

PROCEDIMENTOS DE CONTROLADORIA APLICADOS NA EMPRESA AUTO SOM GALEAZZI

Dâmaris Martins Pinto¹
Luíz Fernande Casagrande²

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo fazer um estudo de caso na empresa Auto Som Galeazzi utilizando ferramentas de controladoria para auxiliar os processos de gestão em busca da otimização de resultados econômicos. Segundo SEBRAE (2009) mais da metade das pequenas empresas entram em falência em apenas 5 (cinco) anos, sendo que os maiores problemas apontados como causadores da mortalidade foram falta de capital, falta de clientes/mercado, problemas com gestão entre outros. Nesse contexto, verificou-se a necessidade de um estudo que possa contribuir para uma possível solução para tais problemas. A contabilidade vem evoluindo para apresentar tais soluções, a controladoria, pode fornecer meios para manter as empresas competitivas, e impactar o resultado da organização. Para atender os objetivos esse trabalho fundamenta-se em um estudo de caso com observações e análises que demonstram a importância da controladoria na estrutura organizacional e, através dela, quais os procedimentos que podem ser aplicados para dar suporte ao processo de gestão. Os resultados apresentados neste trabalho foram considerados satisfatórios e demonstra a situação atual da empresa estudada e o que pode ser feito para melhorar seu desempenho econômico.

Palavras Chaves: Controladoria. Processo de Gestão. Procedimento.

ABSTRACT

This work aims to make a case study in business Galeazzi Auto Sound controller using tools to assist management processes in order to optimize economic results. According SEBRAE (2009) more than half of small businesses go bankrupt in 5 (five) years, but major problems identified as causes of death were lack of capital, lack of customer / market, problems with management and others. In this context, there is a need for a study that may contribute to a possible solution to such problems. The accounting system is evolving to provide such solutions, the comptroller, may provide a means to keep the company competitive, and impact the outcome of the organization. To meet the objectives of this work is based on a case study with comments and analysis that demonstrate the importance of controlling the structural organization and, through it, which procedures can be applied to support the management process. The results presented in this study were considered satisfactory and shows the status of this company, and what can be done to improve its economic performance.

Keywords: Controlling. Management Process. Procedure.

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

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

1 INTRODUÇÃO

Toda empresa atua em determinado ambiente e sua sobrevivência depende da maneira como ela age e se relaciona com esse meio. Assim, a empresa precisa ser estruturada e organizada, de acordo com as condições e variáveis que possam impactar suas atividades e resultados.

Para que a empresa possa se relacionar com o meio em que atua é preciso analisar as tendências futuras dos negócios. A contabilidade atende tal objetivo fornecendo informações úteis aos usuários, porém como uma ferramenta apenas para atender ao fisco.

A fim de projetar tais dados pode ser utilizado o planejamento, implantação e manutenção de um sistema de informação que permita agregar várias funções existentes dentro de uma empresa, para isso é necessário a intervenção da controladoria, que é uma ferramenta importante para os gestores no processo de tomada de decisão.

A controladoria é ampla em seus estudos, diante disso são pesquisados quais procedimentos de controladoria podem contribuir para a melhoria dos processos de gestão e para a otimização de empresas?

Na busca de responder tal questionamento o trabalho se apoia em estudo de caso visando concentrar os conhecimentos da área estudada, por meio da análise da estrutura da empresa pesquisada e posteriormente pela aplicação de alguns procedimentos de controladoria na mesma. Este processo tem o intuito de aprimorar a gestão da empresa assim como salientar a importância da controladoria no sistema organizacional.

No próximo capítulo, apresenta-se a revisão da literatura e a fundamentação teórica do tema, em seguida a metodologia utilizada e posteriormente os resultados do estudo de caso e por fim são apresentadas as considerações finais e as referências que fundamentam esse trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A controladoria surgiu no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar controle de todas as empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais. No final do século XIX, um grande número de empresas que haviam proliferado a partir da Revolução Industrial, começaram a se fundir. Essas empresas eram organizadas em departamentos e divisões, mas o controle era centralizado. (SCHMIDT, 2002).

