

PROCEDIMENTOS DE CONTROLADORIA APLICADOS EM UMA EMPRESA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL COM FOCO EM SUPERMERCADOS

Aline Taffarel Gheller¹
Oldair Roberto Giasson²

RESUMO

O atual panorama de negócios se apresenta desafiante às empresas, devido a isso, cada vez mais são necessárias informações que dêem subsídios à gestão empresarial. É nesse contexto que se encontra a controladoria como órgão de fundamental importância para as empresas, pois auxilia os gestores com informações úteis para o processo de tomada de decisão, visando sempre a otimização de resultados. Assim, o presente trabalho fundamenta-se num estudo de caso com observações e análises que demonstram a importância do departamento de controladoria na estrutura organizacional e, através dela, quais os procedimentos que podem ser aplicados para darem suporte ao processo de gestão. Os procedimentos e interpretações apresentados neste trabalho foram satisfatórios para demonstrar a situação atual da empresa estudada e o que pode ser feito para melhorar este cenário.

Palavras-chave: Controladoria. Informação. Procedimento. Processo de Gestão.

ABSTRACT

The current business outlook appears challenging for companies, because of this, more information is needed to give subsidies to business management. In this context, as is the controlling body of fundamental importance for enterprises by helping managers with useful information for decision-making process, always seeking to optimize results. Thus, this work is based on a case study with comments and analysis that demonstrate the importance of controlling the department's organizational structure and, through it, what procedures should be implemented to give support to the management process. The procedures and interpretations presented in this study were satisfactory for demonstrating the company's current situation and study what can be done to improve this scenario.

Keywords: Controller. Information. Procedure. Process Management.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações vêm experimentando pressões competitivas constantemente, sendo necessária a criação de métodos que as diferenciem das demais. Estas mudanças decorrentes da globalização têm transformado as empresas em estruturas

¹ Acadêmica do 4º ano de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/PR – Email: alinegheller@hotmail.com

² Professor Mestre do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Pato Branco/PR – Email: giasson@utfpr.edu.br

complexas, sendo necessárias informações internas e externas mais completas que dêem subsídios aos gestores.

Neste contexto, encontra-se a controladoria tendo seu papel descrito por Oliveira, Perez e Silva (2005, p. 18), como sendo de “assessorar diversas gestões da empresa, fornecendo mensurações das alternativas econômicas e, por meio da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório”. Diante do exposto, percebe-se que a controladoria passa a desempenhar um papel fundamental no processo administrativo, fornecendo dados que auxiliam na gestão de todos os departamentos de uma empresa. Sendo assim, o presente estudo apresenta a seguinte problemática de pesquisa: quais são os procedimentos adequados para um sistema de controladoria aplicado em uma empresa de automação comercial, que sejam capazes de proporcionar melhorias nos processos, bem como, a otimização do resultado?

Para responder esta questão de pesquisa, o objetivo geral pretende caracterizar os procedimentos de controladoria que possam ser aplicados em uma empresa de automação comercial para que assim, seja possível disponibilizar informações úteis que contribuam para a melhoria dos resultados. Como subsídio para o objetivo geral apresenta-se os seguintes objetivos específicos: a) identificar os processos operacionais e as principais atividades realizadas na empresa; b) definir os procedimentos de controladoria necessários para empresa estudada; c) analisar os principais benefícios e melhorias que podem ser conseguidos com a implantação de novos procedimentos no departamento de controladoria.

Acredita-se que este estudo será de grande importância para o meio acadêmico, pelo fato de que em muitas universidades o tema Controladoria é explanado apenas de maneira breve e sem embasamento prático. Também será de grande utilidade para as empresas, visto que atualmente encontram-se num ambiente extremamente competitivo e com alterações contínuas, deste modo torna-se necessária a aplicação de meios que possibilitem um amplo assessoramento aos seus gestores.

Assim, no próximo capítulo, são descritos os principais embasamentos teóricos, em seguida apresenta-se a metodologia deste estudo, posteriormente os principais resultados, por fim as considerações finais e as referências que fundamentaram este trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse período em que as organizações estão sofrendo pressões competitivas e sendo forçadas a criar mecanismos para aumentar sua capacidade de concorrência, é preciso além de

um adequado controle patrimonial, identificar os fatores que estão contribuindo, ou não, para a eficácia das operações, de modo que se garanta a continuidade do negócio através da geração contínua de bons resultados econômicos.

