se de fatos relacionados com a atividade econômica do homem, limitado ao âmbito das entidades. Estuda o comportamento dos eventos que interferem na riqueza da empresa.

Herrmann, (1970), define "riqueza como o conjunto de coisas úteis limitadas e materiais. Sua utilidade reflete nas necessidades humanas, sua existência material em quantidades limitadas confere-lhe a possibilidades de satisfazer outras pessoas e entidades".

Segundo Herrmann, (1970):

Os créditos, o aviamento de uma empresa, os segredos de fabrica atentamente somente as condições ou meios para futura aquisição de bens, são esses reais que ainda não possuem, mas sobre os quais se poderá contar para futuro.

2.2.2.4 Contribuição Subsidiária de outras Ciências

A Psicologia é a ciência que procura estudar o comportamento do homem e de outros animais. Refere-se ao estudo dos estímulos causados pelos relatórios gerenciais.

A Sociologia estuda o homem em sociedade. Contribui com a teoria das organizações, incluindo as relações de autoridade e responsabilidade, centralização e descentralização do processo decisório.

A Matemática fornece instrumentos para o aperfeiçoamento da adoção de medidas em condições de risco e incerteza, sistema de avaliação, constituindo a base do modelo de mensuração das informações econômico-financeiras da empresa.

2.3 PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão, denominado processo decisório pode ser definido como um processo de planejamento e controle.

É influenciado pela filosofia da empresa, modelo de gestão e exercem influencia sobre ela. É composta por três etapas:

1º Planejamento

A primeira etapa do processo decisório obedece os seguintes passos:

- Projeção de cenários;
- Definição de objetos a serem perseguidos;
- Avaliação das ameaças e oportunidades ambientais;
- Percepção dos pontos fortes e fracos das empresas;
- Formulação e avaliação de planos alternativos;
- Escolha e implementação do melhor plano alternativo;

Quando fala de planos faz-se necessário segmentá-los quanto a sua natureza e prazos. Os planos são definidos em relação ao ambiente interno e implementam os planos estratégicos.

O planejamento não é um ato isolado mas um ato decisório que envolve seu próprio planejamento.

O planejamento, além de organizar é estimulador do processo decisório. Uma permanente análise da empresa, bem como exame de suas posições atual e futura auxilia na eficiência das decisões.

2º A Execução

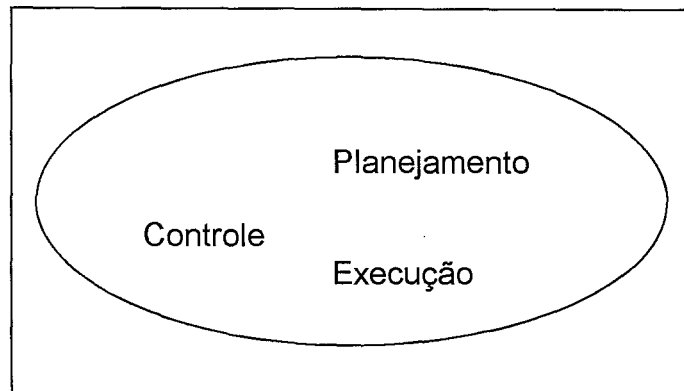
Depois de definir os planos, ocorrem fases do processo em que os gestores fazem as coisas acontecerem com a utilização dos recursos disponíveis e de acordo com o que foi planejado.

3º O Controle

A última etapa do processo decisório é o controle, não ocorre por último, pois as três fases ocorrem simultaneamente.

Não se planeja sem haver controle dos desvios em relação ao pensado e as causas desses desvios. O controle deve incidir sobre o próprio processo para detectar se a forma está sendo eficaz. O modelo de gestão da empresa inclui em sua estrutura organizacional os diversos segmentos que perfazem o todo, que são os órgãos.

FIGURA 01 – SISTEMA DE FEEDBACK



FONTE: FIGUEIREDO e CAGGIANO (1997).

Entre os órgãos que compõem a estrutura empresarial está a controladoria, mas é comumente denominado *controller*. Controlador é a pessoa responsável pelo controle, que deve ser exercido pela controladoria de acordo com a finalidade de cada área. Sua responsabilidade é assegurar a continuidade da empresa no mercado.

As áreas devem atuar de forma independente, porém interligadas na busca de um único objetivo, o sucesso da empresa. À controladoria cabe a responsabilidade de fazer com que as áreas mantenham a interligação na busca dos objetivos comuns.

A missão da controladoria é otimizar os resultados da empresa, a fim de garantir sua continuidade. Para que esta possa cumprir sua missão, é necessário exercer o controle sobre a gestão econômica de cada área.

Segundo Catelli,(1972) o cerne da controladoria é a gestão econômica e o sistema de informações calcado em conceitos econômicos.

A controladoria exerce a função de um órgão de linha e de staff ao mesmo tempo. Pois a ela compete:

- A busca de informações a respeito dos problemas de ordem econômica;

- Propor soluções aos gestores sobre os problemas de suas áreas;
- Coordenar o processo de planejamento e controle, tendo em vista a gestão econômica.

À controladoria, como um órgão da estrutura empresarial, cabe coordenar os esforços dos gestores de cada área.

Nem todas as empresas têm um órgão que executa a controladoria, depende do modelo de gestão adotado em cada um. A controladoria existirá em uma empresa quer a estrutura organizacional contenha ou não o órgão específico. Deve estar disseminada em todas as áreas da empresa e deve atuar em todas as fases do processo de gestão.

Os conceitos econômicos que norteiam a controladoria devem ser absorvidos por todos os gestores e empregados no planejamento, na execução e no controle de suas respectivas áreas.

Segundo Catelli (1672), os órgãos controladoria na estrutura organizacionais da empresa, devem estar afetas a seguintes funções: orçamentos, custos, contabilidade financeira, lucros cessantes e política fiscal.

2.3.1 Papel da Controladoria no Planejamento

O planejamento de uma empresa deve ser feito no âmbito global, para que cada parte possa planejar como atingir o plano traçado pela empresa. Se o planejamento for feito como alguns autores defendem, pode existir uma empresa que busca atingir os objetivos de suas áreas.

Por meio de seu gestor, cabe coordenar e participar da escolha da melhor alternativa, no que tange a aspectos econômicos, no processo de planejamento global.

A coordenação é vista como tarefa de facilitar atividades encadeadas. Não é somente um fenômeno importante da organização, mas que tem propriedades singulares que requerem atenção específica.

São obtidos pelo planejamento, organização, direção e controle do trabalho dos outros. O controller passa a gerir o planejamento da empresa.

Os princípios que devem nortear a atuação da Controladoria no planejamento da empresa são:

- Viabilidade econômica dos planos, frente às condições ambientais;
- Objetividade: os planos têm de ter potencial para produzir o melhor resultado econômico;
- Imparcialidade: no favorecimento de áreas em detrimento do resultado;
- Visão generalista: conhecimento do impacto, em termos econômicos, que o resultado de cada área.

2.3.1.1 Planejamento Estratégico

Como administradora do sistema de informações econômico-financeiras da empresa, é necessário saber interpretar o impacto econômico dos possíveis eventos na riqueza empresarial.

A Controladoria, como as demais áreas da empresa, deve ter sensores para captar do ambiente externo as informações, com o intuito de proteger cenários paralelamente ao estudo dos pontos fortes e fracos da empresa.