Oliveira fez a seguinte conceituação, (2005, p. 13):

Pode-se entender Controladoria como o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis de determinada entidade, com ou sem finalidades lucrativas, sendo considerada por muitos autores como o atual estágio evolutivo da Contabilidade.

Catelli (2001, p. 346) afirma que a missão da controladoria 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.

Segundo Shimidt (2002, p. 22):

A controladoria tem a função de coordenar os esforços dos gestores no sentido de garantir o cumprimento da missão da empresa a assegurar sua continuidade, gerando informações relevantes, fidedignas e tempestivas para a tomada de decisão dos gestores, ou seja, prover informações que induzam alcançar um resultado global sinérgico na busca da eficácia empresarial e garantir sua sobrevivência.

Enfim, a controladoria tem função de auxiliar o gestor na tomada de decisão, para que a decisão tomada seja a melhor para a empresa, alcançando resultados superiores, fazendo com que a entidade tenha garantido a sua continuidade no mercado.

Catelli (2001, p. 350) define em tópicos as funções da controladoria, sendo:

- a) Subsidiar o processo de gestão;
- b) Apoiar a avaliação de desempenho;
- c) Apoiar a avaliação de resultado;
- d) Gerir os sistemas de informações;
- e) Atender aos agentes do mercado.

O profissional da controladoria recebe o nome de *Controller*, sendo ele responsável por esse departamento.

Para atuar neste campo é indispensável que os profissionais da contabilidade adquiram conhecimento e o domínio de conceitos de certas disciplinas, como administração, informática, economia, estatística, entre outras. (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008).

2.1 FERRAMENTAS DA CONTROLADORIA

Com relação as ferramentas a controladoria possui dois instrumentos fundamentais na execução de suas funções: o Processo de Gestão e Sistemas de Informação. (CATELLI, 2001) O instrumento em questão é o processo de gestão, mas para discorrer sobre ele é necessário entender o que é um modelo de gestão.

Segundo Cruz (1991:39 , *apud* CATELLI 2001, p. 57) modelo de gestão é “conjunto

de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para qual foi designada.”

2.1.1 Processo de Gestão

Catelli (2001) apresenta o processo de gestão respeitando algumas etapas:

- a) Planejamento estratégico, operacional e programação;
- b) Execução;
- c) Controle.

2.1.1.1 Planejamento estratégico

Planejamento segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 27) pode ser definido como:

O processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. Tendo como função o aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório uma cuidadosa consideração de todos os fatores relevantes, antes de a decisão ser tomada em conformidade com uma estratégia racional, segundo a qual o futuro da empresa deve ser orientado.

De acordo com Catelli (2001) nesta fase 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.

Através desses dados são determinadas as diretrizes estratégicas que objetivam proporcionar melhorias nos ambientes identificados.

2.1.1.2 Planejamento Operacional

Catelli (2001, p. 140), apresenta as etapas do processo de planejamento operacional da seguinte maneira:

- a) Definição dos objetivos operacionais;
- b) Estabelecimento dos meios e recursos;
- c) Estabelecimento das alternativas de ação;
- d) Simulação das alternativas identificadas;
- e) Escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- f) Estruturação e quantificação do plano; e
- g) Aceitação e exposição do plano.

O planejamento operacional ainda pode ser dividido em três fases: pré-planejamento operacional, planejamento operacional de médio e longo prazos e planejamento operacional de curto prazo.

2.1.1.3 Execução

Dentro desse contexto, 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”.

2.1.1.4 Controle

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 30) afirmam que "controle é sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo".

Existem ferramentas que auxiliam no controle das ações, uma delas é o orçamento. Segundo Frezatti, (2008, p.46) “orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. é mais que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas”.

Depois de montado um orçamento para a empresa é necessário fazer o controle orçamentário, que segundo Frezatti, (2008, p. 84) é:

Um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximos estão seus resultados em relação ao que planejou para um dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas.

