

Revista Eletrônica de

Iniciação Científica

dos Cursos de Administração e de Ciências Contábeis



**REVISTA ELETRÔNICA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE
ADMINISTRAÇÃO E DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

1 CORPO EDITORIAL

1.1 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof. Esp. Gerson Miguel Lauermann
Prof. Ms. Marcos Rogério Rodrigues
Prof. Esp. Cátia Guadagnin Rossa
Prof.^a Esp. Marilei De Conti

1.2 NÚCLEO DOCENTE ESTRUTURANTE DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Prof. Ms. Antonio Lausmann Ternes
Prof. Ms. Marcos Volnei dos Santos
Prof.^a Ms. Lidiane Ribeiro da Veiga
Prof.^a Esp. Cátia Guadagnin Rossa
Prof.^a Ms. Ivete Aparecida Patias

1.3 EDITORAÇÃO

Prof.^a Ms. Vanusa Andrea Casarin

1.4 CAPA

Jacson Silveira

1.5 EDITORAÇÃO ELETRÔNICA

Denise Felber

2 ORGANIZAÇÃO E COORDENAÇÃO

Prof.^a Ms. Andréa Maria Cacenote
Prof.^a Ms. Márcia Adriana Dias Kraemer
Prof.^a Esp. Cátia Guadagnin Rossa

R454 Revista Eletrônica de Iniciação Científica dos Cursos de
Administração Ciências Contábeis./Faculdades Integradas
Machado de Assis. - Santa Rosa, Nº. 3. Jan./Jun. 2012.

ISSN: 2236-8701
Publicação Semestral

1. Administração. 2. Ciências Contábeis. 3. Artigos
Acadêmicos.
I. Faculdades Integradas Machado de Assis

CDU: 658(05)

Catálogo na Fonte: Kelly M. Bernini - CRB-10/1541

Sumário

APRESENTAÇÃO	05
A controladoria como instrumento de informação gerencial nos processos da empresa..... Camila Michele Marafiga - Larissa de Campos Pavéglio - Simone Heineck - Cláudia Mares Kuhn	06
A importância da comunicação nas organizações..... Flávia Aline Seger - Francieli Teresinha Eckhardt - Nedisson Luis Gessi	22
A terceirização em empresa industrial do ramo metalmeccânico: uma visão estratégica..... Rosmere Gregory da Rosa - João Antonio Cervi	32
<i>Benchmarking</i> : ser o melhor entre os melhores..... Catiusa Daiane Brum - Mônica Sanagiotto - Monique Herber - Tiago Feron	46
Gestão de processos: estudo de caso em uma empresa metalmeccânica..... Elisabeth Carlsson Koehler - Franciele Lemos Paiva - João Antônio Almeida Berti – Tiago Gulewicz - João Antônio Cervi	57
Introdução ao International Financial Reporting Standard (IFRS): benefícios e desafios para as empresas e impactos ao profissional contábil..... Aline Franciele Correa Boeno - Loíra Karnopp Nolasco - Cláudia Mares Scherer Kuhn	72
Marketing contábil..... Devis Willian Martini - Karlise Kraemer Martins - Patrícia Kessler - Patrícia Regina Recktenwald - Lidiane Ribeiro da Veiga	88
Marketing e a fidelização de clientes..... Lais Patrícia Faccin - Leandro José Kremer - Paulo Jolci Reiter - Raísa Julai Secchi - Marcos Gregory	101

Mercado cambial brasileiro.....	111
Jonas Bordim - Luiz Antônio Gazola - Wagner Augusto Rodrigues - Marcos Rogério Rodrigues	
Redes de relacionamento: mais que um meio de contato, um lugar onde se constroem marcas.....	121
Djúlia Denise Bohn - Lidiane Kasper - Alexandre Rafael Mattjie	
Remuneração estratégica: uma nova visão empresarial.....	134
Gracieli de Lima - Tânia Denise Neu - Andréa Maria Cacenote	

APRESENTAÇÃO

A Revista ELETRÔNICA DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA DOS CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS das Faculdades Integradas Machado de Assis, em sua primeira edição, apresenta artigos científicos elaborados pelos acadêmicos com orientação de docentes da Instituição de Ensino Superior - IES os quais abordam temas referentes às áreas de Administração e Ciências Contábeis buscando socializar temáticas atuais pesquisadas pelos acadêmicos, uma vez que a participação dos mesmos é relevante para a produção científica no ambiente acadêmico.

O objetivo da publicação dessas temáticas é incentivar e motivar a produção intelectual dos docentes e discentes dos respectivos cursos.

Os artigos publicados nessa edição foram classificados por uma Comissão Editorial composta por docentes pertencentes a essa Instituição e contemplam os seguintes temas: A controladoria como instrumento de informação gerencial nos processos da empresa, A importância da comunicação nas organizações, A terceirização em empresa industrial do ramo metalmeccânico: uma visão estratégica, *Benchmarking*: ser o melhor entre os melhores, Gestão de processos: estudo de caso em uma empresa metalmeccânica, Introdução ao International Financial Reporting Standard (IFRS): benefícios e desafios para as empresas e impactos ao profissional contábil, Marketing contábil, Marketing e a fidelização de clientes, Mercado cambial brasileiro, Redes de relacionamento: mais que um meio de contato, um lugar onde se constroem marcas, remuneração estratégica: uma nova visão empresarial.

Agradecemos a participação de todos os que contribuíram para que a primeira edição da Revista de Iniciação Científica seja publicada com artigos de extrema relevância para a comunidade científica.

Profª Ms. Vanusa Andrea Casarin
Coordenadora do Conselho Editorial da Revista FEMA: Gestão e Controladoria das
Faculdades Integradas Machado de Assis

**A CONTROLADORIA COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO GERENCIAL
NOS PROCESSOS DA EMPRESA**

Camila Michele Marafiga¹
Larissa de Campos Pavéglio²
Simone Heineck³
Cláudia Mares Kuhn⁴

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo apresentar a Controladoria como instrumento de informação gerencial nos processos da empresa, com o auxílio do profissional *controller* utilizando-se de ferramentas que a Contabilidade apresenta, através de seus demonstrativos, auxiliando os administradores e demais usuários na tomada de decisões. A Controladoria surgiu no início do século XX, com o crescimento empresarial, objetivando executar o rígido controle sobre todos os negócios da empresa e o responsável por levar todas as informações que possam interferir no bom andamento dos acordos entre as pessoas para a alta direção é o *controller*. O *controller* é profissional que auxilia a empresa a atingir seus objetivos com sucesso, mas necessita que a organização tenha um Sistema de Informação Gerencial – SIG, voltado para a geração de informações necessárias e utilizado no processo decisório da empresa. Informações estas, que são captadas e tratadas pela Tecnologia de Informação, primando por um conjunto lógico de atos e fatos, que atendam a uma finalidade maior, o produto e a disponibilização da informação para seus usuários, gestores e proprietários. Nesse mesmo sentido, a Contabilidade Gerencial aliada aos sistemas informatizados constitui-se numa importante ferramenta na obtenção de informações para a Controladoria, já que o mundo dos negócios foi inovado pela tecnologia da informação, que melhora a *performance* das atividades da empresa.