2.3.1.2 Planejamento Operacional

Cabe a ele gerenciar para que os resultados econômicos da empresa sejam otimizados. Nesse planejamento, uma participação importante é a da Controladoria, que desempenha o papel de administradora do planejamento operacional.

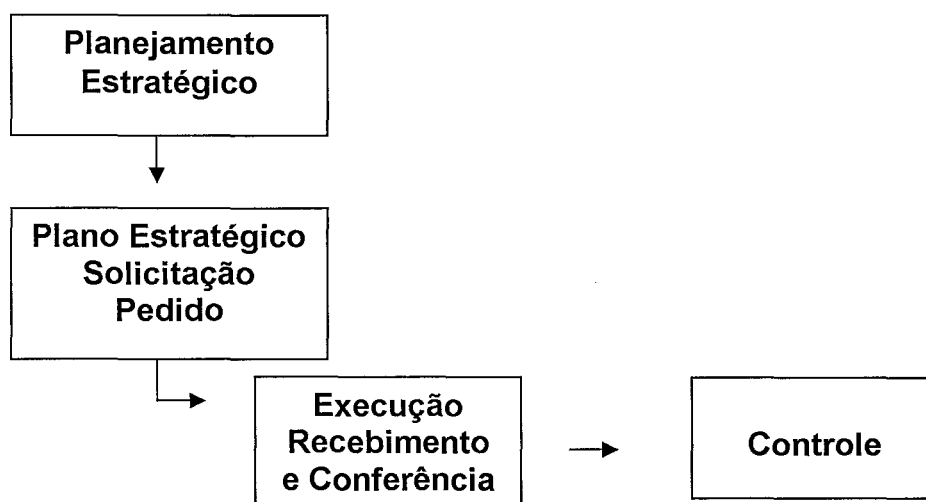
A seleção entre os vários planos alternativos deve ser feita em função de sua exeqüibilidade operacional, a escolha deve recair sobre o melhor economicamente.

Cabe à Controladoria transformar os planos operacionais não quantificados em planos orçamentários comparando o que foi orçado com o que foi realizado, para que cada área tome a medida adequada.

Os orçamentos têm as seguintes finalidades:

- Prover a alta administração com uma imagem sumarizada dos resultados;
- Quando aprovados, servir como guia aos executivos e chefes de departamentos;
- Medir o desempenho, de maneira que os desvios reflitam as falhas na organização.

FIGURA 02 – PROCESSO DECISÓRIO EM UMA EMPRESA, E SUA INTEGRAÇÃO COM O SISTEMA DE INFORMAÇÕES



FONTE: MOSIMANN e FISCH (1999).

2.3.1.3 Planejamento da Controladoria

A Controladoria deve participar ativamente do processo de planejamento da empresa e esta participação se dá tanto no planejamento estratégico quanto no operacional.

O processo de planejamento da Controladoria está voltado tanto para a participação no processo de planejamento da organização como para a execução de suas próprias atividades.

É desdobrado em planejamento tático e operacional; O tático é encarregado de definir as diretrizes táticas da Controladoria, as quais devem estar em sincronia com as diretrizes estratégicas da empresa.

Ao planejamento operacional cabe:

- Elaborar políticas alternativas da Controladoria;
- Selecionar das políticas definitivas da Controladoria;
- Definir objetivos e metas da Controladoria;
- Definir os fundamentos e princípios do sistema de informações;

Ao definir os fundamentos e princípios que nortearão o sistema de informações deverão ser observados o:

- Sistema contábil;
- Sistema de padrões;

O sistema contábil transforma dados constituídos de unidades físicas, de natureza operacional, financeira e econômica, em informações da mesma natureza, relativas ao passado ou futuro.

Esse sistema esta dividido em dois subsistemas:

- Sistema orçamentário;
- Sistema do realizado.

O sistema orçamentário avalia e demonstra, sob um formato contábil as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa.

Combina dados físicos com dados monetários, gerando informações projetadas, avaliado pelo sistema orçamentário.

Os principais elementos que integram os seguintes planos:

- Orçamento de vendas;
- Orçamento de produção;
- Orçamento de compras;
- Orçamento de mão de obra direta;
- Orçamento de despesas;
- Orçamento de investimentos;
- Orçamento de caixa.

O sistema do realizado absorve a contabilidade financeira, destina ao usuário externo bancos, governo e a contabilidade gerencial destina ao usuário interno. Distintiva da contabilidade gerencial sua ênfase nas finalidades de planejamento.

A informação gerada pelo sistema realizado, para efeitos gerenciais, não tem valor algum, pois as transações já ocorreram.

2.4 PAPEL DA CONTROLADORIA NO CONTROLE

É definido como sendo a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão adequados.

O processo de controle que interessa à Controladoria é aquele que possibilita avaliar se cada área está atingindo suas metas, dentro do que foi planejado, sendo eficaz em relação aos planos orçamentários.

Para Controladoria o controle tem os seguintes itens:

- Avalie se seus esforços no sentido de otimizar o resultado econômico da empresa são eficazes;
- Avalie se as informações econômico-financeiras geradas pelo sistema de informações são adequadas às necessidades dos modelos de decisão;
- Avalie se sua gestão em coordenar os esforços dos gestores das demais áreas.

E quando for da empresa como todo:

- Avalie os desvios ocorridos entre o planejado e realizado de todas as áreas da empresa;

A Controladoria tem responsabilidade para controlar os assuntos econômico-financeiros e apontar os desvios. As ações corretivas da controladoria cabem ao *controller*.

O *controller*, deve aos gestores e seus respectivos superiores a definir as ações corretivas necessárias em suas áreas.

É objetivo do controle exercido pela Controladoria comparar o que foi planejado com o que foi realizado, de forma a conduzir à eficácia empresarial.

2.5 CONTROLADORIA E SISTEMA DE INFORMAÇÕES

À Controladoria cabe administrar o sistema de informações de ordem econômico-financeiras, que são aquelas que afetam a riqueza da empresa.

Os dados que interessam ao sistema de informações gerido pela Controladoria dependem do modelo de mensuração e conceitos de riqueza que a empresa adota.

O *controller* tem a seguinte relação ao sistema:

- Identificar os eventos que ocorrem na empresa;
- Identificar as decisões que são tomadas na empresa;
- Identificar os modelos de decisão dos gestores e participar da elaboração dos modelos;
- Identificar as informações que são necessárias para suprir os modelos de decisão;
- Identificar os modelos de mensuração e participar de sua elaboração;
- Elaborar o modelo de comunicação;

Ao assumir esta função o controller deve:

- Conhecer a missão;
- Identificar os eventos que ocorrem na empresa;
- Conhecer particularidades da empresa;
- Conhecer o processo decisório;
- Conhecer o modelo de gestão;
- Conhecer o modelo de decisão;
- Conhecer estrutura, conceitos, processo de acumulação, do sistema de informações;
- Conceder um modelo ideal de sistema de informações;
- Implementar o sistema de informações econômica-financeiras.

Um modelo é ideal quando atende as expectativas dos usuários da informação. Ele evidencia os resultados de forma:

- Correta: dentro dos melhores conceitos para a empresa;
- Objetiva: que contenha um conteúdo claro e conciso;
- Justa: que reflita uma avaliação de resultado feita com justiça;
- Que agrade aos gestores.