2.2 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Com relação ao posicionamento estratégico independente de uma empresa possuir controladoria, pode-se fazer o posicionamento estratégico da mesma, e para implantar um processo de gestão a empresa precisa primeiramente do posicionamento para elaborar seu modelo de gestão.

O posicionamento estratégico compreende qual a imagem que se deseja passar ao mercado e que através dela seja possível obter a diferenciação. O posicionamento estratégico possui as seguintes etapas

2.2.1 Missão Organizacional

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008, p. 8) Missão Organizacional “significa finalidade, objetivo ou propósito básico e permanente da existência de uma empresa; está sempre ligada ao oferecimento de produtos e serviços para satisfação das necessidades do consumidor.”

2.2.2 Visão Organizacional

A visão Organizacional demonstra como a empresa espera ser reconhecida futuramente em seu mercado de atuação.

Princípios e Valores

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) apresentam as seguintes definições:

Os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática de transparências, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio-ambiente.

2.2.3 Política de Qualidade

A empresa necessita saber se seus produtos estão atendendo as necessidades dos seus clientes. Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 459), qualidade pode ser considerada como:

todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam, isto é, dos clientes, sem prejudicar os que são afetados pelo uso do produto ou serviço.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Duarte *et al.* (2009, p.174) "o método científico engloba as concepções teóricas de abordagem, dispõe de um conjunto de instrumentos que visa à clareza, coerência e encaminham os conteúdos teóricos para a prática".

O estudo será dividido entre os objetivos, forma de abordagem, delineamento e quanto aos procedimentos adotados.

O estudo realizado tem como objetivo ser uma pesquisa exploratória, que segundo Gil (2002, p. 41) "tem como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de instituições" e ainda objetiva familiarizar o problema, torná-lo mais claro ou formular hipóteses."

Fachin coloca que o método quantitativo, diz respeito a números, a contagem e mensuração, e que o método qualitativo é caracterizado pelos seus atributos e que podem ser considerados não apenas aspectos mensuráveis, mas também os aspectos descritivos. (FACHIN, 2001).

De acordo com os conceitos citados, chega-se a conclusão de que o trabalho realizado é qualitativo.

Com relação aos métodos, concluiu-se que o trabalho realizado se utilizou dos métodos "estudo de caso" e bibliográfico.

O método estudo de caso é conceituado também por Gil (2002, p. 54): dizendo que: [...] "Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Método bibliográfico: nos trabalhos pesquisados e citados no início da conceituação dos métodos não foi possível encontrar o método bibliográfico, para explicação de tal método será utilizada a conceituação de Gil (2002, p. 44) “pesquisa bibliográfica é a pesquisa desenvolvida com base em material já elaborada, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Para que fosse possível a cumprimento do trabalho, realizou-se uma entrevista para selecionar a ferramenta que seria utilizada. Constatou-se a necessidade de implementar o processo de gestão da mesma. A partir desse primeiro passo, através de outra entrevista foi possível fazer o posicionamento estratégico da organização, criar um modelo de gestão, identificar os pontos fracos e fortes e formular diretrizes para solucionar os problemas encontrados. Em seguida, elaborou-se um quadro contendo os planos de ação que seriam necessários executar para se obter o resultado desejado. Posteriormente, sugeriu-se uma ferramenta de controle das ações o: controle orçamentário, utilizando a comparação do orçado e do realizado para obter informações sobre todas as áreas em questão.

4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o estudo de caso realizado na empresa Auto Som Galeazzi, visando à aplicação de procedimentos de controladoria. Inicialmente, apresenta a empresa e seu mercado de atuação, assim como informações referentes à gestão. Posteriormente, serão apresentados os procedimentos que podem ser aplicados nesse contexto.

4.1 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Sabe-se que para uma empresa alcançar sucesso no mercado de trabalho onde atua, precisa ter claro alguns aspectos estratégicos como por exemplo: seu negócio, sua missão, visão valores e política de qualidade. A seguir é apresentado o quadro 2 com todas as informações de posicionamento estratégico coletadas e formuladas junto a gerente.