Neste contexto, Figueiredo e Caggiano (2004) defendem que este papel deve ser desempenhado pela controladoria, que precisa estar fortemente envolvida na busca da eficácia organizacional considerando o estilo de gestão e as atividades desenvolvidas na empresa, visando alcançar objetivos determinados e resultados específicos.

A controladoria é conceituada de diferentes maneiras entre vários autores, não existe um consenso entre todos. Alguns a definem como um órgão administrativo, tendo suas funções centralizadas em planejamento, controle e suporte às decisões dos gestores; enquanto que outros a classificam como área do conhecimento humano ou ciência.

Diante do exposto, é possível apresentar uma explicação através de Mosimann e Fisch (1999) que consideram estas duas visões da seguinte forma: a) como unidade administrativa a controladoria representa um setor ou um órgão definido na estrutura da empresa, com funções estabelecidas, obedece a determinados princípios ou normas. b) como ramo do conhecimento a controladoria pode ser considerada como um conjunto de princípios e métodos das Ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística, e principalmente da Contabilidade, que objetivam orientar para eficácia.

A controladoria é considerada por muitos autores como a evolução da contabilidade tradicional e segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2005) é possível percebê-la como o setor responsável pelo projeto, elaboração, implementação e conservação do sistema integrado de informações do tipo operacionais, financeiras e contábeis de uma empresa.

O profissional da controladoria é conhecido através do título de *controller* e é considerado o encarregado por este departamento. Müller e Beuren (2010, p. 109) fizeram uma abordagem geral quanto à função do *controller*.

Suas funções e suas práticas não são restritas somente à contabilidade; espera-se que ele tenha conhecimento e visão ampla em relação à contabilidade gerencial, que participe no desenvolvimento de atividades como planejamento, controle, informações, e da própria contabilidade, dentre outras funções voltadas para administração e supervisão de cada atividade que tenha impacto no desempenho da empresa.

A investigação da posição da controladoria na estrutura organizacional foi feita por Borinelli (2006) que considerou duas abordagens: a quem a controladoria está ou deve estar subordinada no organograma da empresa e se ela exerce autoridade de linha ou se é um órgão de *staff*. O órgão de linha é caracterizado pela autoridade linear e pelo princípio escalar, tem

ação de comando, enquanto o órgão de *staff* é visto como a unidade de trabalho que desempenha a função de suporte e assessoria.

A idéia de que a controladoria precisa de uma nova posição organizacional para que exista o exercício concreto da direção, foi defendida por Cano (2002, Apud MARTIN, SANTOS E DIAS FILHO, 2004). Acredita-se que com essa reestruturação, a controladoria poderia proporcionar sistemas de controles com qualidade informativa útil para a tomada de decisão e livre de uma possível influência pela promoção, pois a controladoria teria o dever de responder somente ao conselho administrativo e não a diversas pessoas da empresa.

Com relação à missão da controladoria, Catelli (2001, p. 346) afirma que é “assegurar a otimização do resultado econômico da organização” e para que isso seja cumprido, o autor estabeleceu como objetivos da mesma: promoção da eficácia organizacional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade. Entende-se que a missão e os objetivos da controladoria precisam estar relacionados à realização da missão e continuidade da empresa, e para isso é necessária a colaboração de todos os dirigentes que formam a estrutura organizacional.

Uma determinada área de responsabilidade desempenha uma função ou um grupo de funções, sendo que na controladoria elas estão relacionadas ao conjunto de objetivos existentes em consequência da missão da entidade, e quando colocadas em prática tornam possível o processo de gestão econômica (CATELLI, 2001). Assim, a controladoria abrange uma sequência de processos que vão desde a identificação das ações necessárias, até o momento do acompanhamento da evolução obtida.