Palavras-chave: controladoria - sistema de informação gerencial - contabilidade gerencial.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. camila_mfg@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. laripaveglio@yahoo.com.br

³ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. si.heineck@yahoo.com.br

⁴ Especialista em Contabilidade Gerencial. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia@lorentz.com.br

INTRODUÇÃO

O crescimento acelerado da economia exige que as organizações tenham agilidade e atualização permanentes no conhecimento econômico-financeiro. Necessita informações coerentes e precisas que auxiliem no processo de tomada de decisão, pois o mercado consumidor torna-se cada vez mais exigente. A Controladoria, através de seu profissional *controller* objetiva executar o controle minucioso e rígido de todos os negócios da empresa, a fim de manter os gestores informados quanto à eficiência e eficácia de cada setor da empresa.

Com mudanças constantes, torna-se fundamental o uso de ferramentas que auxiliem o *controller* a gerar relatórios e análises em curto prazo. O Sistema de Informação Gerencial – SIG é o processo utilizado para transformar dados em informações que permitem as organizações o cumprimento de seus objetivos, juntamente com a Contabilidade Gerencial, que se utiliza de dados contábeis para analisar e comunicar informações aos gestores da organização.

Desta forma, este artigo demonstra como a Controladoria constitui-se em valioso instrumento de informação gerencial nos processos da empresa. Apresenta definições de Controladoria, Contabilidade, Contabilidade Gerencial, Sistema de Informação Gerencial – SIG, abordando, também, a função do *controller*, profissional responsável pela implementação da Controladoria e os conhecimentos que o mesmo necessita para realizar com eficiência a tarefa que lhe é imposta.

1 CONTROLADORIA

Segundo a história, a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial, objetivando executar o controle sobre todos os negócios das empresas. Nesse sentido Beuren (2002, p.20), afirma que “surgiu

no início do século XX nas grandes corporações norte-americanas, com a finalidade de realizar rígido controle de todos os negócios das empresas relacionadas, subsidiárias e/ou filiais”.

A função de controle era desempenhada por profissionais da área financeira ou contabilidade, devido ao conhecimento econômico-financeiro que possuíam, além da visão global que dispunham do sistema empresarial.

Hoje, é necessário muito mais que apenas o conhecimento econômico-financeiro. O ritmo acelerado do desenvolvimento das novas tecnologias e o avanço econômico leva as empresas a adaptar-se aos novos acontecimentos de um mundo em contínua mudança que, por consequência, traz novas necessidades dos consumidores de bens, produtos e serviços. Nesse sentido, não basta apenas ter o conhecimento contábil, é preciso ter a informação correta e saber usá-la da melhor maneira possível para atingir o objetivo da empresa, com sucesso.

Na gestão moderna, considerando um mercado cada vez mais competitivo, a Controladoria deve ser estratégica, sem deixar de ser o apoio operacional da empresa. Para que se possa conseguir isto, é necessário compreender a natureza da empresa e os objetivos a que ela se propõe.

Mambrini, Beuren e Colauto (2002), afirmam que

controladoria de uma forma geral identifica a razão de ser de uma organização e quais os fatores estão contribuindo, ou não, para a eficiência e eficácia de suas operações. Ela amplia e dissemina o entendimento do processo de gestão e dessa forma contribui fortemente para assegurar a continuidade do negócio e geração contínua de resultados econômicos favoráveis.

Na definição de Oliveira, Perez Jr.; Silva (2008, p.13), Controladoria pode ser entendida como

[...] 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 da Contabilidade.

Os mesmos autores comentam, ainda, sobre a eficiência e eficácia da Controladoria relatando que

os modernos conceitos de administração e gerência enfatizam, por sua vez, que uma eficiente e eficaz Controladoria deve estar capacitada a: organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões; manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos e exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade.

Ao realizar uma análise das definições já citadas, pode-se dizer que é pertinente à Controladoria exercer o controle das atividades da organização para manter os gestores bem informados, quanto à eficiência e eficácia dos setores da empresa, a fim de que os mesmos possam tomar, no momento oportuno, as decisões de forma correta.

1.1 ESTRUTURAÇÃO DA CONTROLADORIA

É de se notar que a Controladoria, na estrutura da organização, conquistou posto magno, dado ser ela, ferramenta de ação que melhor instrui o gestor na avaliação das informações necessárias à definição do planejamento da empresa. Por meio de uma avaliação de dados por ela gerados, indica-se a direção a ser trilhada rumo às melhores tendências comerciais do segmento.

De acordo com Oliveira, Perez Jr.; Silva (2008, p.15), pode-se visualizar a Controladoria estruturada em dois grandes segmentos:

- **contábil e fiscal:** nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela estruturação contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão dos impostos etc.;
- **planejamento e controle:** caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da

apuração e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário etc.

Assim, a estruturação da Controladoria, no exercício de acompanhamento das atividades da empresa, deve servir de instrumento na busca de informações gerenciais e estratégicas a fim de que os gestores possam tomar medidas corretivas no sentido de melhorar o processo de gerenciamento da empresa.

Pode-se afirmar que todos os envolvidos nas mais diversas áreas da empresa não devem medir esforços para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização.

Almeida, Parisi; Pereira (1999, p.90), comentam sobre o papel da Controladoria:

a missão da Controladoria é otimizar os resultados econômicos da empresa, para garantir sua continuidade, por meio da integração dos esforços das diversas áreas [...] enfatizam que os objetivos da controladoria, tendo em vista sua missão estabelecida, são: promoção da eficácia promocional; viabilização da gestão econômica; e promoção da integração das áreas de responsabilidade.

A controladoria gera a eficácia das decisões, disponibilizando dados para o *controller*, profissionais que com sua visão ampla e generalista influenciam e assessoram todos os departamentos da empresa, onde as informações são geradas e colocadas à disposição dos executivos para a tomada de decisões.

1.2 O CONTROLLER - GESTOR DA CONTROLADORIA

Souza (2008, p. 57), comenta que na economia costuma-se dizer que “não se controla o que não se conhece”. Precisa-se saber quanto foi gasto e onde foi aplicado este gasto para que se possa controlar. Ainda, segundo o autor (p. 59), “controlar é ficar de prontidão, vigiar, para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas”. Mais além, destaca-se que “os controles poderão ser exercidos sobre os aspectos qualitativos e quantitativos de uma organização, envolvendo recursos materiais, recursos humanos e recursos financeiros”.

Controlar significa verificar a eficiência e eficácia dos resultados. Prática contínua que deve ser feita a todo o momento e instância do processo.