2.6 CONTROLE

Para Almeida (1996, p. 61), “o controle interno é plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas, para proteger os ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis desenvolve a eficiência nas operações e estimula as políticas administrativas”.

Através desse controle interno a empresa poderá atingir seus registros contábeis que irão ser executados, dessa forma é grande a importância desse controle, pois poderão ser evitados problemas dentro da empresa.

As expansões da empresa, aliadas as contínuas mudanças que ocorrem em seu ambiente, têm levado os gestores a realizarem suas tarefas com a preocupação simultânea de verificação dos resultados.

Mosimann e Fisch (1999) afirmam que:

Se todo aquele que tem ação direta ou indireta na administração de uma azienda tivesse honestidade plena, memória perfeita e inteligência suficiente para saber, em qualquer momento, que coisa lhe competia fazer em benefício daquela, e se não houvesse necessidade de estímulos para a ação, ou de freios para nada fazer em excesso, a administração poderia desenvolver-se sem o controle.

A função de controle, como um instrumento administrativo exigido pela crescente complexidade das empresas a fim de atingir um bom desempenho é fundamental. A descentralização empresarial e delegação de poderes a diversos indivíduos em vários departamentos ocorreram em troca da prestação de informações.

O cumprimento da missão e a continuidade de uma empresa dependem de seu processo decisório. A eficácia de um gestor está fortemente ligada ao impacto

causado pelo relacionamento com seus subordinados, ao processo de controle exercido.

Revela um importante aspecto do controle gerencial ao lembrar a preocupação dos gestores em assegurar que os recursos sejam obtidos e aplicados eficazmente na realização dos objetivos da organização.

A função administrativa de controle envolve a mensuração e a correção do desempenho de atividades, para assegurar que os objetivos da organização e os planos formulados para alcançá-los em todos níveis da organização sejam obtidos.

O controle abrange as atividades desenvolvidas pelos administradores para adequar os resultados reais e os planejados, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões.

Nakagawa, (1980) resume esta definição a quatro pontos básicos:

- Conhecer a realidade;
- Compará-la com o que “deveria ser”;
- Tomar conhecimento rápido das divergências e suas origens;
- Tomar atitudes para sua correção.

As ações corretivas objetivam reorientar ou corrigir falhas na execução dos planos, revisar os mesmos em decorrência de modificações nas premissas que os balizaram.

O controle avalia as decisões inclusive aquelas de não fazer nada que tenham sido implantadas.

Mosimann e Fisch (1999) ressaltam os seguintes objetivos de controle:

- Verificar permanentemente os fatos;
- Oferecer segurança à administração, de acordo com os planos estabelecidos;
- Possibilitar a identificação de erros;
- Permitir pronta atuação do tomador de decisão;
- Ser uma etapa do processo de gestão;
- Integrar-se ao processo de planejamento e execução;

O controle é uma fase do processo decisório com base no sistema de informações.

2.6.1 Elementos Necessários ao Controle

No processo de verificação da maneira como a organização, entre os quais podem ser criados:

- O Gestor: indivíduo que pode tomar decisões com a finalidade de alcançar os objetivos planejados numa atividade pela qual é responsável;
- A Controladoria: responsável pelo projeto do sistema por meio do qual se coleta e relata a informação econômica da empresa. Devem ser difundidos por toda a empresa e absorvidos pelos gestores de todas as áreas;
- O Sistema de Informações: fornece as informações necessárias ao processo de tomada de decisões com vistas às ações corretivas;
- O Manual de Organização: instrumento que contém organograma e informações complementares necessárias a sua compreensão, com objetivos de metas da empresa em cada área;
- Os critérios de Avaliação dos Gestores: o desempenho de cada gestor pode ser avaliado com base em critérios financeiros, *centro de lucro*: onde o desempenho é medido pela maneira como o gestor alcançou seu lucro, e *centro de investimento*: é medido o desempenho do gestor para saber qual a maneira com que atinge o retorno;
- Accountability: obrigação de reportar os resultados obtidos;

Os critérios não financeiros de avaliação de desempenho devem levar em conta a congruência de metas e os incentivos.

2.6.2 Requisitos para o Controle

Mosimann e Fisch (1999) definem algumas premissas para que haja controle global da empresa:

- Deve haver controle de atividades;

- O controle deve ser executado nas áreas operacionais e na empresa como um todo;
- Devem ser atribuídas às áreas custos e receitas sobre as quais elas tenham efeitos controle;
- Nas definições de funções devem ser considerados os aspectos de responsabilidade;
- Deve haver uma preocupação com a identificação e avaliação das variáveis internas e ambientais;
- Um meio de comunicação de políticas e objetivos gerais nas quais estes se baseiam;
- Um meio de revisão e aprovação dos planos propostos em níveis inferiores com o intuito de assegurar uma ação;
- Um meio de resultados, com planos e objetivos desejados;
- Um meio de comunicação em dois sentidos para relatórios e plano.

Os planos devem ser válidos para permitir a eficácia dos resultados com os recursos disponíveis, aceitos para que haja efetivo em todos níveis da empresa.

Cada gestor deve assumir a responsabilidade por seu resultado, uma vez que os planos são elaborados em consonância com os recursos disponíveis.

A Controladoria tem o papel no processo de controle, garantir a otimização dos resultados da empresa por meio dos gestores.

2.6.3 Classificação do Controle

O controle pode ser caracterizado de diversas formas, dependendo do enfoque. Pode ser quanto à fase do processo de gestão, quanto ao nível e quanto à interferência externa.

2.6.3.1 Quanto à fase do processo de gestão

a. Pré-Controle: denominado controle antecedente, refere-se as atividades e avaliação efetuadas antes da ocorrência do evento que se pretende controlar;

b. Controle Concomitante: também denominado atual, corrente tempo real, refere-se as atividades de controle efetuando ao mesmo tempo da ocorrência de evento ou fato que se pretende alcançar;

c. Pós – Controle: controle subsequente, refere-se as atividades de controle e avaliação efetuada após a ocorrência do evento ou fato que se pretenda controlar;

2.6.3.2 Quanto ao Nível

Os níveis de controle, em relação ao desempenho da empresa e das áreas frente as variáveis ambientais, classificam-se:

a. Estratégico: consiste na verificação das relações da empresa com o ambiente, com as diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças;

b. Tático: consiste das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração de objetivos em função de mudanças, ameaças e oportunidades da empresa;

c. Operacional: consiste na verificação do cumprimento das metas estabelecidas no plano operacional das áreas e da empresa como um todo. A comparação do realizado com o orçado e com o padrão visa estabelecer a eficácia e a eficiência da área ou da empresa como um todo.