Segundo Catelli (2001, p. 351, grifo do autor) “a controladoria, na execução de suas atividades, deve utilizar-se de dois instrumentos fundamentais: *Processo de Gestão e Sistemas de Informações*”. O primeiro é composto por três etapas: a) planejamento estratégico, operacional e programação; b) execução; e, c) controle. Já o segundo é formado pelos seguintes subsistemas: a) simulações; b) orçamentos; c) padrões; e, d) realizado.

O planejamento é essencial para a prática de diversas funções, pois somente após a sua implantação é que as ações serão realizadas e através dele será possível acompanhar o desempenho obtido em relação ao planejado.

De acordo com Catelli (2001) na fase do planejamento estratégico é realizada a identificação dos seguintes dados na empresa:

- Variáveis do ambiente interno: englobam a verificação dos pontos fortes e fracos nesse ambiente; e

- Variáveis do ambiente externo: quais são as oportunidades e ameaças existentes nesse ambiente.

No planejamento operacional é feita a aplicação dos dados identificados no planejamento estratégico e considerando o objetivo de alcançar as diretrizes estratégicas propostas, deve ser elaborado um programa de ação a ser implementado na empresa.

Catelli (2001, p. 61), explica que é precisamente na etapa de execução “que as operações são implementadas e surgem as transações realizadas. Nessa etapa, procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento operacional de curto prazo, de forma a otimizar cada negócio/evento”.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 30) afirmam que o controle “é um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados [...]”. Assim, compreende-se a importância que esta fase tem no processo de gestão, pois atua como fiscalizadora de todos os procedimentos realizados.

Para uma organização alcançar seus objetivos é preciso que tenha uma estratégia consistente. Entende-se como posicionamento o ato de disseminar o produto e a imagem da empresa para ocupar uma posição diferenciada na visão do público-alvo. Assim, o posicionamento estratégico compreende qual a imagem que se deseja passar ao mercado e que através dela seja possível obter a diferenciação. É composto essencialmente pela missão da empresa, visão organizacional, princípios e valores, e política de qualidade.

Um modelo de gestão é constituído de acordo com os interesses dos gestores, e principalmente dos seus proprietários, diante disso, compreende-se que cada empresa possui um modelo particular que está relacionado às suas crenças e valores. Pode-se considerar que um modelo de gestão é composto basicamente pela seguinte estrutura: estilo gestão da empresa, premissas da gestão, processo de gestão, critério de avaliação do desempenho, cronograma de avaliação do desempenho, autoridade e responsabilidade dos cargos e também pela hierarquia do sistema organizacional.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Demo (Apud SILVA, 2003, p. 25) define que a metodologia “é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. Percebe-se que a metodologia abrange todos os métodos que podem ser empregados numa pesquisa de cunho científico, e o uso dos mesmos auxilia a estruturação dos objetivos a serem alcançados.

Uma pesquisa é classificada de acordo com seus objetivos, sendo possível apresentá-la como exploratória, descritiva ou explicativa. Quanto aos objetivos, a pesquisa desse estudo se enquadra como pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

Com relação à forma de abordagem de uma pesquisa é possível classificá-la como quantitativa ou qualitativa, sendo que neste caso, a pesquisa é considerada qualitativa, pois envolve o aperfeiçoamento de novas idéias e mostra aspectos subjetivos. Segundo FACHIN (2001, p. 82) uma variável qualitativa “[...] relaciona aspectos não somente mensuráveis, mas também definidos descritivamente.”

Quanto à natureza, esta pesquisa pode ser considerada um estudo de caso por terem sido feitas observações e análises dos fatos ocorridos dentro da empresa estudada. Para Gil (2002, p. 54), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...].”

A coleta de dados para a realização deste trabalho foi feita através de entrevistas informais com as pessoas que trabalham na empresa nos departamentos administrativo/financeiro, recursos humanos e contabilidade com a finalidade de obter informações gerais sobre a história e os processos usados na empresa. Também foi utilizada como técnica a observação da estrutura, características e costumes da organização em assunto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentado o estudo realizado em uma empresa com área de atuação em desenvolvimento e licenciamento de sistemas de automação comercial, a qual tem seu foco voltado principalmente para o setor de supermercados. O nome da empresa estudada e dos sistemas desenvolvidos pela mesma não serão divulgados, pois os responsáveis solicitaram sigilo. Assim, neste capítulo ela será mencionada apenas como “empresa”.