O *controller* é a pessoa que tem o encargo de levar as informações que são importantes, e podem interferir no bom andamento dos negócios, para a alta direção da empresa. Ele deve saber tudo o que acontece na organização e agir de acordo com sua missão.

Este profissional deve apresentar qualificações como: persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança, ética, iniciativa, visão econômica, comunicação racional, visão para o futuro, persistência, cooperação, imparcialidade e outras.

Figueiredo e Caggiano (1992, p.26) definem o *controller* como

o gestor encarregado do departamento de controladoria. Seu papel é, por meio de gerenciamento de um eficiente sistema de informação, zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades, sendo desenvolvidas conjuntamente, alcancem resultados superiores aos que alcançariam se fossem desenvolvidos independentemente.

Ainda conforme, Souza (2008, p. 47)

o *controller* é o elemento responsável pelo departamento de controladoria, ou responsável pelas funções que exerce na controladoria. Suas funções estão vinculadas à gestão econômica do empreendimento e devem ser lógicas e consistentes com a missão e objetivos da empresa.

São amplas as funções do *controller* dentro da organização. Por isso, precisa conhecer o funcionamento da empresa na qual trabalha, pois atuará como um coordenador das atividades ali existentes. Uma das formas de efetuar este controle é através do Sistema de Informação Gerencial – SIG.

1.3 CONTROLADORIA E O SIG

Sistema de Informação Gerencial – SIG é o processo de transformação de dados em informações. De acordo com Menezes¹ “diz-se que é um sistema de

¹ Romeu Menezes. Disponível em < www.ensino.rumix.com.br > Acessado em 10 de ago. 2010.

informações gerenciais quando o processo está voltado para a geração de informações necessárias e utilizado no processo decisório da empresa”.

Hoje, vive-se na era da informação, então, cada vez mais se exige dos gestores que estejam sempre bem informados para que possam decidir de forma segura e eficaz os rumos do seu negócio, solucionando os problemas que poderão afetar o bom andamento das atividades da empresa.

O mundo dos negócios foi inovado pela tecnologia da informação que melhora a *performance* das atividades da empresa. Batista (2004, p. 59), define: “Tecnologia de Informação é todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e/ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, independentemente da maneira como é aplicada”.

Segundo Souza (2008, p.53), o Sistema de Informação Gerencial “deve primar por um conjunto lógico de atos e fatos, que atendam a uma finalidade maior, o produto e a disponibilização da informação para seus usuários, gestores e proprietários”.

O mesmo autor (p. 60 e 61) propõe um modelo de SIG onde o registro e captação de dados se dará por meio de controles auxiliares como: Plano de Contas, Controle de Caixa, Controle de Banco Conta Movimento, Controle de Aplicação Financeira, Controle de Contas a Receber, controle Permanente dos Estoques, controle do Imobilizado, Controle de Fornecedores, Controle de Contas a Pagar, Controle de Gastos Provisionados, Controle de Receitas e Controle de Despesas.

Padoveze (2008, p. 46) define Sistema de Informação como

um conjunto de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros agregados segundo uma sequência lógica para o processamento dos dados e tradução em informações, para com seu produto, permitir às organizações o cumprimento de seus objetivos principais.

Indubitavelmente, o gestor busca em suas decisões lograr êxito máximo nos resultados de sua organização. No entanto, tal objetivo somente apresenta-se viável para aquele que dispõe de sistema de informação gerencial a altura de lhes assegurar o atendimento às modernas exigências de mercado, tanto local, quanto internacional.

1.3.1 Subsistemas e Procedimentos

O sistema de informação é um conjunto de procedimentos que pode se apresentar, por exemplo, na forma dos mais diversos relatórios formados através da captação de acontecimentos em uma organização, os quais serão transformados em informações úteis e disponibilizados para os gestores, para que os mesmos possam ter subsídios no momento da tomada de decisões.

Os sistemas de informação podem ser divididos em subsistemas de informação, tendo estes, finalidades distintas uns dos outros, cada um com sua definição, nesse sentido Bio (2008, p. 29), ao referir-se a subsistema, manifesta-se da seguinte forma:

um conjunto de partes interdependentes no seu todo pode ser parte de um todo maior. Daí depreende-se a noção de *subsistema*, ou seja, um sistema que é parte de outro. A partir desses conceitos, infere-se que o sistema de informação é um subsistema do “sistema empresa”, e dentro da mesma linha de raciocínio pode-se concluir que seja composto de um conjunto de subsistemas de informação, por definição, interdependentes.

Uma organização apresenta diversos subsistemas e assim, segundo Bio (2008, p. 29), “pode-se pensar em subsistemas de orçamento, de custos, de contabilidade etc., como componentes do sistema de informação total da empresa.” O autor destaca, ainda, um novo nível de subsistemas, como por exemplo, o subsistema orçamentário, o qual se desdobra nos subsistemas de: “orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de materiais, orçamento de resultados, orçamento de investimento e orçamento de caixa”.

Ainda, de acordo com Bio (2008, p. 32), “cada subsistema (no seu menor nível de desdobramento) pode ser decomposto em três etapas: coleta de dados de entrada, processamento dos dados e produção e distribuição de informações de saída.”

A seguir, apresenta-se figura esquemática do subsistema citado, para melhor demonstrar a idéia do autor.

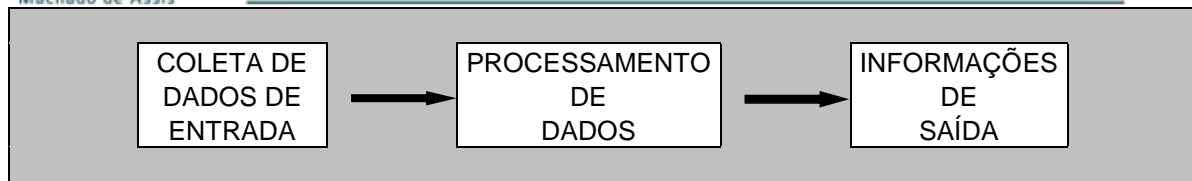


Ilustração 1: Esquema genérico de um subsistema

Fonte: Bio (2008, p.32)

No entendimento do autor, “os dados de entrada, uma vez coletados são transportados até o ponto de processamento, [...] que será uma série de operações necessárias para registrarem dados e convertê-los em todas as informações de saída desejáveis.” (BIO, 2008, p. 33).

No próximo capítulo é dada ênfase à contabilidade, ciência contábil, que através dos seus demonstrativos financeiros, fornece subsídios aos administradores para a correta tomada de decisões.

2 CONTABILIDADE

A Contabilidade é um precioso sistema de informação que através de seus demonstrativos auxilia os administradores e demais usuários na tomada de decisões, e tem como objeto o patrimônio das entidades, que são o conjunto de bens, direitos e obrigações que pertencem a uma pessoa ou uma empresa, como explica Marion (2008, p. 34).