(Continua)

Posicionamento Estratégico	
Negócio	Recuperar transformar, personalizar, e sonorizar carros. Além de balanceamento, alinhamento e suspensão a Galeazzi oferece peças para reposição, equipamentos, acessórios e serviços de carros em geral.
Missão	Proporcionar conforto, segurança e satisfação, com inovação em sonorização, acessórios e serviços, visando à satisfação dos nossos clientes, colaboradores, fornecedores e garantir rentabilidade do capital investido para os sócios.
Visão	Manter a liderança do mercado de som e acessório. Ser a maior e melhor empresa em serviços e variedades de produtos do Paraná

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 do mercado. • 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. A satisfação do cliente é avaliada através do pós-vendas. • Buscar a melhoria contínua agilizando o prazo de entrega, comprando os melhores produtos, e estalando da melhor forma.

Quadro 2 – Posicionamento Estratégico

Fonte: Autoria Própria.

4.2 MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão é formulado através do posicionamento estratégico, levando em consideração as crenças e valores da empresa, mostrando a linha geral de como se espera administrar a empresa. Por esses motivos cada empresa terá seu próprio modelo de gestão, pois leva em consideração as particularidades dos diretores e gerentes.

(continua)

MODELO DE GESTÃO	
Estilo de Gestão	Descentralizado, cada setor tem sua autonomia.
Premissas da Gestão	Continuidade, aperfeiçoamento, inovação e otimização dos resultados.
Processos de Gestão	Gestão compartilhada, a equipe participa das metas e objetivos da empresa. todos os planos de melhoria são compartilhados com a equipe colocados na pratica e avaliados os resultados.
Critério de Avaliação do Desempenho	Avaliação comportamental, individual do trabalho desenvolvido e do resultado obtido.
Cronograma de Avaliação do Desempenho	São realizadas reuniões setoriais a cada 15 dias, para se avaliar o desempenho da equipe, e traça-se planos para melhorias de desempenho. Sempre no início de cada mês faz-se uma reunião geral, avaliando o mês que passou e traçando metas para o mês seguinte. Passando filmes de motivação, discutindo cada assunto abordado de acordo com as necessidades de cada departamento..
Autoridade e Responsabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Diretores: responsáveis por responder pela empresa juridicamente, continuar ou descontinuar o negócio, aprovar

	<p>planos, definir políticas de investimento e otimizar resultados por identificar e propor melhorias para a gestão da área pela qual é responsável.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerentes de setores: responsáveis em fazer com que as metas sejam cumpridas, acompanhando o desempenho de sua equipe. • 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; • Gerências de setores • Colaboradores

Quadro 3 – Modelo de Gestão

Fonte: Autoria Própria.

4.2.3 Sistema Organizacional

A seguir, apresenta-se o organograma da empresa estudada, com seus níveis de divisão por departamento, respeitando a hierarquia da organização. Posteriormente, apresenta-se as principais posições que o compõe.