4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma organização possa alcançar seus objetivos é indispensável que tenha uma estratégia consistente e uma definição clara do seu posicionamento perante o mercado empresarial. Através da análise da área de atuação da empresa, da consulta da sua página na internet e da obtenção de dados com o responsável pela assessoria de recursos humanos, foi possível elaborar o posicionamento estratégico da empresa que será apresentado a seguir:

| Posicionamento Estratégico | |
|-----------------------------------|---|
| Negócio | Desenvolvimento e licenciamento de sistemas de automação comercial, com foco voltado principalmente para o setor supermercadista. |
| Missão | Fornecer produtos e serviços especializados para o segmento de supermercado que possibilitem à empresa/supermercado projetar-se no mercado com a fidelização de seus clientes, obtendo lucros crescentes e traduzindo-se numa evolução contínua com resultados otimizados. |
| Visão | Ser reconhecida como líder nacional através de seu desempenho no fornecimento de sistemas para supermercados, agregando valor aos produtos e serviços por ela desenvolvidos para atender clientes e demais pessoas ligadas à empresa. |
| Valores | <ul style="list-style-type: none"> • Ética – Agir com honestidade, integridade, transparência e profissionalismo em todas as nossas relações e atividades, dentro e fora da empresa. • Orientação para o Cliente – Reconhecer que o cliente é a nossa razão de ser e focar nossas ações para superar suas expectativas. • Trabalho em Equipe – Atuar, entre áreas e pessoas, de forma integrada e cooperativa, com comunicação clara e transparente, visando à conquista dos objetivos organizacionais. • Inovação – Incentivar a geração e a implementação de novas idéias, desafiando as práticas atuais e buscando a melhoria contínua, de modo a gerar benefícios ao negócio e às atividades do dia-a-dia. • Compromisso com Resultados – Atingir as metas assumidas, de acordo com os padrões definidos de qualidade, prazo e custo. • Respeito às Pessoas – Valorizar os indivíduos, suas diferenças e necessidades, reconhecendo suas contribuições e proporcionando uma relação de trabalho justa, desafiadora e favorável ao desenvolvimento pessoal e profissional. |
| Política de Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> • Especialização – Todas as áreas que atuam direta ou indiretamente nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços participam de diversas atividades relacionadas com o segmento do varejo. Isto faz com que toda a equipe esteja sintonizada com as tendências do mercado e com a realidade supermercadista. • Confiabilidade – Ao longo da sua história a empresa vem agregando valor a todos os produtos e serviços prestados aos supermercados. Esta dedicação ao setor permitiu o desenvolvimento de vários projetos que sempre puderam antever as mudanças e necessidades específicas que surgiram no período. • Atendimento – As atividades junto aos clientes são acompanhadas para verificação do nível de satisfação destes e servem como referencial para avaliação dos serviços prestados. Desde o início de suas atividades a empresa tem inovado em relação ao atendimento de clientes, política de preços e implantação/implementação de sistemas. • Núcleos Técnicos – São partes integrantes da estrutura de atendimento da empresa e consistem em representantes técnicos regionais, situados estrategicamente a fim de atenderem as demandas de clientes e cumprir um cronograma pré-estabelecido de acompanhamento técnico junto a estes. As funções destes núcleos baseiam-se em garantir a eficácia dos softwares e <i>feedback</i> necessário para o contínuo desenvolvimento dos produtos e serviços. |

Quadro 1 - Posicionamento estratégico da empresa estudada.

Fonte: Dados obtidos através do estudo de caso.