Para conceituar a Contabilidade, apresenta-se o exposto por Szuster; Cardoso (2008, p. 17), que assim a definem:

a Contabilidade é o processo cujas metas são registrar, resumir, classificar e comunicar as informações financeiras. O *input* deste processo são as transações que a empresa efetua. O *output* são as Demonstrações Contábeis. Constitui-se no grande banco de dados de todas as empresas. Genericamente, pode-se dizer que a Contabilidade é uma *indústria*, tendo como matéria-prima os dados econômico-financeiros que são captados pelos registros contábeis e processados de forma ordenada, gerando, como produto final, as *Demonstrações Contábeis ou Demonstrações Financeiras*, como são denominadas pela legislação brasileira.

Quanto à finalidade da Contabilidade, Marion (2008, p. 26), assim se expressa:

todas as movimentações possíveis de mensuração monetária são registradas pela contabilidade, que, em seguida, resume os dados registrados em forma de relatórios e os entrega aos interessados em conhecer a situação da empresa. Esses interessados, através de relatórios contábeis, recordam os fatos acontecidos, analisando os resultados obtidos, as causas que levaram àqueles resultados e tomam decisões em relação ao futuro.

Os usuários da Contabilidade são as pessoas interessadas em conhecer a situação da empresa utilizando-se da Contabilidade para obter suas respostas. Segundo Marion (2008, p.27), são os administradores, investidores, fornecedores, bancos, governo, empregados, sindicatos, concorrentes e outros.

A contabilidade, através de seus demonstrativos, pode fornecer muitas informações que os gestores necessitam para a correta tomada de decisão, mas se faz necessário a análise dessas informações, por parte do administrador, para que o mesmo vislumbre o poder gerencial que a contabilidade pode oferecer ao processo de tomada de decisões.

A Controladoria tem na Contabilidade Gerencial sua grande aliada. Trata-se de ciência contábil, que requer ações e atitudes.

2.1 CONTABILIDADE GERENCIAL

Atualmente, devido às exigências dos consumidores de bens e serviços e das tecnologias cada vez mais avançadas em todos os campos e segmentos, as empresas precisam estar bem informadas, planejar e controlar para buscar grau de vantagens e espaço no competitivo mercado moderno.

Para adequar-se às necessidades deste mercado exigente e globalizado, o contador, fazendo uso das ferramentas que a contabilidade dispõe, tem procurado prestar informações contábeis úteis, ágeis e eficientes para os gestores empresariais com a finalidade de instruí-los, nos seus atos decisivos.

No relato de Ricardino (2005, p. 3), até meados do século passado, a contabilidade era usada apenas para apontamentos legais e para fins fiscais. A partir de 1951 é que passou a ser utilizado o termo “contabilidade gerencial”.

Horngren, Sundem; Stratton (2004, p. 4), definem a Contabilidade Gerencial como: “A contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais”.

De acordo com Padoveze (2008, p. 32), os estágios no processo evolutivo da contabilidade gerencial foram os seguintes:

- Estágio 1 – em meados dos anos 50, o foco principal estava vinculado ao controle do custo de produção e a elaboração do orçamento;
- Estágio 2 – acontece em meados dos anos 60, a contabilidade gerencial passa a fornecer informações para o controle gerencial;
- Estágio 3 – já em meados dos anos 80, a contabilidade gerencial foi focada mais como ferramenta para minimizar os custos no processo começou-se a usar mais a tecnologia para auxiliar tal processo;
- Estágio 4 – e em meados dos anos 90, a contabilidade gerencial passou a fazer parte integrante no processo de gestão, não só apenas na geração de informações, mas também na criação de valor, bem como na busca de se usar tal ferramenta como um diferencial para alcançar vantagem competitiva no mercado.

Os estágios vão evoluindo de acordo com as novas exigências do mercado, e as organizações devem adaptar-se a essas condições. O estágio atual da contabilidade gerencial é o resultado do processo de evolução dos acontecimentos dos quatro estágios.

Pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial é uma modalidade que aplica à prática, as técnicas e procedimentos contábeis tratados na Contabilidade Financeira e na Contabilidade de Custos.

Padoveze (2008, p. 31), distingue a Contabilidade Gerencial das demais áreas da contabilidade, da seguinte forma:

a contabilidade gerencial pode ser caracterizada superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc, colocados numa

perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A Contabilidade Financeira “está voltada para as informações quantitativas”, a Contabilidade Gerenciais “está voltada à gestão da empresa”, e ambas têm a sua utilidade e apresentam características diferentes, justifica Ribeiro (2009, p. 14).

Segundo Horngren, Sundem; Stratton (2004, p. 4), “a Contabilidade Gerencial refere-se à informação contábil desenvolvida para gestores dentro de uma organização”. Quanto à Contabilidade Financeira “refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos, como acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais”.

A seguir, apresenta-se a tabela demonstrativa das diferenças entre a contabilidade gerencial e a financeira.

Tabela 1

Comparação entre Contabilidade Gerencial x Financeira

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuário	Externos e internos	Internos
Objetivos dos Relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão interna.
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, DRE, DOAR, DMPL.	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros à tomada de decisão
Frequência dos relatórios	Anual, trimestral, mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Primariamente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de medida para quantificar dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis geralmente aceitos	Sem restrição, exceto as determinadas pela administração

Arcabouço teórico e técnico	Ciência contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional.
Característica da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Fonte: Padoveze (2008, p. 36)

Verifica-se assim que, através dos demonstrativos efetuados pela contabilidade financeira podem-se emitir relatórios, os quais serão analisados e interpretados pelo gerenciamento adequado das informações para a correta tomada de decisões.

Como a Contabilidade Gerencial está ligada ao planejamento e controle como um todo, o gerenciamento dos custos aproxima a administração com a unidade de produção, argumenta Padoveze (2008, p. 307), acompanhando a análise, controle e tomada de decisão de cada produto.

Ao continuar neste enfoque, reproduz-se o conceito que evidencia a relação da Contabilidade de Custos com a Gerencial:

em termos práticos, dependendo do estágio “contábil-cultural” da empresa, a contabilidade de custos é a própria contabilidade gerencial. A contabilidade de custos é a base da contabilidade gerencial, porque ela é analítica, voltada para a análise de resultados dos produtos, avaliação de desempenho de áreas, entre outros aspectos. Conceitualmente, porém, a contabilidade gerencial bem desenvolvida deve ser mais ampla do que a contabilidade de custos, incorporando outros pontos importantes além daqueles normalmente da esfera de custos (GUERREIRO *apud* RICARDINO, 2005, p. 100).

Das definições aqui expostas, entende-se que a Contabilidade Gerencial conduz as operações diárias da administração, no planejamento de operações e no desenvolvimento de estratégias dos negócios, auxilia na gestão dos recursos, na dinâmica dos processos dos custos e no controle.

CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho é destacar a Controladoria como instrumento de informação gerencial nos processos da empresa, auxiliando a tomada de decisão e executando o controle de todos os seus negócios, o presente artigo, através da pesquisa e estudo bibliográfico sobre o assunto, identifica que a empresa, para atingir suas metas necessita de rígidos controles, e de sistemas de informações condizentes com a real situação, gerando relatórios completos que auxiliam os gestores a definir o melhor rumo da organização.