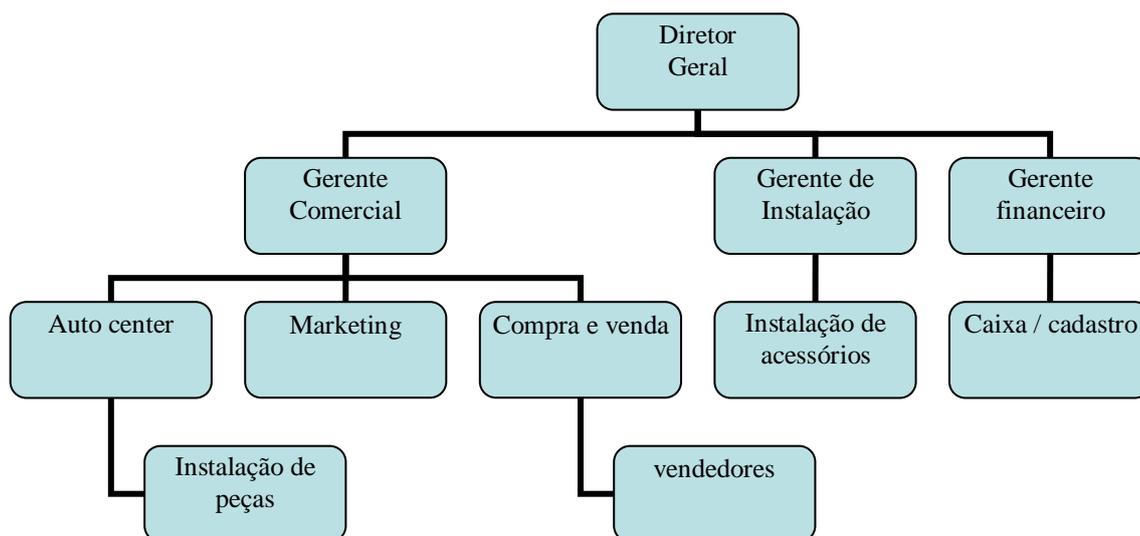


Figura 3 – Organograma Auto Som Galeazzi

Fonte: Autoria Própria.

Níveis	Objetivo
Diretor Geral	Garantir a obtenção dos resultados definidos nos planos operacionais e administrativos, em conformidade com a missão da empresa, seus princípios e filosofia de negócios.
Gerente Comercial	Responsável pelo setor de auto Center e de instalações de peças nesse setor. Assim como responsável também pelo setor de compra e venda de acessórios dos vendedores da empresa e do Marketing.
Gerente Financeiro	Analisa relatórios fornecidos pelo financeiro da empresa, responsável pela aprovação de cadastro, e conferir o caixa.
Gerente do setor de instalação	Responsável pelos acessórios instalados e também por motivar seu pessoal.

Quadro 4 – Sistema Organizacional

Fonte: Autoria Própria

4.3 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE UM PROCESSO DE GESTÃO

Nesta seção é apresentada uma proposta para que o processo de gestão seja orientado buscando o alcance dos objetivos da empresa. É composto por fases sendo elas planejamento, execução e controle.

4.3.1 Planejamento Estratégico

O primeiro passo a ser dado é perceber no planejamento estratégico as variáveis que podem influenciar no resultado da organização, que podem divididas em variáveis internas e variáveis externas, onde são subdivididas em os pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças, para tal identificação utilizou-se da matriz S.W.O.T.:

4.3.1.1 Matriz S.W.O.T

VARIÁVEIS INTERNAS	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • Atualização tecnológica. • Capital próprio para investimentos. • Contato direto com os clientes. • Acompanhamento dos serviços prestados. • A maior e melhor estrutura física do município com a maior variedade e melhor qualidade para a prestação de serviços. • Marca conhecida. • Colaboradores capacitados com mais de 10 anos de empresa. • Bom marketing • Site bem divulgado com bastante atrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ainda não existe plano de carreira definido. • Não existe metas e objetivos a longo prazo. • Falta de padronização e estruturação na prestação do serviço. • Não possui plano de fidelização de Clientes. • Auto custo de manutenção do imobilizado • Sacrifica margem de lucro para continuar competitivo. • Acesso a loja, principalmente de caminhões.
VARIÁVEIS EXTERNAS	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes com boas condições financeiras; • A empresa possui credibilidade no mercado; • Setor em ascensão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta concorrência, concorrência desleal • Carros de fábrica mais equipados • Concessionárias equipando carros, e embutido valor dos acessórios no financiamento.

Quadro 5 - Variáveis Internas e Externas.
Fonte: adaptado Corrêa – 2007.