4.2 MODELO DE GESTÃO

Apesar de a empresa pesquisada estar no mercado há muitos anos, ela ainda não possui um modelo de gestão projetado. Então, por meio da observação diária dos acontecimentos e das deliberações apresentadas pelas diretorias, foi possível levantar os dados necessários para organizar um modelo de gestão característico com o estilo de administração da empresa.

| MODELO DE GESTÃO | |
|--|--|
| Estilo de Gestão | Estilo de gestão centralizado. Considera-se centralizado pelo fato de que as decisões não podem ser tomadas sem consultar a diretoria executiva e geralmente estão concentradas na visão do diretor geral. |
| Premissas da Gestão | Continuidade, aperfeiçoamento, inovação e otimização dos resultados. |
| Processos de Gestão | São formulados os planos, colocados em prática, e então são avaliadas as conseqüências das ações. |
| Critério de Avaliação do Desempenho | Avaliação comportamental, do trabalho desenvolvido e do resultado obtido. |
| Cronograma de Avaliação do Desempenho | São realizadas reuniões de acordo com as necessidades de cada departamento. Não existem datas predeterminadas para a realização de reuniões com as diretorias e também com todos os envolvidos na empresa. |
| Autoridade e Responsabilidade | <ul style="list-style-type: none"> • Diretores: responsáveis por responder pela empresa juridicamente, continuar ou descontinuar o negócio, aprovar planos, definir políticas de investimento e otimizar resultados. • Assessores: encarregados em auxiliar determinada área da empresa de acordo com a sua função. • Gestores: responsáveis pela otimização de resultados, por identificar e propor melhorias para a gestão da área pela qual é responsável. • Colaboradores: responsáveis pela execução do trabalho, por atingir metas, pela eficiência dos processos e também por propor melhorias. |
| Hierarquia do Sistema Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Diretorias; • Assessorias; • Gerências de departamentos; • Assistentes de departamentos. |

Quadro 2 - Modelo de gestão da empresa estudada.

Fonte: Elaborado pela autora.

O modelo gestão apresentado no Quadro 2, possibilita que todos os envolvidos na empresa entendam, de maneira objetiva, como os proprietários pretendem conduzi-la, como é realizado o processo de decisão e a avaliação de desempenho, qual é a estrutura organizacional, onde cada um está inserido e qual a sua responsabilidade no processo administrativo.

4.3 PROCESSO DE GESTÃO

O processo de gestão é composto pelas fases de planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Neste trabalho, serão abordadas todas as etapas, mostrando quais são os métodos que podem ser realizados em cada uma delas para que seja possível melhorar a gestão da empresa.

Catelli (2001) traz que no planejamento estratégico é realizada a identificação das variáveis internas e externas da empresa, sendo que isto será apresentado no tópico a seguir.

4.3.1 Variáveis Internas e Externas

No planejamento estratégico, segundo a avaliação de Catelli (2001), é realizado o levantamento dos pontos fortes e dos pontos fracos referentes às variáveis internas da empresa, e também são verificadas as oportunidades e ameaças relacionadas às variáveis externas da empresa.

| VARIÁVEIS INTERNAS | |
|--|---|
| Pontos Fortes | Pontos Fracos |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atualização tecnológica. • Capital próprio para investimentos. • Fidelização de clientes. • Contato direto com os clientes. • Acompanhamento dos serviços prestados. • Treinamento para os ingressantes na empresa com função técnica. • Curso para clientes, tendo em seu término uma avaliação de aproveitamento. • Estrutura física adequada para todas as atividades desenvolvidas. • Convênio com plano de saúde e cobertura total das mensalidades dos funcionários. • Seguro de vida para os funcionários. • Disponibilidade de transporte para os funcionários que moram fora da cidade onde a empresa está localizada. • Disponibilidade de refeitório, sendo que a empresa paga mais de 70% do custo do almoço por funcionário. | <ul style="list-style-type: none"> • Pouco investimento em <i>marketing</i>. • Página na internet sem atrativos e com pouca informação da empresa. • Ainda não existe plano de carreira definido. • Falta de comunicação entre os departamentos. • Departamentos com distribuição não uniforme de trabalho. • Falta de ferramenta para administrar processos. • Falta de padronização e estruturação no atendimento a clientes. • Decisões ainda muito centralizadas. |

Quadro 3 - Variáveis internas: pontos fortes e fracos da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora.

| VARIÁVEIS EXTERNAS | |
|--|---|
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> • Clientes com boas condições financeiras; • Possui credibilidade no mercado; • Setor em ascensão. | <ul style="list-style-type: none"> • Existe alta concorrência; |