2.6.3.3 Quanto a Interferência Externa

a. Controle de Circuito fechado: é aquele em que o sistema em que é aplicado gera todas as informações necessárias à realização do ciclo de controle e produz a retroalimentação suficiente para manter o desempenho futuro do sistema dentro dos padrões de normalidade;

b. Controle de Circuito Aberto: é aquele em que as informações geradas no próprio sistema são insuficientes para completar o ciclo. Sua retroalimentação é incompleta em virtude da dependência de estímulos ou informações;

2.6.4 Processo de Controle

Esse processo abrange as seguintes atividades:

a. Estabelecimento de objetivos, metas e padrões que se refletem em procedimentos, normas de conduta, ética profissional e normas de trabalho. Os padrões devem ser expressos em alguma unidade de tempo, dinheiro, unidade física ou por meio de índices;

b. Observação de desempenho de maneira sistemática e coerente com os objetivos, metas e padrões estabelecidos, selecionando-se o que medir e como medir;

c. Comparação do desempenho real com o esperado, desde que haja limites determinados dentro dos quais essa variação pode ser aceita como normal ou excepcional;

d. Comunicação do desempenho com as alternativas de ação em decorrência de variáveis relevantes. A eficácia destas depende de requisitos que devem ser preenchidos pelos relatórios;

e. Ação corretiva correspondente às medidas adotadas para eliminar os desvios detectados nos relatórios de desempenho. A ação corretiva pode levar à alteração dos padrões ou mesmo das metas de resultados estabelecido um período;

f. Acompanhamento da ação corretiva, pois um bom sistema de controle permite localizar possíveis dificuldades ou mostrar tendências significantes para o futuro.

2.6.4.1 Abordagem de Litterer

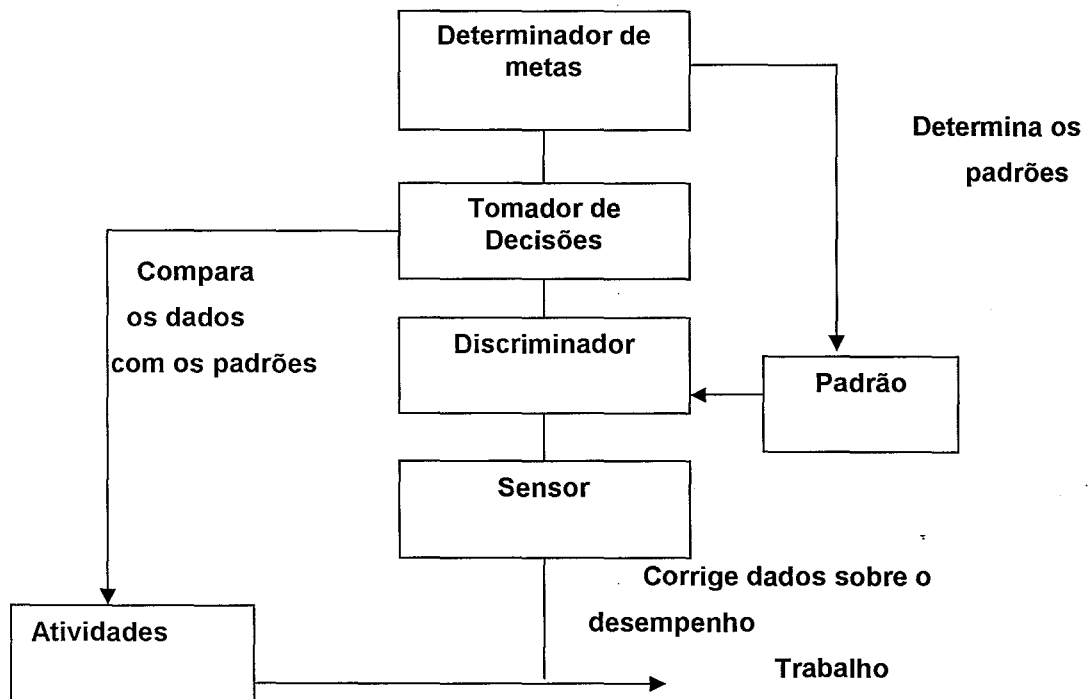
Litterer estabelece três etapas fundamentais no processo de controle que se diferenciam entre si porque em cada uma delas o controle assume posturas distintas, onde o controle pode ser:

a. Sensor: quando representa o ponto de coleta de dados sobre o desempenho. No sistema de informações corresponde a identificação e mensuração de eventos;

b. Discriminador: quando o trabalho é desenvolvido na fase de comparação dos lados coletados com um padrão estabelecido. No sistema de informações corresponde a emissão dos relatórios de desempenho e comunicação aos gestores;

c. Tomador de Decisão: quando é desenvolvido na etapa de determinação das ações corretivas necessárias para sanar variações detectadas na etapa discriminadora.

FIGURA 03 – CICLO BÁSICO DO CONTROLE



FONTE: MOSIMANN e FISCH (1999).

Cada área deve determinar suas metas em conformidade com os planos estratégicos e operacionais da empresa. Os padrões são estabelecidos da mesma forma, a atividade aciona o sensor, que a transmite ao discriminador para comparação com as metas e os padrões e comunicação das divergências ao tomador de decisões para adoção de medidas corretivas.

No sistema empresa não cabe a uma só pessoa, as decisões requerem informações provenientes do meio externo ao sistema.

2.6.4.2 Controle e Planejamento

O controle do sistema da empresa visa salvar o patrimônio e definir o rumo da mesma, garantindo sua continuidade e o cumprimento de sua missão.

O planejamento determina diretrizes estratégicas, políticas que serão traduzidas nos padrões de controle e planos quantificados fisicamente.

Os planos orçamentários constituem-se em uma orientação dos esforços das áreas para que a empresa atinja a situação desejada.

Nesse sentido atua como:

- a. Comunicação; traduzindo os planos e desejos de proprietários e dirigentes em linguagem comum, inteligível para todos os membros da organização;
- b. Coordenação: envolvendo todos os gestores em sua elaboração, os planos de acordo com a estrutura organizacional, no sentido de atingir os objetivos globais;
- c. Motivação: levando os gestores a se interessarem na obtenção de resultados positivos com base no eu e traçarem como metas de sua área de responsabilidade.

Os padrões consistem em medidas físicas e de preços e os conseqüentes valores dos elementos de custo e receita que devem ser atingidos em condições preestabelecidas.

2.6.5 Limitações do Controle

Moismann e Fisch (1999) destacam alguns perigos da formalização de controles como:

- O perigo de que as regras se tornem mais importantes que os próprios objetivos, para cuja consecução elas devem contribuir;
- As regras se converterem em segurança para alguns tipos de empregados, pois muitos valorizam a liberdade individual;
- A adoção excessiva de normas que acarretem conseqüências negativas para as pessoas da organização;
- A preocupação excessiva com a rigidez no cumprimento das regras levando as pessoas da organização;
- A formalização tende a ser menor nos níveis mais altos da organização;

Littener destaca os seguintes fatores que podem comprometer:

- a. A falta de completamente do sistema: o sistema de controle é desenvolvido parcialmente, falta o desenvolvimento de alguns elementos;
- b. Discrepâncias de tempo: a realimentação da informação leva tanto tempo que se torna impossível corrigir o desempenho. Se houver outra encomenda não freqüente após o termino do lote;
- c. Distorções em comunicação: a realimentação do processo de controle por meio da utilização de terceiros como canal de comunicações pode não ser eficaz se o individuo que representa o canal constituir –se no problema;
- d. Detalhamento do sistema: o sistema de controle deve levar em conta sua probabilidade de sucesso. Em qualquer sistema, os detalhes podem aumentar a possibilidade dos mesmos desenvolverem problemas.