4.3.1.2 Diretrizes Estratégicas

Com os pontos fracos e as ameaças definidas, é possível determinar diretrizes estratégicas, com o objetivo de proporcionar melhorias nos ambientes expostos e que expressam as perspectivas dos gestores para os próximos meses e até mesmo próximos anos. A seguir apresenta-se o quadro 6 contendo as diretrizes estratégicas formuladas para a empresa estudada.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	
•	Realizar o planejamento de carreira dos funcionários.
•	Definir metas e objetivos a longo prazo.
•	Padronizar e estruturar a prestação de serviços
•	Criar plano de fidelização para os clientes;
•	Acompanhar as tendências do mercado.
•	Aumentar o faturamento de vendas em 15 % ao ano.
•	Aumentar o lucro líquido em 25 % ao ano.
•	Diminuir ou manter as despesas operacionais na proporção do faturamento com vendas.
•	Verificar a possibilidade da mudança da sede da empresa.

Quadro 6 – Diretrizes Estratégicas

Fonte: Autoria Própria.

4.3.2 Execução

Baseado nas diretrizes estratégicas apresentadas no quadro 6, são apresentadas ações que visam alcançar os planos traçados e trazer benefícios para a empresa.

No plano de ação apresentado abaixo, 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.

4.3.2.1 Plano de Ação

(continua)

PLANO DE AÇÃO					
Item	Ação Planejada	Responsável	Prazo Previsto	Justificativa	Metodologia
1	Desconto aos clientes	Gerente comercial	Contínuo	Fidelizar o cliente. Aumentar a carteira de clientes que voltam a comprar na empresa depois da primeira compra.	Oferecer ao cliente um desconto nos acessórios a partir da primeira compra.
2	Brindes aos clientes	Gerente comercial	Contínuo	Fidelizar o cliente. Aumentar a carteira de clientes que voltam a comprar na empresa depois da primeira compra.	Oferecer brindes como: camisetas, bonés, chaveiros, porta-retrato e etc. após a primeira compra.
3	Manter contato com o cliente	Gerente comercial	Contínuo	Fidelizar o cliente, constatar a sua satisfação quanto ao serviço prestado.	Ligar para os clientes após a venda, fazendo um questionário quanto a qualidade de serviço, de atendimento e a satisfação do mesmo em relação a empresa.
4	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.

5	Criar no site da empresa o atendimento ao cliente via <i>on-line</i> .	Marketing	Contínuo	Atender o cliente sempre que possível, não precisando do cliente ir até a loja para conhecer os produtos e tirar dúvidas	Oferecer atendimento on-line com qualidade e agilidade auxiliando.
6	Formular o plano de carreira dos funcionários.	Diretor 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 programados.
7	Definir quanto a empresa pretende estar lucrando a longo prazo	Diretor.	3 meses	Ter claro onde a empresa deseja chegar, lucrando cada vez mais.	Fixar os objetivos e metas, quanto a empresa pretende lucrar.
8	Definir quanto a empresa pretende crescer no mercado a longo prazo	diretor	3 meses	Ter claro quanto a empresa deseja ser conhecida no mercado onde atua.	Identificar as possíveis mudanças futuras no mercado e se adaptar a elas.
9	Padronizar a prestação de serviço.	Gerente comercial e gerente de instalação	Contínuo	Aumentar a qualidade do serviço prestado e melhorar a produtividade.	Oferecer treinamento e cursos para todos os colaboradores ingressantes na empresa e atualizar os que já estão na empresa a um período de tempo maior.
10	Aumentar a rentabilidade através do aumento de clientes nas regiões Sudeste, Centro-Oeste,	Marketing e Vendas	5 meses	Conquistar "espaço" nas regiões e aumentar a rentabilidade.	Desenvolver campanhas publicitárias nas regiões de interesse, e realizar visitas comerciais para a apresentação dos produtos.
11	Fazer um planejamento tributário	Contabilidade (terceirizado)	3meses	Diminuir os custos de impostos, podendo aumentar a margem de lucro	Verificar se a empresa não poderia se enquadrar em um outro regime tributário, para pagar menos impostos e lucrar mais.
12	Mudar a sede da empresa de lugar	Diretor	4meses	Diminuir a dificuldade de acesso.	Verificar os melhores lugares disponíveis para mudar a empresa onde o trafego de caminhões seja possível e seguro.