Quadro 4 - Variáveis externas: oportunidades e ameaças da empresa

Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.2 Diretrizes Estratégicas

Como produtos do planejamento estratégico e por meio da constatação das variáveis internas e externas são determinadas as diretrizes estratégicas da empresa que objetivam proporcionar melhorias nos ambientes identificados e que manifestam algumas perspectivas dos gestores para os próximos meses ou anos.

| DIRETRIZES ESTRATÉGICAS |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Investir em técnicas de <i>marketing</i>. • Realizar o planejamento de carreira dos funcionários. <ul style="list-style-type: none"> • Organizar reuniões periódicas. • Revisar as funções de cada setor. • Implementar um sistema de administração de processos. <ul style="list-style-type: none"> • Padronizar e estruturar o atendimento a clientes. <ul style="list-style-type: none"> • Preservar o contato com clientes; • Realizar a descentralização de algumas decisões; <ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar as tendências do mercado. • Aumentar o faturamento de vendas em 15 % ao ano. <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar o lucro líquido em 25 % ao ano. • Diminuir ou manter as despesas operacionais na proporção do faturamento com vendas. |

Quadro 5 - Diretrizes estratégicas propostas.

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 5 apresenta as diretrizes estratégicas da empresa estudada, as quais expressam as metas que visam corrigir as insuficiências verificadas e também alcançar os valores considerados ideais pelos administradores.

4.3.3 Plano de Ação

Na controladoria, a fase do planejamento operacional consiste basicamente em identificar e avaliar opções de ações e por meio delas sugerir um plano de ação a ser aplicado.

Com embasamento nisso e nas diretrizes estratégicas apresentadas no Quadro 5 foi elaborado um plano de ação com o intuito de propor medidas que poderiam trazer benefícios para a empresa, através do ajuste e implementação de alguns processos que apresentaram insuficiência.

No plano de ação apresentado abaixo, no Quadro 6, encontra-se a descrição da ação a ser desempenhada, quem será o responsável por executá-la, o prazo previsto da sua aplicação, o porquê é necessário fazê-la e o processo a ser realizado.

(continua)

| PLANO DE AÇÃO | | | | | |
|---------------|---|--|----------------|---|--|
| Item | Ação Planejada | Responsável | Prazo Previsto | Justificativa | Metodologia |
| 1 | Realizar ampla divulgação dos produtos oferecidos pela empresa. | Marketing | Contínuo | Aumentar o destaque da empresa no mercado e consequentemente obterem novos clientes. | Utilizar várias técnicas de marketing como: participação em feiras, revistas, jornais, entre outros. |
| 2 | Aprimorar a página na internet. | Marketing | 2 meses | Possuir um meio que apresente informações atualizadas da empresa, com transparência, estrutura moderna e atrativa. | Organizar os dados da empresa referentes à sua história, posicionamento estratégico, modelo de gestão, produtos, e formular uma nova estrutura. |
| 3 | Formular o plano de carreira dos funcionários. | Assessor de recursos humanos e gerente de cada departamento. | 3 meses | Valorizar os profissionais, fazendo com que atuem motivados e contribuir com o desenvolvimento profissional e organizacional. | Fazer um diagnóstico das reais necessidades da empresa, refletir quanto à estrutura, política salarial a ser adotada, remuneração e cargos. |
| 4 | Realizar reuniões periódicas | Diretores, Assessores e Gerentes | Contínuo | Melhorar a comunicação interna dos departamentos e também a comunicação entre os setores. | Agendar reuniões quinzenais dentro dos setores, mensais com os diretores, assessores e gerentes, e trimestrais com todas as pessoas envolvidas na empresa. |
| 5 | Definir com clareza as funções e metas de cada colaborador. | Assessor de recursos humanos e gerente de cada departamento. | 3 meses | Organizar melhor os setores, medir o desempenho de cada colaborador e verificar se ocorreu o cumprimento das metas estabelecidas. | Fixar as funções a serem desempenhadas por cada colaborador e as metas que se almeja alcançar. |
| 6 | Otimizar a formação de mão-de-obra qualificada | Recursos Humanos e Administração | Contínuo | Aumentar a qualidade do serviço prestado e melhorar a produtividade. | Oferecer treinamento e cursos para todos os colaboradores ingressantes na empresa. |
| 7 | Estruturar um sistema específico para a administração de processos com informações dos trabalhos realizados e a serem feitos pelos departamentos. | Programadores e responsáveis por cada departamento | 12 meses | Melhorar a organização dos processos e a comunicação entre os departamentos que necessitam estar em ligação constante. | Criar um sistema simples que abrigue e transmita as informações necessárias aos departamentos. |