Com o crescimento acelerado do mercado e as novas tecnologias faz-se necessário planejar e controlar, utilizando-se de ferramentas que são oferecidas pela Contabilidade, tais como: o Sistema de Informação Gerencial – SIG que transforma dados em informações e a Contabilidade Gerencial que é o principal instrumento da Controladoria, ambos com a finalidade de instruir os gestores nos seus atos decisórios.

Também é necessário que a organização possua no seu quadro funcional, profissional competente, com conhecimentos abrangentes de todas as áreas e setores da empresa, para que possa levar à alta administração informações que são importantes na tomada de decisões. Este profissional é o *controller*, que deve apresentar qualificações como: persuasão, consciência das limitações, cultura geral, liderança, ética, iniciativa, visão econômica, comunicação racional, visão para o futuro, persistência, cooperação, imparcialidade e outras.

Conclui-se que a Controladoria propõe aos gestores maior controle sobre a realização das atividades da organização proporcionando a otimização dos resultados econômicos. Não basta apenas possuir o conhecimento contábil, é preciso ter a informação correta e saber usá-la da melhor maneira possível para atingir o objetivo da empresa com sucesso.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lauro Brito; PARISI, Cláudio; PEREIRA, Carlos Alberto. Controladoria. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica-GECON**. São Paulo: UFMG, 1999.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistema de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. O papel da controladoria no processo de gestão. In: SCHIMIDT, Paulo (org.). **Controladoria: agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: Um Enfoque Gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1992.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

MANBRINI, Arioaldo; BEUREN Ilse Maria; COLAUTO Romualdo Douglas. **A Controladoria como unidade administrativa de suporte ao processo de gestão na Perspectiva da Gestão Econômica; Revista do CRCPR**, ano 27, nº 133; CRCPR: Curitiba, 2º Quadrimestre de 2002.

MARION, Carlos José. **Contabilidade Básica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MENEZES, Romeu. **Sistemas de Informação Gerencial – SIG**. Disponível em: <http://rumix.com.br/ensino/documentos/sig/SIG_Material_02> Acesso em 10 de ago. 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ Jr, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária. Origens e desenvolvimento**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria Aplicada aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá, 2008.

SZUSTER, Natan; CARDOSO, Ricardo Lopes; SZUSTER, Fortunée Rechtman; SZUSTER, Fernanda Rechtman; SZUSTER, Flávia Rechtman. **Contabilidade Geral: Introdução à Contabilidade Societária**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Flávia Aline Seger¹
Francieli Teresinha Eckhardt²
Nedisson Luis Gessi³

RESUMO

Este artigo constitui-se em uma pesquisa bibliográfica que busca informações a respeito da comunicação nas organizações e no marketing. Buscou-se desenvolver uma pesquisa voltada para a preocupação da comunicação eficaz dentro da empresa com ênfase na área de marketing. Atualmente, vive-se num mundo onde há muitos problemas nas informações devido à distorção da mensagem dentro da organização, ou seja, a mensagem não chega de maneira clara à pessoa receptora, ao identificar tal problema surgiu a necessidade de trabalhar este tema com a finalidade de conscientizar as organizações da importância da comunicação e como o mesmo está sendo abordado.

Palavras-chave: comunicação – mensagem – organização – marketing - distorção.

INTRODUÇÃO

O ambiente de trabalho moderno está cada vez mais desafiador, exige muita criatividade na administração, pois na atual era competitiva onde cada vez mais surgem novas tecnologias, pressões de uma economia global, necessidade de eficiência e, principalmente, lealdade dos colaboradores e consumidores, é a hora certa para se transformar os locais de trabalho, tendo um comprometimento com a comunicação, em especial, na área de marketing.

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. flaviaseger@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração – 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. fra_e@hotmail.com

³ Especialista em Informática na Educação – URI, Especialista em Formação Docente – FSG. Orientador. Professor do Curso de Administração. nedisson@fema.com

Somente quando as organizações perceberem que a comunicação eficaz é de suma importância para o andamento correto das atividades poderá atingir excelência dos produtos e serviços.

Este artigo faz um breve resgate histórico da comunicação, mostra o que é a comunicação, identifica os tipos de comunicação existentes, discute as barreiras que a comunicação sofre, analisa a comunicação nas organizações e também relacionada à área de marketing e finaliza abordando sobre a comunicação eficaz na organização e no marketing.

1 BREVE HISTÓRICO SOBRE A COMUNICAÇÃO

Desde tempos remotos os primatas já sentiam a necessidade de se comunicar, pois já viviam em grupos. O meio de comunicação utilizado por eles para expressarem seus sentimentos, ou para dar algum alerta era fazer pinturas ou desenhos nas pedras e rochas.

Então, ao longo da história desenvolveram-se, além da linguagem falada, outras formas de comunicação. Um grande avanço nessa área foi por volta de 4000 a.C. quando surgiu a escrita e, logo após, o alfabeto onde se começou a ver que a junção de letras formavam palavras e, dessa forma, a comunicação tornava-se cada vez mais acessível a um grande número de pessoas. Outro passo importante foi a invenção dos tipos móveis de impressão no século XV que multiplicou o poder da comunicação. Já nos séculos XIX e XX surgiu o telégrafo, o telefone, o rádio, a televisão, o telex, a comunicação por satélite, a internet.

A comunicação é um marco histórico que revolucionou o mundo. Desde os primatas, até os dias atuais. A tecnologia avançou a passos largos. A comunicação teve seu contributo na medida em que o tempo passava, ela estava sempre presente. Foi e continua sendo o viés mais importante da evolução humana, fez o grande diferencial entre o ontem e o hoje. Será a mola propulsora entre o hoje e o amanhã. Será uma grande força contributiva de um futuro bem próximo (RODRIGUES, ANTONIO PAIVA).

Portanto, a comunicação surgiu como uma ótima maneira de poder se

comunicar e tornou-se indispensável para nossas vidas, pois é uma fonte de conhecimento, trabalho e diversão e torna-se cada vez mais preciso acompanhar as novas tecnologias para se manter atualizado.

2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação nada mais é que um ato de transmissão de informações ou mensagens entre os indivíduos, ou seja, significa tornar-se comum a mensagem ou a informação.

Portanto, comunicar-se significa tornar-se comum a uma ou mais pessoas determinada informação, pois é um processo de interação de pessoas onde é de fundamental importância que esta informação chegue ao destinatário e que ele a compreenda.

Segundo Chiavenato (1989, p. 39), comunicar não é somente transmitir uma mensagem é, sobretudo, fazer com que a mensagem seja compreendida pela outra pessoa. Se não houver compreensão do significado, não há comunicação. Se uma pessoa transmitir uma mensagem e esta não for compreendida pela outra pessoa a comunicação não se efetiva.