3 METODOLOGIA

3.1 AREA DE ESTUDO

3.1.1 Tipo de Pesquisa

Adotamos aqui a tipologia de Vergara que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

3.1.1.1 Quanto aos fins

Descritiva: pretendemos expor as características dos métodos de controle dos produtos de limpeza.

Explicativa: pretendemos explicar quais as necessidades do uso dos controles internos na Central de Distribuição.

3.1.1.2 Quanto aos meios de investigação

Bibliográfica: faremos um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas especializadas, materiais acessível ao público em geral.

Documental: executaremos o trabalho por meio de relatórios de controle interno.

3.1.2 Método de Coleta de Dados

Serão coletados através de:

- Consulta dos relatórios;
- Consulta de arquivos;
- Entrevista com responsáveis pela área;

3.1.3 Análise dos Resultados

Foram analisados frente aos dados coletados e em confrontação com a revisão da literatura.

3.1.4 Limitação da Pesquisa

Os resultados obtidos nesse estudo não devem ser considerados para outras empresas, mesmo que similares, em decorrência a peculiaridades inerentes à modalidade de estudo de caso, onde serão utilizados métodos indicadores específicos para esse ramo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: C.Vale – Cooperativa Agroindustrial

CNPJ: 77.863.223/0015-02

I.E.: 41401459-34

Nome de Fantasia: C.Vale

Endereço: Rua Monteiro Lobato, 1811, Caixa postal 171

CEP: 85950-000 – Palotina – Paraná

Telefone (0xx44) 3649-8042 **FAX (0xx44)** 3649-5232

E-mail: cvale@cvale.com.br

Diretoria Executiva:

Diretor Presidente: Alfredo Lang

Vice – Presidente: Ademar Luiz Pedron

Diretor Secretário: Darcy Ioris

Conselho de Administração: Aírton José Moreira, Harri Grigutsch, Inácio Sapelli, João Telles Morilha, José Antonio Tondo e Walter Andrei Dal’Boit.

Conselho Fiscal Efetivo: Erni Arndt, Volmar Hendges e José Pasqualotto.

Suplentes: Antônio de Freitas, Celso Utech e Edemir Soares..

Data da Fundação: 07/11/63

Forma Jurídica: Sociedade por cotas de responsabilidade Limitada.

Produtos Comercializados: Soja, milho trigo, aveia, triticales, café, mandioca, algodão, arroz, sorgo, feijão, canola, girassol, cevada, suínos, leite e aves.

Bens de Consumo: Produtos de supermercados, peças e acessórios, farmácia veterinária e insumos para agricultura em geral.

Bens Industrializados: Fécula de Mandioca, rações, frangos e derivados.

Número de Funcionários: 3.134

Número de Associados: 7.590

Valor do Patrimônio Líquido: R\$ 190.658.254,48

Faturamento Total Realizado: R\$ 1.280.212.885,06

Missão: Produzir alimentos com excelência.

Visão do Futuro: Ser a melhor empresa do segmento de alimentos.

Área de Ação: Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso, Santa Catarina e Paraguai.

Paraná: Palotina, Assis Chateaubriand, Terra Roxa, Nova Santa Rosa, Maripá, Francisco Alves, Alto Piquiri, Brasilândia do Sul, Clevelândia.

Mato Grosso do Sul: Amambaí, Rio Brilhante, Fátima do Sul, Dourados, Caarapó, Tacuru, Itaporã.

Mato Grosso: Nova Mutum, Diamantino, Sorriso, Sinop, Vera, Santa Carmem.

Santa Catarina: Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes.

Paraguai: Puente Kija, Encruzo Guarani, Katuetê.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A C.vale – Cooperativa Agroindustrial foi fundada em 07 de novembro de 1963, por um grupo de 24 agricultores pioneiros de Palotina, que pretendiam buscar saídas para dificuldades com a aquisição de insumos, falta de locais para armazenagem da produção e os baixos preços dos produtos.

Nasceu assim a Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri LTDA – CAMPAL, com sede em Palotina – Paraná, com objetivo de proporcionar aos associados à defesa de seus interesses econômicos, promovendo a venda comum de sua produção agrícola ou pecuária, visando sempre à obtenção de melhores preços e qualidade.

A autorização para início de suas atividades foi conseguida em 06 de dezembro de 1963.

A CAMPAL permaneceu inativa durante seis anos. Até 1969 as duas primeiras direções da unidade, tiveram como preocupação básica à obtenção dos

registros legais da cooperativa e de recursos que possibilitassem a construção de sua estrutura para início de suas atividades.

A construção das primeiras instalações da CAMPAL foram iniciadas em 15 de julho 1969. Em 01 de agosto do mesmo ano, a CAMPAL começou a receber trigo, o que marcou oficialmente o início das atividades da cooperativa.

Em 11 de janeiro de 1970 a Cooperativa, sentindo a necessidade de ampliar suas instalações, contratou financiamento junto ao BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul, para construir seu primeiro armazém que tinha capacidade para armazenar 60 mil sacas.

Segunda safra recebida em 1970, o armazém mostrou-se insuficiente, devido a crescente produção de soja e trigo dos associados.

O primeiro entreposto da cooperativa em Vila Candeia, no município de Palotina – Paraná foi inaugurado em 22 de Abril de 1972 (hoje localizado no município de Maripá).

Em 18 de fevereiro de 1974, os associados decidiram alterar a razão social da cooperativa, passando então a se chamar Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda – COOPERVALE, ampliando sua área de ação para os municípios de Assis Chateaubriand e Francisco Alves.

No dia primeiro de fevereiro de 1975, inaugurou-se o entreposto de Assis Chateaubriand e em 13 de dezembro do mesmo ano, foi aprovada a filiação a Cooperativa Central Regional Iguaçu – COTRIGUAÇU.

O início das atividades na unidade de Santa Rita do Oeste, no município de Terra Roxa – PR, aconteceu em 06 de fevereiro de 1976, e o entreposto da sede desde município foi inaugurado em 11 de agosto de 1980. Em 27 de fevereiro de 1981 expandiu-se para o estado do Mato Grosso, incorporando a cooperativa COAMDI de Diamantino e Nova Mutum, marcando o início das atividades da cooperativa no centro oeste do Brasil.

A unidade de Pérola Independente foi inaugurada em 12 de fevereiro de 1982, e a Usina de descaroçamento de algodão de Assis Chateaubriand, foi inaugurada em 25 de fevereiro do mesmo ano.

A Central de Distribuição de Alimentos foi inaugurada no dia 01 de Abril de 1982, onde seria um Comércio atacadista de outros produtos alimentícios, o qual iria distribuir alimentos para as lojas (Supermercados).

Em primeiro de agosto de 1984, iniciaram-se as atividades em Vila Nice, no município de Assis Chateaubriand. A unidade de Encantado do Oeste, no mesmo município, foi inaugurado em primeiro de fevereiro de 1985.

A unidade de Maripá foi inaugurada em 26 de abril de 1985. Em 26 de julho do mesmo ano foi inaugurada a unidade de Terra Nova no município de Assis Chateaubriand.

O início das atividades da COOPERVALE no Estado de Santa Catarina ocorreu no ano de 1985, quando da aquisição da COOPERPINDORAMA em Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes, com o intuito de produção de sementes de soja.

O escritório administrativo da unidade de Assis Chateaubriand foi inaugurado em 20 de agosto de 1986. E tinha a mesma finalidade do entreposto de Maripá.