| PLANO DE AÇÃO | | | | | |
|---------------|--|---|----------------|--|---|
| Item | Ação Planejada | Responsável | Prazo Previsto | Justificativa | Metodologia |
| 8 | Definir e estruturar um padrão de atendimento aos clientes | Suporte | 6 meses | Otimizar o uso do tempo nos atendimentos e acabar com a distinção nos atendimentos de diferentes clientes. | Controlar o tempo de atendimento, identificando qual a dificuldade em resolver determinado tipo de problema. Através disso, pode-se começar a definir os padrões de atendimento para cada problemática. |
| 9 | Acompanhar o cliente após a implantação | Representantes técnicos e relacionamento clientes | Contínuo | Melhorar o atendimento após a implantação para manter os clientes estáveis e satisfeitos com os serviços adquiridos. | Realizar pesquisa de satisfação, manter um canal de comunicação pela página na internet, com atendimento <i>on-line</i> . |
| 10 | Iniciar o processo de descentralização de algumas decisões | Diretores | 6 meses | Possibilitar que as decisões sejam tomadas rapidamente, que as pessoas operem com autonomia e respondam por suas decisões. | Decidir o que vai ser descentralizado, definir políticas e normas, e estabelecer as delegações adequadas. |
| 11 | Acompanhar as novas tecnologias e investir em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) | Desenvolvimento | Contínuo | Evitar a defasagem dos produtos desenvolvidos e acompanhar as tendências do mercado. | Participar de eventos relacionados às novas tecnologias do ramo e se manter informado sobre o mercado. |
| 12 | Aumentar a rentabilidade através do aumento de clientes nas regiões Sudeste, Centro-Oeste, e países do Mercosul. | Marketing e Vendas | 5 meses | Conquistar "espaço" nas regiões e aumentar a rentabilidade. | Desenvolver campanhas publicitárias nas regiões e países de interesse, e realizar visitas comerciais para a apresentação dos produtos. |
| 13 | Aumentar o atendimento ao cliente via <i>on-line</i> , para reduzir os gastos com viagens. | Suporte e Relacionamento com Clientes | Contínuo | Diminuir as despesas com deslocamento até o cliente e economizar tempo. | Oferecer atendimento <i>on-line</i> com qualidade e agilidade, mas verificar se o cliente está satisfeito como no atendimento feito pessoalmente. |

Quadro 6 - Plano de ação sugerido.

Fonte: Elaborado pela autora.

O plano de ação apresentado no Quadro 6 trouxe as ações a serem executadas por vários setores, então, mesmo que neste estudo não tenha sido possível elaborar um plano de ação para cada departamento, percebe-se esse conseguiu apresentar uma visão geral sobre tudo o que pode ser realizado para melhorar a condição da empresa. Também é possível visualizar que são necessárias alterações em diversos pontos da estrutura organizacional e se espera que por meio dessas a empresa se estabilize ainda mais no mercado, obtenha novos clientes e, conseqüentemente, origine maiores rendimentos.

Com relação à fase de execução, Catelli (2001) considera que é neste momento que as ações são colocadas em prática e que se busca alcançar os objetivos determinados no planejamento operacional.

Diante disso, para que a execução desse plano de ação tenha sucesso, é necessário que haja responsabilidade e comprometimento de todos os envolvidos no processo, ou seja, cada setor deve ter conhecimento das ações que são de sua competência. Também é imprescindível que seja realizado o monitoramento das ações até o momento da sua completa realização.