Quadro 7 – Plano de Ação.

Fonte: Autoria Própria.

4.3.3 Controle

O controle é feito em todas as etapas vistas, fazendo o *feedback* das ações, podendo comparar se o que foi planejado está sendo praticado.

Para que a empresa estudada possua maiores informações para a tomada de decisão, podendo controlar o que está sendo mais lucrativo e o que causa maiores custos, sugere-se uma ferramenta de controle: controle orçamentário.

A empresa pode trabalhar também com a DRE projetada, para isso utiliza-se a DRE do mês que se passou, projeta a do mês seguinte, no fechamento do mês, compara a DRE projetada com a DRE realizada. A partir dos dados coletados poderá decidir qual ação deve ser definida para o aumento de lucro e diminuição de despesas.

Abaixo segue um quadro de controle orçamentário de receita líquida, que a empresa pode utilizar para fazer o seu orçamento no setor de instalação de acessórios

CONTROLE ORÇAMENTÁRIO	Orçado			Realizado			Variações		
	Alarme	Vidros eletricos	Som	Alarme	Vidros eletricos	Som	Alarme	Vidros eletricos	Som
Preço									
(-) Custo variável									
= Margem de contribuição									
X Qtde.									
= Margem de contr. Total									
(-) Custos fixos									
Resultado									

Quadro 8 – receita líquida.

Fonte: adaptado Frezatti (2008)

4.4 RESULTADOS

Conforme o trabalho realizado na empresa Auto Som Galeazzi, buscou-se apresentar quais procedimentos de controladoria que poderiam ser aplicados na mesma, em busca da otimização de resultados, com isso optou-se pela ferramenta processo de gestão. Através do trabalho realizado verificou-se os pontos fortes e fracos da ferramenta em questão.

Alguns dos pontos fortes é que o processo de gestão:

- permite ao gestor expor seu ponto de vista sobre a empresa,
- conheça qual o mercado em que atua,
- defina os valores e a qualidade que a empresa adotada.
- construa um modelo de gestão que mostre qual o grau de responsabilidade de cada indivíduo na organização e qual o grau de hierarquia,
- é possível visualizar onde a empresa está errando, podendo identificar ações para suprir essas falhas, sendo um processo útil para as tomadas de decisões e gerenciamento das ações.

Por outro lado, é possível visualizar pontos fracos.

- Como o processo precisa de informações fornecidas pelo gestor, corre-se o risco

das informações não serem verdadeiras,

- b) Os gestores não gostam de admitir que estão falhando em determinadas áreas, ainda mais se essas áreas vêm de encontro com a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente.

A ferramenta utilizada na empresa apresenta três passos, o planejamento, a execução e o controle. O planejamento é um passo importante, assim como a execução também, porém, não adianta implementar um processo sem controlá-lo. Nesse aspecto ressalta-se a importância de fazer o *feedback* das ações mensalmente, pois não se pode tomar medidas sem verificar os seus resultados.

Para aprimorar o controle da empresa em questão, sugere-se um controle orçamentário, que visa comparar o orçado com o realizado. O orçamento pode ser feito em todas as áreas da empresa, com a finalidade de constatar os benefícios ou os malefícios de cada uma, e a partir dos resultados determinar decisões cabíveis as atividades realizadas.

Apesar de possuir pontos fracos, pode-se concluir que a ferramenta sugerida pode gerar informações úteis de controladoria para o processo de gestão. Sendo de grande valia não só no ramo de atividade da empresa estudada, como também em outras as áreas empresariais.

Finalmente, pretende-se apresentar os resultados deste trabalho para a gerente da empresa, que poderá implementar o projeto e colocar em prática todos os procedimentos expostos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como foco principal a caracterização do tema procedimentos de controladoria, revisando seus conceitos e suas ferramentas, assim como identificar as principais características da empresa em análise, e principalmente caracterizar quais procedimentos de controladoria poderiam ser aplicados na empresa Auto Som Galeazzi, para que, fosse possível disponibilizar informações úteis ao processo de gestão que contribuíssem para a melhoria de resultados.