Em 1987, juntamente com o processo de informatização iniciaram-se as atividades do Supermercado da COOPERVALE. A unidade de Alto Santa Fé no município de Nova Santa Rosa, foi inaugurada em 12 de maio de 1987.

A usina de descaroçamento de algodão de Terra Roxa foi inaugurado em 04 de abril de 1988, em 17 de maio foi formalizado o retorno da COOPERVALE à Cooperativa Central Agropecuária do Sudoeste Ltda – SUDCOOP e 14 dias depois iniciaram-se as atividades da unidade de São Camilo, Distrito de Palotina. Em 15 de outubro de 1988 iniciaram as atividades da Fábrica de Ração COOPERVALE.

Um marco importante nas atividades da COOPERVALE ocorreu em novembro de 1990, com a criação da Acessória de Planejamento e Assuntos Estratégicos, que traçou o plano de modernização da COOPERVALE e o plano de desenvolvimento para os próximos 30 anos.

Neste ano também foi inaugurado o entreposto de Novo Horizonte, no município de Nova Mutum - MT, e em 1991 foi implantada a Indústria de Transformação de Mandioca em Amido, no Distrito de São José, município de Terra Roxa, possibilitando ao produtor a diversificação de culturas.

Foram inúmeras as transformações que decorreram do plano de modernização, dentre elas, destacam-se: a implantação do processo de automação de recepção de cereais, aeração e termometria nos armazéns para melhor conservação dos cereais e de sistema de controle e avaliação de custos, informação on-line em todas as operações da COOPERVALE e reestruturação organizacional.

Em 20 de março de 1996 foi oficialmente inaugurado o Supermercado COOPERVALE de Assis Chateaubriand e em dezembro foi inaugurado o entreposto

do Bairro Catarinense, no Município de Francisco Alves. Em outubro de 1997, foi inaugurado o Complexo Avícola com a marca de produtos **C.VALE**, com o emprego das tecnologias mais avançadas do setor. Este momento marca uma nova fase na avicultura brasileira. Os aspectos de modernidade o tornam o divisor entre avicultura tradicional e a moderna avicultura empresarial. O complexo compreende: Matriseiro, Incubatório, Aviários de Campo, Fábrica de Ração e Abatedouro. Isso marcou o ingresso da COOPERVALE na agroindustrialização.

Em 1998, foi inaugurado o entreposto de São Francisco no Município de Assis Chateaubriand, e em 1999, foram inaugurados os entrepostos de Paulistânia, Alto Piquiri e Brasilândia do Sul.

No ano de 2000 a COOPERVALE voltou a expandir suas atividades no estado do Mato Grosso do Sul, com a inauguração do entreposto de Rio Brillhante. Em 2001 foi inaugurado o segundo entreposto em Fátima do Sul e em 2002 foram inaugurados entrepostos em Amambaí, Dourados e Caarapó nesse mesmo estado, ainda em Santa Carmem no Mato Grosso, além da Amidonaria de Navegantes no município de Assis Chateaubriand. Em 2003 inaugurou o entreposto de Itaporã – Mato Grosso do Sul e Vera no Mato Grosso.

Em 21 de novembro de 2003 foi realizada a Assembléia Geral Extraordinária onde foi aprovada a razão social da cooperativa para **C. Vale – Cooperativa Agroindustrial**.

Ainda foi inaugurada a Unidade Produtora de Leitões (UPL), localizada na Vila Floresta.

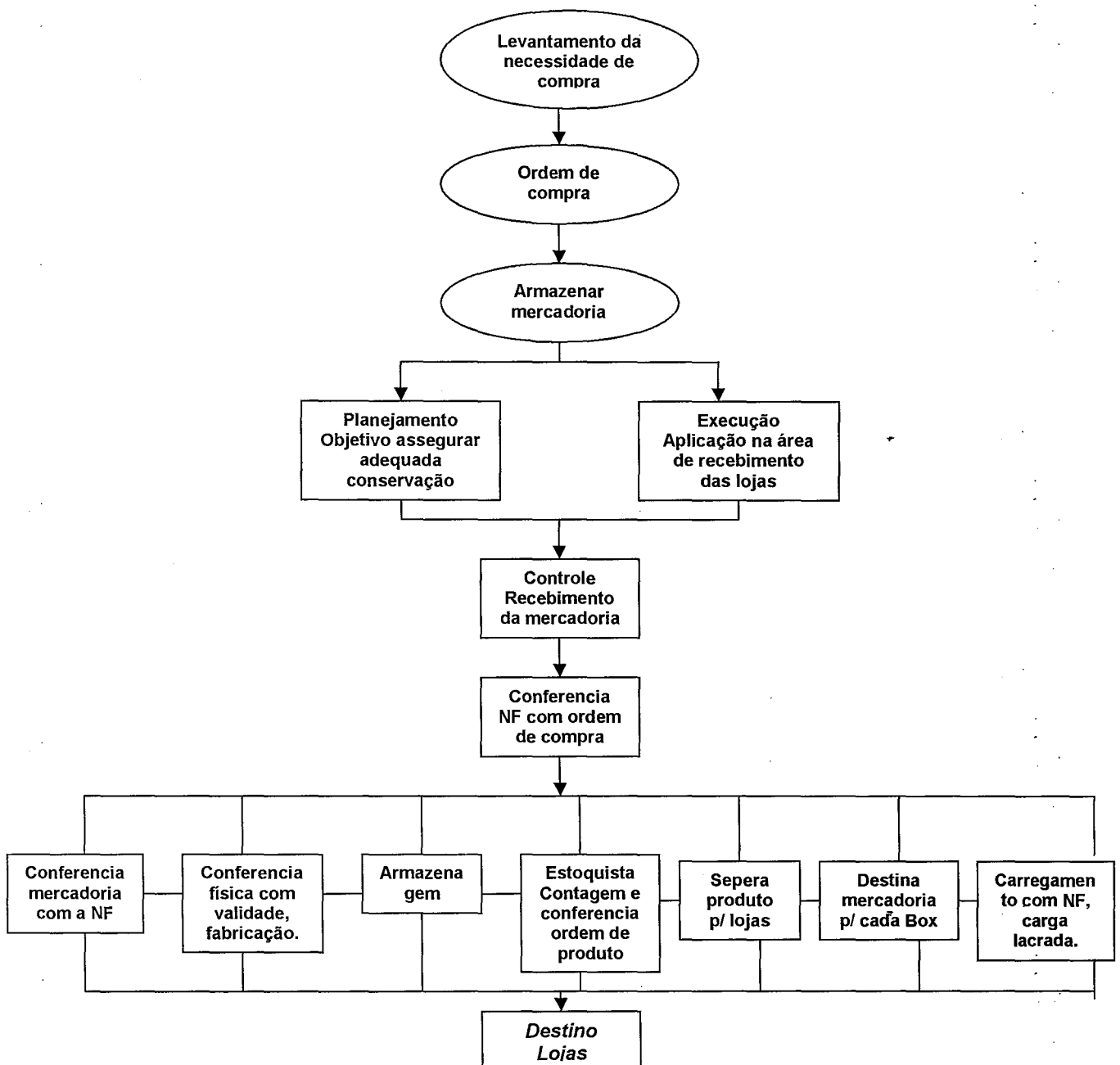
Houve em 2004 a continuidade da construção da segunda Fábrica de Ração e da Unidade Desativadora de Soja, no parque industrial da **C. Vale** no município de Palotina. E também a segunda parte do Complexo Avícola que aumentará sua capacidade de abate de 150 mil para 300 mil aves/dia, bem como a indústria de derivados de frango (**Industrializados da C.vale**). Que foram inaugurados no dia 08 de abril de 2005.