4.3.4 Controle

Através da obra de Figueiredo e Caggiano (2008), entende-se que esta etapa de controle consiste em dar o *feedback* das ações planejadas em relação ao real desempenho. Por meio disso, é possível verificar se o plano está estruturado de maneira clara e completa, bem como, se é necessário fazer alterações para que ocorra a obtenção dos resultados desejados.

Nesta fase, inicialmente, deverão ser definidas ações preventivas no sentido de evitar a ocorrência de desvios nos resultados planejados. Este controle deverá ser feito pelos responsáveis de cada setor, tendo como suporte um cronograma de reuniões ordinárias, para que assim permaneçam informados sobre o atual desempenho, e realizem avaliações sobre o mesmo, podendo então manter o efetivo controle dos processos.

No caso de alguns resultados vierem a sofrer desvios ou não forem alcançados, serão aplicadas ações corretivas com a intenção de reparar o procedimento que os causou e dessa maneira, tentar evitar que esses problemas ocorram novamente.

Assim, percebe-se que as informações geradas pelo sistema de *feedback* são grandes meios de avaliação do impacto causado pela ocorrência de mudanças e proporcionam a realização do planejamento de ações preventivas e corretivas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral caracterizar os procedimentos de controladoria que possam ser aplicados em uma empresa de automação comercial para que assim, seja possível disponibilizar informações úteis que contribuam para a melhoria dos resultados. Para alcançar tal objetivo, foi necessário: identificar os processos operacionais e as principais atividades realizadas na empresa, definir os procedimentos de controladoria necessários para empresa estudada e analisar os principais benefícios e melhorias que podem ser conseguidos com a implantação de novos procedimentos no departamento de controladoria.

Inicialmente, para realizar a identificação dos processos e das atividades da empresa, foi necessária a formulação do seu posicionamento estratégico, assim como do modelo de gestão, pois estes não estavam definidos de maneira concisa e nem se encontravam escritos em algum documento, mesmo que de modo informal. Através da formulação e da organização desses dados, foi possível entender a estrutura da empresa, bem como visualizar a sua posição perante os colaboradores e o mercado atuante.

Com relação aos procedimentos de controladoria, inicialmente foi realizado o planejamento estratégico e através deste foi possível elaborar os procedimentos de identificação e análise das variáveis internas (pontos fortes e fracos) e das variáveis externas (oportunidades e ameaças) da empresa, assim como a elaboração das diretrizes estratégicas que representam as suas necessidades e anseios.

No planejamento operacional, foi realizada a identificação e a avaliação de algumas ações, vistas como necessárias à empresa. Em seguida, foi desenvolvido um plano de ação que considerou em cada uma das ações identificadas o que deve ser feito, quem será responsável por fazer, qual será o prazo previsto para a realização, o porquê é necessário fazê-lo e o processo a ser realizado. Nesta etapa, também foi comentado sobre como se deve proceder à execução e o controle das ações planejadas.

Através dos procedimentos apresentados, será proporcionado aos gestores o efetivo conhecimento sobre a teoria e a prática de um departamento de controladoria, assim como o auxílio na gestão da empresa. Com a implantação desses procedimentos, espera-se poder apresentar a estrutura da empresa de maneira organizada e inovadora ao mercado, alargar as vendas, aumentar e conservar o quadro de clientes, e por meio destes, trazer resultados crescentes à empresa.

Conclui-se, portanto, que um departamento de controladoria com processos bem estruturados, proporciona aos administradores de empresas o conhecimento fundamental para que seja possível avaliar e encontrar alternativas que busquem a otimização dos processos e o fornecimento de informações importantes para a concretização de uma grande gestão.

REFERÊNCIAS

- BORINELLI, Márcio L. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. 352 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Contabilidade e Atuária, Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, São Paulo, 2006.
- CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica – GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: teoria e prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTIN, Nilton Cano. Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista Contabilidade & Finanças da FEA/USP**, São Paulo, n. 28, p. 7-27, jan./abr. 2002.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MÜLER, Elza T. C.; BEUREN, Ilse M. Estrutura formal e práticas da controladoria em empresas familiares brasileiras. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 26, n. 76, p. 105-120, jan/abril 2010.
- OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. **Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2003.