Assim, a informação transmitida tem a obrigatoriedade de ser compreensível ao receptor devido às pessoas terem diferentes maneiras de interpretar a informação recebida, estas variam a partir de suas percepções, seus valores pessoais, suas motivações, onde cada indivíduo torna bastante pessoal e singular sua interpretação das coisas.

Portanto, a comunicação representa para as organizações um recurso bastante importante para o alcance de seus objetivos, pois as empresas buscam cada vez mais uma boa comunicação entre seus colaboradores para ter bons resultados desde a correta comunicação até a excelência de seus produtos.

3 TIPOS DE COMUNICAÇÃO

Hoje quando se fala em comunicação nas organizações e no marketing deve-se observar que há dois tipos de comunicação que é necessário considerar.

Segundo Chiavenato (1989), a comunicação então pode ser:

- a) **Formal:** é a comunicação trabalhada através dos canais de comunicação existentes nos setores da empresa. A mensagem é transmitida e recebida dentro dos canais de comunicação formalmente estabelecidos pela empresa na sua estrutura organizacional. A informação é basicamente vinculada pela estrutura formal da empresa onde quase toda informação formal é feita por escrito e documentada através de correspondência ou formulários;
- b) **informal:** é a comunicação espontaneamente desenvolvida pela estrutura informal da empresa e fora dos canais de comunicação estabelecidos pelos setores da empresa. Frequentemente a comunicação informal transmite mensagens que podem ou não ser referentes a atividades da empresa.

Assim, as organizações e o marketing escolhem a melhor forma de comunicação, podendo ela ser formal ou informal, essa variando conforme a cultura, desenvolvimento da empresa e do público alvo que se deseja atingir.

4 COMPONENTES BÁSICOS DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Processo de comunicação é a transmissão de informação e de significados, pois sem eles não há comunicação eficaz dentro da organização. Já na área de marketing para se ter um programa eficaz de comunicação, o profissional da área deve conhecer o processo de comunicação, para entender o que a comunicação provoca aos seus consumidores tendo assim novos e bons resultados.

Segundo Chiavenato (1989), no processo de comunicação existem cinco etapas que ela deve percorrer:

- a) **Emissor:** é a pessoa que pretende comunicar uma mensagem, onde cabe a ela escolher o conteúdo da mensagem utilizando o uso correto de

- símbolos e verificando qual seria o melhor canal a ser utilizado, para que a mensagem seja compreendida pelo destinatário;
- b) transmissor: é a etapa que codifica a mensagem, ou seja, ele insere um significado pretendido em uma mensagem, cabe a ele entender e repassar a informação;
 - c) canal: é um componente utilizado pelo emissor para levar a mensagem ao receptor, ou seja, é o espaço situado entre o emissor e o destinatário. O canal vai influenciar na maneira pela qual o receptor entenderá a mensagem transmitida;
 - d) receptor: é o indivíduo que recebe a mensagem e depois a decodifica produzindo uma resposta para o remetente;
 - e) destinatário: é a pessoa a quem é destinado a mensagem, por isso é fundamental que o código utilizado seja do conhecimento dele.

Porém, no processo de comunicação sofre-se também ruídos que podem provocar perdas ou desvios na mensagem que prejudicam a sua compreensão ou a interferência, essa que pode provocar distorção na mensagem transmitida.

Mas, nem sempre aquilo que o emissor pretende comunicar ao seu destinatário é o que ele exatamente interpreta e compreende, por isso é indispensável que se use uma maneira de transmitir a mensagem desejada utilizando um conteúdo que todos possam compreender.

Portanto, no marketing a comunicação deve ser eficaz, pois ele precisa saber antecipadamente como o consumidor irá decodificar sua mensagem, quais os meios de comunicação que o atingem e qual será sua resposta ao estímulo da mesma.

5 BARREIRAS DA COMUNICAÇÃO

Segundo Schermerhorn (1999), para melhorar o processo de comunicação nas organizações é importante pelo menos compreender e lidar com cinco fontes de ruído potencial ou interferência:

- a) Distrações físicas: estas ocorrem no ambiente de trabalho em que acontece o processo de comunicação;

- b) problemas de semânticas: que é a escolha errada ou o uso errado de palavras;
- c) diferenças culturais: são as dificuldades que os colaboradores têm em aceitar idéias, princípios e valores diferentes dos seus, estes que mudam conforme cultura e educação;
- d) ausência de *feedback*: essa ocorre quando não há o retorno da mensagem ao emissor;
- e) efeitos do *status*: é um fluxo restrito de comunicação dos níveis mais baixos até os níveis mais altos.

Portanto, a organização e marketing que conseguir lidar com essas barreiras que acontecem na comunicação conseguirão transmitir a mensagem ou a informação de forma segura e clara ao seu destinatário. O que na área de marketing é essencial para se manter a fidelidade do cliente e do consumidor.

6 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação nas organizações vai depender da qualidade da comunicação pessoal e interna, ou seja, se as pessoas dentro da organização se comunicam de forma correta. Assim, a comunicação deve ser considerada uma ferramenta que impulsiona os resultados, metas e objetivos. Dessa forma, os processos organizacionais de comunicação devem ser elaborados de acordo com a realidade da organização para ser uma ferramenta eficiente e de sucesso.

A transferência de informação de um indivíduo para o outro é absolutamente essencial. É o meio através do qual o comportamento é modificado, as mudanças são efetivas, a informação é transformada em algo produtivo e as metas são atingidas (KOONTZ E O'DONNELL, 1981, p.409).

Nesse sentido, é importante compreender que todo o indivíduo dentro da organização é responsável pela boa comunicação, pois todos devem saber como comunicar-se e conhecer os meios de informação correta, pois se não trabalhada corretamente haverá problemas de entendimento da mensagem como no exemplo

da comunicação na padaria conforme GESSI (2009), citado a seguir:

Comunicação na Padaria

1 - Do patrão para o gerente: Na próxima sexta-feira, às 17 horas ocorrerá o eclipse do Sol. Trata-se de um raro fenômeno que acontece a cada 6 horas. Será uma festa. Por favor, reúna nossos funcionários no pátio da padaria, todos usando óculos escuros, quando eu explicarei o fenômeno. Se chover não veremos o raro espetáculo a olho nu.

2 - Do gerente para a atendente: A pedido do patrão, na próxima sexta-feira às 17 horas, vai haver espetáculo do eclipse do sol. Se chover por favor reúna os funcionários, todos de óculos escuros, no pátio da padaria, onde o raro fenômeno irá acontecer, o que ocorre a cada 76 anos, a olho nu.

3 - Da atendente para o padeiro: Na sexta-feira próxima às 17 horas, o patrão vai estar de óculos escuros, devido a problemas no olho, comemorando sua festa de aniversário, o que ocorre a cada 76 anos e é um fenômeno. O espetáculo será no pátio da padaria. Se chover, o que é raro como o eclipse do sol, reúna os funcionários e explique.