Através do histórico da empresa, percebe-se a capacidade empreendedora da mesma e a preocupação na obtenção de melhores resultados. Com a modernização da **C.Vale**, a sobrevivência diante de um mercado competitivo e globalizado parece uma realidade possível de ser alcançada. O esforço e a organização da empresa são pontos fundamentais para que esses objetivos sejam alcançados.

4.2.1 Organograma

Organograma é uma representação gráfica e estática dos elementos que são suporte ao organismo da empresa, e procura representar a situação formal da hierarquia e a disposição dos órgãos da empresa, ou seja, é a forma gráfica que representa a autoridade de uma organização. Segue organograma funcional da empresa.

FIGURA 04 – ORGANOGRAMA DA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO



4.2.1.1 Relatório

Conforme trabalho efetuado na Empresa verificou-se o seguinte processo.

Diariamente o setor de estoque verifica no sistema os produtos que estão com quantidade baixa e também os produtos que tem mais giro.

Através dessas informações, são feitos relatórios para o setor de compra com as seguintes informações: Quantidade, Código produto, Valor venda e Valor unitário.

Essas informações são transmitidas para o gerente de compra e o mesmo repassa a ordem de compra para os fornecedores.

Após a confirmação da compra a mercadoria é entregue na Central de Distribuição, chegando a mercadoria é verificado os seguintes itens:

A Nota Fiscal com a ordem de compra do depósito é conferida, se os produtos e seus respectivos dados estão corretos e se os mesmos estão na carga.

Analisado isso, são entregues os produtos e conferidos com a Nota Fiscal.

Após isso, são conferida a validade, data de fabricação dos produtos para que não recebam produtos vencidos.

A pessoa responsável para essa conferência não é a mesma que lança a Nota Fiscal dando entrada nos produtos. Depois da conferencia, os produtos são estocados.

A empresa efetua diariamente a conferência dos produtos através de relatório atualizado, esses relatórios que o funcionário fica responsável para guardar produto não confere o mesmo é efetuado a conferencia por outro funcionário.

Os mercados fazem pedidos para Central de Distribuição dos produtos que estão precisando.

Através desses pedidos é feita a Nota Fiscal de transferência para o mercado onde o funcionário do depósito com a 4 (quarta) via da Nota Fiscal separa os produtos que o mercado requisitou e essa mercadoria é encaminhada para o Box (área de embarque).

Antes de ser efetuado o carregamento, a mercadoria é conferida novamente pelo Supervisor da Central da Distribuição.

A mercadoria, quando é transportada até os mercados, é lacrada para que não ocorram furtos.

Abaixo apresentam-se as tabelas correspondentes à conferência de controle de estoque interno, referente os Produtos de Limpeza de várias marcas e tipos:

TABELA 1 - RELAÇÃO DOS PRODUTOS COM SEUS RESPECTIVOS DADOS

Produtos	Subgrupo	Cód Emb	Quantidade	Estoque Físico	Custo Médio
Amaciante Baby Soft Azul	9-289575	24	6x2L	192	1,97
Amaciante Baby Soft Branco	9-292326	24	6x2L	18	1,93
Amaciante Baby Soft Fresh	9-215863	24	6x2L	186	1,93
Amaciante Baby Soft Rosa	9-233479	24	6x2L	6	1,93
Amaciante Confort Azul	9-232205	24	12x1L	60	2,51
Amaciante Confor Azul	9-232218	24	24x500ml	96	1,42
Amaciante Confor Classic	9-463003	24	6x2L	12	3,72
Amaciante Confor Dia a Dia	9-220307	24	9x1L	63	2,48
Amaciante Confor Ervas Lírio	9-220281	24	9x1, 5L.	36	2,54
Amaciante Confort Pêssego	9-220285	24	9x1,5L	108	2,59
Amaciante Confort Flor	9-248859	24	9x1,5L	18	2,54
Amaciante Confort Violeta	9-220297	24	9x1,5L	9	2,54
Amaciante Fofa Amarelo	9-235147	24	6x2Lt	54	3,58
Amaciante Fofa Azul	9-254542	24	6x2Lt	36	3,51
Amaciante Girando Sol Amarelo	9-200382	24	6x2Lt	228	1,78
Amaciante Girando Sol Nuance	9-200398	24	6x2L	60	1,81
Amaciante Girando Sol Oceano	9-229074	24	6x2L	318	1,74
Amaciante Girando Sol Pétala Rosa	9-200386	24	6x2L	264	1,74
Amaciante Minuano Amarelo	9-206924	24	6x2L	59	2,46
Amaciante Mon Bijou Magia	9-255954	24	6x2L	114	2,42
Amaciante Mon Bijou Netuno	9-222694	24	6x2L	114	2,59
Amaciante Mon Bijou Pureza	9-243359	24	6x2L	192	2,49
Amaciante Q Boa Rosa	9-230368	24	6x2L	252	1,88
Amaciante Q Boa Azul	9-469162	24	6x2L	174	1,86

TABELA 1.1 - RELAÇÃO DOS PRODUTOS COM SEUS RESPECTIVOS DADOS

Produtos	Subgrupo	Cód Bem	Quant	Estoque Físico	Custo Médio
Detergente Gel Care Aloe Vera	9-459703	9	12x500m	12	1,58
Detergente Gel Care Vitamina	9-459693	9	12x500m	12	1,54
Detergente Girando Sol Neutro	9-200412	24	4x5L	12	4,66
Detergente Girando Sol Neutro	9-464358	9	24x500m	384	0,45
Detergente Limpol Coco	9-251707	9	24x500m	912	0,53
Detergente Limpol Gel Calendula	9-480400	24	12x511g	36	1,56
Detergente Limpol Limão	9-233152	9	24x500m	1200	0,54
Detergente Limpol Neutro	9-233217	9	24x500m	3528	0,52
Detergente Limpol Natural	9-229496	9	24x500m	1440	0,54
Detergente Minuano Fresh	9-204146	24	24x500m	288	0,56
Detergente Minuano Limão	9-204133	24	24x500m	504	0,55
Detergente Minuano Maca	9-204129	24	24x500m	192	0,59
Detergente Ype Clear	9-233630	24	24x500m	336	0,58
Detergente Ype Coco	9-233617	24	24x500m	216	0,58
Detergente Ype Limão	9-233633	24	24x500m	480	0,59
Detergente Ype Maca	9-233646	24	24x500m	432	0,59
Detergente Ype Neutro	9-233659	24	24x500m	336	0,59
Sabão Pó Ace Pac	9-207948	16	20x1Kg	320	2,98
Sabão Pó Brilhante Fresh	9-229485	24	24x500g	24	1,98
Sabão Pó Brilhante Pacote	9-456256	16	20x1Kg	80	3,45
Sabão Pó Klip	9-236395	24	18x1Kg	234	2,04
Sabão Pó Minerva Balan Brisa	9-249342	24	20x1Kg	560	3,57
Sabão Pó Minerva Floral	9-202567	24	20x1Kg	140	4,24
Sabão Pó Omo	9-235244	16	5 Kg	7	19,80
Sabão Pó Omo	9-208558	24	20x1g	1240	4,29
Sabão Pó Omo	9-237501	03	24x500g	240	2,53
Sabão Pó Omo Aloe Vera	9-211277	24	20x1Kg	120	4,71
Sabão Pó Omo Brancura Refres	9-299235	24	20x850g	900	3,40
Sabão Pó Omo Cores	9-249397	24	20x1Kg	240	4,98
Sabão Pó Progress	9-233178	24	20x1Kg	160	4,56