Assim, para o desenvolvimento do trabalho identificou-se as ferramentas de controladoria, sendo escolhida apenas uma para aplicar na empresa. A ferramenta em questão foi o processo de gestão, visto que através de uma entrevista diagnosticou-se a necessidade que a empresa tinha de obter informações nessa área. Para tal, foi feito o posicionamento estratégico da empresa, desenvolvido um modelo de gestão. Posteriormente, constatou-se os pontos fortes e fracos da organização, assim como as ameaças e oportunidades que a mesma

possuía. Com a realização desse diagnóstico foi possível criar diretrizes estratégicas, que serviram como plataforma para a construção de um plano de ação para a empresa, com o objetivo de eliminar os pontos fracos e as ameaças. Assim foi possível sugerir uma ferramenta de controle.

Com isso, pode-se afirmar que o objetivo exposto acima foi atingido porque produziu-se informações úteis para a empresa, que poderá colocá-las em prática e assim maximizar seus resultados.

Apesar da ferramenta ser útil e eficaz, apresentou alguns pontos fracos, um deles foi que, como:

a) o processo precisa de informações fornecidas pelo gestor, corre-se o risco das informações não serem verdadeiras;

b) os gestores gostam de admitir que estão falhando em determinadas áreas, ainda mais se essas áreas vierem de encontro com a qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente.

Por outro lado, visualizou-se pontos fortes, uma vez que a ferramenta:

a) permite que o gestor exponha seu ponto de vista sobre a empresa,

b) conheça qual o mercado em que atua,

c) defina os valores e a qualidade que a empresa adota;

d) permite também que se construa um modelo de gestão que identifique qual o grau de responsabilidade de cada indivíduo na organização e qual o grau de hierarquia;

e) é possível ainda perceber onde a empresa está errando, podendo elaborar ações para suprir essas falhas, sendo um processo útil para as tomadas de decisões e gerenciamento das ações.

Sugere-se, para a empresa que programe um controle orçamentário em todos os departamentos da empresa, sendo possível assim visualizar qual departamento apresenta maior rentabilidade, maior custo, qual região que vende mais, por exemplo. De nada adiantará a empresa por em prática todas as ferramentas sem que controle o desempenho delas. O controle em qualquer ocasião se torna indispensável, e o controle orçamentário fornece a opção de visualizar o desempenho em forma de números, que é o objetivo de toda a empresa, fazer com que seus números de despesa diminuam e seus números de lucratividade aumentem a cada dia.

Recomenda-se como possibilidade de projetos futuros, a realização de outra pesquisa para buscar uma melhor compreensão das atividades da empresa, verificando se as ferramentas adotadas e sugeridas estão suprimindo as necessidades da empresa, ou se cabe implementar novas ferramentas.

REFERENCIAS

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria**: Uma abordagem da gestão econômica – GECON. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DUARTE, Emeide Nóbrega et al. **Estratégias Metodológicas Adotadas nas Pesquisas de Iniciação Científica premiadas na UFPB**: Em Foco a série " Iniciados". Enc. Bibli: R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., ISSN 1518-2924, Florianópolis, v. 14, n.27, 2009.

FACHIN, Odila. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. - São Paulo: Saraiva, 2001.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO Paulo Cesar. **Controladoria**, Teoria e Prática, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial**, Planejamento e Controle Gerencial, 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMB, Francisco J. M.; HEILBORN, Gilberto L. J. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Luís M. de; PEREZ JÚNIOR, José H.; SILVA, Carlos A. dos S. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2005

SEBRAE, **A Influencia da micro e pequena empresa no desenvolvimento econômico do Brasil**, encontrado no site www.biblioteca.sebrae.com.br, acesso dia 09/11/2010.

SCHMIDT, Paulo (organizador), **Controladoria**: Agregando Valor para a Empresa, Porto Alegre: Bookman, 2002.