4 - Do padeiro para o ajudante: Na próxima sexta-feira o patrão com seus 76 anos aparecerá nu na padaria, comemorando seu aniversário. O espetáculo não deverá ser visto a olho nu, portanto todos os funcionários deverão estar de óculos escuros para ver o raro fenômeno como o eclipse do sol. Mesmo se chover depois haverá festa no pátio da padaria.

5 - Do ajudante para o entregador: Todo mundo nu na próxima sexta-feira, às 17 horas, pois o manda-chuva do patrão fará 76 anos e estará no pátio da padaria de óculos escuros, mostrando seu eclipse, um raro automóvel, que brilha com o sol. Será uma festa. Se chover o fenômeno não poderá ser visto.

6 - Do entregador para o repartidor: Nesta sexta-feira, o patrão fará 76 anos, o que é raro. A festa será às 17 horas no pátio da padaria. Vai tocar a banda "Sol e seus Eclipses". O espetáculo vai rolar mesmo, com ou sem chuva, porque a banda é um fenômeno. Todo mundo nu e de óculos escuros. Viva!

Portanto, se a pessoa que recebeu a mensagem não a repassar corretamente, todas as pessoas dentro da organização vão receber a informação incorreta, por isso, é de fundamental importância que as organizações escolham os melhores meios a serem utilizados para que a informação chegue aos destinatários de maneira correta para que não aconteça falha na comunicação.

7 COMUNICAÇÃO EM MARKETING

Embora muitos outros fatores sejam fundamentais para o sucesso no marketing, a comunicação continua sendo de suma importância, pois segundo (DIAS, 2003, p.272) os objetivos da comunicação de marketing só poderão ser eficazmente alcançados se todos os elementos do programa de comunicação forem coordenados e integrados, de modo a criarem uma posição, mensagem ou imagens únicas, diferenciadas e consistentes na mente do consumidor alvo do produto.

Portanto, somente com uma comunicação adequada o marketing conseguirá manter seu consumidor fiel dos produtos e serviços oferecidos.

Além disso, o profissional de marketing deve estar preparado para a realização da comunicação além de saber o que está comunicando para seu cliente, conhecê-lo mesmo que somente por gestos e sinais corporais como também evitar o excesso de informações e a distorção em meio a comunicação para que o consumidor sinta-se a vontade para adquirir o determinado produto. Seguindo esses padrões o marketing estará sendo realizado corretamente e assim a organização fará um trabalho adequado.

8 COMUNICAÇÃO EFICAZ NA ORGANIZAÇÃO E NO MARKETING

A comunicação eficaz ocorre quando o significado pretendido da mensagem é o significado percebido pelo receptor, ou seja, a mensagem foi transmitida de maneira clara sem problemas de sofrer distorções.

Assim o maior desafio das organizações e do marketing é a comunicação, pois todo processo de comunicação é falho e está sujeito a distorções. "Boa parte de

nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas”. (LACOMBE, 1989, p.210).

Portanto, para se ter uma boa comunicação dentro da organização é necessário que a empresa conheça bem seus colaboradores para saber a melhor forma de se transmitir as informações dentro da organização de forma de que todos a compreendam.

Além de se ter uma boa relação com os colaboradores, a boa comunicação entre eles pode trazer melhores rendimentos e assim sucesso promissor a empresa e assim como o atingimento de todos os seus objetivos.

Como também a empresa deve buscar divulgar os principais acontecimentos para todo o quadro de colaboradores, para que eles se sintam motivados e bem informados para exercer corretamente suas funções e para não terem o risco de não receber determinadas informações devido á falta de comunicação entre alguns setores. Já o marketing ele deve se preocupar com a propaganda, promoção de vendas, publicidade, atendimento ao cliente para que o consumidor tenha uma boa imagem da organização e do produto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas estão cada vez mais conscientes da importância da comunicação nas organizações e na área de marketing, pois só tendo uma boa comunicação é que as empresas conseguiram sucesso empresarial. Assim a empresa também percebe que ela precisa passa as informações pelos canais de comunicação de forma que a pessoa receptora a compreenda.

Nesse sentido, a comunicação deve ser um valor da empresa e principalmente da área de marketing, ou seja, eles devem se preocupar com a comunicação eficaz, pois se não tiverem uma boa comunicação na organização não terão resultados positivos e sim prejuízos incalculáveis.

Portanto, o objetivo desse artigo foi relatar um pouco sobre como surgiu a comunicação, o que significa comunicação para melhor entendimento, os tipos de comunicação e seus processos para que se tenha bem claro os meios que podem

ser utilizados pelas organizações e no marketing, as barreiras que podem acontecer na comunicação para que ela não chegue ao seu destinatário de maneira incorreta, além de mostrar a importância da comunicação nas organizações e na área de marketing e como é importante você ter uma comunicação eficaz no ambiente de trabalho. No entanto, as organizações estão vendo que além delas oferecerem produtos e serviços de qualidade elas precisam ter uma boa comunicação para conseguir atingir seus objetivos e metas e assim o sucesso.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a Administração Geral**. 1ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DIAS, Sérgio Roberto. **Gestão de Marketing**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

GESSI, Nedisson Luis. **Gestão da Tecnologia da Informação**. 1ª ed. Santa Rosa: 2009.

KOONTZ E O'DONNELL. **Fundamentos da administração**. 12. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 1981.

LACOMBE, Francisco José Masset. HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

RODRIGUES, Antonio Paiva. **A comunicação e sua evolução**. Disponível em: < <http://recantodasletras.uol.com.br/artigos/624715> >. Acesso em: 17/10/2010.

SCHERMERHORN, John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

A TERCEIRIZAÇÃO EM EMPRESA INDUSTRIAL DO RAMO METALMECÂNICO: UMA VISÃO ESTRATÉGICA

Rosmere Gregory da Rosa¹
João Antonio Cervi²

RESUMO

O presente artigo relata a terceirização como uma ferramenta estratégica a ser aplicada em empresa do ramo metalmeccânico. Traz um sucinto histórico da terceirização, de como e aonde surgiu, assim como alguns conceitos de estratégias e planejamento estratégico através de pesquisas bibliográficas. Em seguida, apresenta um estudo de caso, com um breve histórico da empresa aonde se fez uma conotação entre o estudo proposto e a aplicação destes conceitos, identificando os principais objetivos que levaram a empresa a adotar a prática de terceirizar, assim como, alguns fatores relevantes no processo decisório, principais serviços, vantagens e desvantagens e a avaliação de terceiro como parceiro.

Palavras-chave: terceirização – subcontratação – estratégia - planejamento estratégico.

INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo propor um breve relato sobre a história, o estudo e o conhecimento do processo de *outsourcing* ou terceirização, como e quando surgiram, quais os propósitos e a importância da adequação a este método, que se apresentou como uma alternativa de sobrevivência e logo passou a ser visto como uma estratégia em diversos ramos da indústria.