TABELA 1.2 - CÓDIGO DE EMBALAGEM

Código	Unidade	Sigla	Unidade Quantidade
03	Caixa	CX	LT
09	Frasco	FR	LT
16	Pacote	PC	KG
23	Quilo	KG	KG
24	unidade	UM	UN

TABELA 2 - PEDIDO QUE AS LOJAS SOLICITAM PARA A CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO

Loja 05	Loja Retirada 15	Grupo de estoque: 59
Autorizado:		
Setor Compra		

Código	Nome da Mercadoria	Quantidade
289575	Amaciante Baby Soft Azul	80
292326	Amaciante Baby Soft Branco	10
200382	Amaciante Girando Sol Amarelo	100
200398	Amaciante Girando Sol Nuance	20
233217	Detergente Limpol Neutro	400
229496	Detergente Limpol Natural	200
233617	Detergente Ype Coco	150
233633	Detergente Ype Limão	200
235244	Sabão Pó Omo	2
208558	Sabão Pó Omo	500
229485	Sabão Pó Brilhante Fresh	10
456256	Sabão Pó Brilhante Pacote	40

Nesta tabela os dados são fictícios, onde podemos demonstrar que este seria modelo de pedido dos produtos que os mercados solicitam para Central de Distribuição.

TABELA 3 - ORDEM DE COMPRA SOLICITADA PELA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS FORNECEDORES

C.Vale Cooperativa Agroindustrial

Rua Monteiro Lobato, 1811

IE: 4140145934

Telefone: (044)3649-8042

E-mail: pierezan@cvale.com.br

CEP: 85950-000

CNPJ: 77863223/0015-02

Local: Palotina-PR

Comprador: Paulo

Data Emissão: 12/04/2005.

ORDEM DE COMPRA

Negociação Realizada com: Carlos

Fornecedor: Scarlat Industrial Ltda – Industria Brasileira

Rua Jose Sanches Marin, 680

Vila Colorado

Suzano

SP

CEP: 08616-770

Fone: (0xx11)4746-5300 Fax: (0xx11)4746-5302

CNPJ: 60.648.557/0001-65

Local da Entrega: Loja 15 Central de Distribuição

Data da entrega: 10 dias

Condição Pagamento: 5 dias

TABELA 4 - ORDEM DE COMPRA SOLICITADA PELA CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO PARA OS FORNECEDORES

Descrição da Mercadoria	Complemento	Prod. subgrupo	Quantidade	Valor unitário	Valor total
Amaciante Baby Soft Azul	6x2L	9-289575	150	1,97	295,50
Amaciante Baby Soft Branco	6x2L	9-292326	50	1,93	96,50
Amaciante Girando Sol Nuance	6x2L	9-200398	150	1,81	271,50
Amaciante Girando Sol Oceano	6x2L	9-229074	40	1,74	69,60
Detergente Limpol Limão	24x500m	9-233152	600	0,54	324,00
Detergente Limpol Neutro	24x500m	9-233217	200	0,52	104,00
Detergente Girando Sol	4x5L	9-200412	250	4,66	1.165,00

Neutro					
Detergente Girando Sol	24x500m	9-464358	240	0,45	108,00
Neutro					
Sabão Pó Minerva Balan Brisa	20x1Kg	9-249342	5	3,57	17,85
Sabão Pó Minerva Floral	20x1Kg	9-202567	100	4,24	424,00
Sabão Pó Omo	5 Kg	9-235244	50	19,80	990,00
Sabão Pó Omo	20x1g	9-208558	55	4,29	235,95
Sabão Pó Omo	24x500g	9-237501	300	2,53	759,00

Nesta tabela, também com dados fictícios demonstra como é efetuada a ordem de compra dos Fornecedores.

TABELA 05 - EXTRATO DE MOVIMENTAÇÃO DE MERCADORIAS

Local 15 Central de Distribuição Supermercado GE: 59

Período: 12/04/2005 a 12/04/2005.

Descrição da Mercadoria	Subgrupo	Quantidade	Valor operação	Custo médio
Amaciante Baby Soft Azul	9-289575	6x2L	150	1,97
Amaciante Baby Soft Branco	9-292326	6x2L	50	1,93
Amaciante Girando Sol Nuance	9-200398	6x2L	150	1,81
Amaciante Girando Sol Oceano	9-229074	6x2L	40	1,74
Detergente Limpol Limão	9-233152	24x500m	600	0,54
Detergente Limpol Neutro	9-233217	24x500m	200	0,52
Detergente Girando Sol Neutro	9-200412	4x5L	250	4,66
Detergente Girando Sol Neutro	9-464358	24x500m	240	0,45
Sabão Pó Minerva Balan Brisa	9-249342	20x1Kg	5	3,57
Sabão Pó Minerva Floral	9-202567	20x1Kg	100	4,24
Sabão Pó Omo	9-235244	5 Kg	50	19,80
Sabão Pó Omo	9-208558	20x1g	55	4,29
Sabão Pó Omo	9-237501	24x500g	300	2,53

Nesta tabela, demonstra-se como é efetuada a conferência e contagem do estoque.

5 CONCLUSÃO

Com o desenvolvimento desse trabalho de Controle em Estoque, na empresa C. Vale Cooperativa Agroindustrial – Central de Distribuição, chegamos às seguintes conclusões:

Quando da visita à empresa foi verificado o processo de compra e transferência de mercadoria, o controle do estoque, recepção de mercadoria, se o estoque existe fisicamente.

Todos esses itens foram analisados e os mesmos estão de acordo com os dados fornecidos pela empresa.

Constatou-se falhas no controle, pois os produtos que faltam nos mercados sobram no depósito, outras vezes há a falta do produto em ambos os lugares. O elemento humano também prejudica o controle uma vez que troca as mercadorias de lugar e conseqüentemente ocorrem discrepâncias na contagem do estoque.

Esse trabalho foi de grande importância unindo os conhecimentos recebidos com a prática da empresa, meus conhecimentos foram ampliados, principalmente na área de controladoria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti de. **Auditoria um curso moderno e completo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ATTIE, Willian. **Auditoria conceito e aplicações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CATELLI, Armando. Sistema de Contabilidade de Custos Standar. **Tese de Doutorado**. São Paulo: FEA USP. 1972.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

HERRMANN, Jr. Frederico. **Contabilidade Superior** (Teoria econômica da Contabilidade). 8 ed. São Paulo: Atlas, 1970.

KANITZ, Stephen C. **Controladoria: Teoria e Estudos de Casos**. São Paulo; Pioneira, 1976.

LITTERER, Joseph A. **Análise das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1970.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

NAKAGAMA, Masayuki. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 1980.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: 1995.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.