Para a fundamentação teórica, realizou-se estudo através de pesquisas bibliográficas, leitura sobre os temas propostos e entrevista com observação de dados levantados em uma indústria metalúrgica da cidade de Santa Rosa – RS.

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. rosmeregory@gmail.com

² Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

A entrevista com levantamento de dados faz um sucinto diagnóstico de como a empresa vê a terceirização, em que momento e por que a Ixon-Qualitec Indústria e Comércio Ltda. visionou como estratégia, a terceirização de serviços e produtos, quais os benefícios e dificuldades encontradas na implantação e manutenção desta nova realidade para a organização, com o foco em terceirização de serviços de caldeiraria.

1 A TERCEIRIZAÇÃO

A terceirização surgiu nos Estados Unidos com a eclosão da Segunda Guerra Mundial e na década de 1950 ganhou força devido à dificuldade das indústrias em encontrar mão-de-obra, fato ocorrido pela guerra, o que fez com que buscassem alternativas para agilizar o processo nas fábricas. Uma destas alternativas foi que se passou a contratar parte das atividades tidas como não essenciais de outras empresas, através de contratos, e que com o crescimento rápido das organizações, o *outsourcing* (terceirização) ou *subcontracting* (subcontratação), acabou consolidado como estratégia de mercado, principalmente nas indústrias de automóvel. Este tipo de estratégia, também há muito tempo, já é utilizada pelos europeus e no Japão (GIOSA, 1997).

No Brasil, a terceirização surgiu com menor força, onde o setor público passou a terceirizar ou contratar determinados serviços como limpeza, segurança, coleta de lixo, etc., e na década de 1990 passou a ganhar força e maior proporção nas indústrias multinacionais com o propósito de obter agilidade no fornecimento. Transformam-se assim apenas em montadoras, passando a produção de peças a outras empresas terceirizadas com tecnologia e mão-de-obra qualificada para a fabricação e o fornecimento. Logo, este novo método começou a ser aplicado em diversos ramos industriais e visto como estratégia de sobrevivência. (GIOSA, 1997).

Devido à recessão e o mercado limitado, as empresas sentiram a necessidade de reformular suas estratégias, rever seus conceitos de competência, produtividade e qualidade, para se fixar a sua atividade fim, caso contrário, o próprio

mercado faria esta triagem, deixando muitas delas fora da competitividade. (GIOSA, 1997).

A transferência de serviços para terceiros significou a criação de novas empresas e oportunidade de novos empregos para profissionais qualificados e melhor remunerados, evitando o desemprego e um conflito social, além disso, através de pesquisa observou-se que o anseio dos brasileiros é de ter sua própria empresa, criando um espaço oportuno para a expansão desta nova idéia (LEIRIA, 1991).

Terceirização, terminação mais usada no Brasil, origina-se da palavra inglesa *outsourcing*, ou serviços que são executados fora da organização por empresas qualificadas. (GIOSA, 1997).

A conceituação sobre os termos terceirização ou subcontratação é bastante discutida e não há um consenso entre os autores os quais têm diversidade de opiniões sobre a nomenclatura, onde citam a compra de serviços com um ou outro termo.

Pagnoncelli (1993, p.10) assim conceitua terceirização: “é um processo planejado de transferência de atividades para serem realizadas por terceiros”, onde segue sua colocação fazendo alguns comentários:

1º - É um grande *processo* porque é contínuo, permanente; 2º - É planejado porque implantar um programa de terceirização sem considerar o referencial do Planejamento Estratégico - (...). 3º Atividades – refere-se às atividades que não sejam o âmago da Missão da Empresa. 4º - Realizadas por terceiros – executadas fora da empresa.

Através dos comentários feitos por Pagnoncelli, pode-se verificar que a terceirização é um processo planejado pelos gestores, que devem ter uma ampla visão da empresa e dos seus processos a fim de fazer uma análise real de seus objetivos ou Missão, e enfim, optar ou não em se realizar com terceiros suas atividades-meio.

Leiria (1991, p. 84) coloca a terceirização sob outro prisma, mas seu enfoque também é na atividade-meio: “convém salientar que terceirização é a agregação de

uma atividade de uma empresa (atividade-fim), na atividade-meio de outra empresa”.

Seguindo o raciocínio de Leiria (1991), pode-se concluir que através da aquisição de serviços de terceiros, toda empresa, seja a compradora ou a fornecedora, estão atingindo seus objetivos, pois quem compra está deixando de executar tarefas que podem ser feitas por terceiros e focar no seu produto final, já quem está fornecendo ou vendendo seu serviço está executando e focado no seu produto final – saída, uma vez que este é seu objetivo.

Giosa (1997, p. 14), coloca o conceito de terceirização de forma simples e moderna: “é uma tendência de transferir para terceiros, as atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa”.

Nesta conotação, o autor citado fala sobre atividades que não fazem parte do negócio principal, ou seja, deixa claro que a organização deve focar no seu principal negócio ou produto final e que as atividades-meio ou não principais, não necessariamente precisam ser executadas dentro da organização.

Na mesma linha de pensamento, completa seu conceito sobre terceirização:

é um processo de gestão pelo qual se repassam algumas atividades para terceiros – com os quais se estabelecem uma relação de parceria – ficando a empresa concentrada apenas em tarefas essencialmente ligadas ao negócio que atua (GIOSA, 1997, p.14).

A partir do contexto apresentado, pode-se verificar a importância que o gerenciamento dos processos tem dentro de uma organização para alcançar os objetivos propostos pela terceirização e que a parceria é fundamental para que se obtenha sucesso no conjunto de todo o processo.

A parceria faz parte do processo e pode ter seu conceito

entendido como uma nova visão de relacionamento comercial, onde o fornecedor migra de sua posição tradicional, passando a ser o verdadeiro sócio do negócio, num regime de confiança pleno junto ao cliente, refletindo a sua verdadeira e nova função de parceiro (GIOSA, 1997, p. 15).

Para desenvolver-se uma parceria duradoura, é necessário que haja um estudo e análise cuidadosa do fornecedor/parceiro, mudar a mentalidade de que se deve levar vantagem em tudo, pois o objetivo único deve ser do “ganha-ganha”, onde ganha a empresa contratante e ganha a contratada, operar e trabalhar juntas.

Alguns tópicos são essenciais como condições básicas e devem ser levados em conta no desenvolvimento e escolha dos fornecedores parceiros: diálogo, convivência, confiança, identificação cultural e programas de parceria.

O parceiro deve ter capacidade de executar ou proporcionar os serviços com qualidade igual ou superior ao contratante. O fornecedor deve ter capacidade de executar os serviços dentro dos prazos determinados, ter funcionários e técnicos capacitados, ser empreendedor, fazer uso de tecnologia adequada, responsabilidade e flexibilidade nas negociações. (GIOSA, 1997).

A parceria pode ser baseada também com funcionários que são empreendedores e que veem como uma oportunidade de ter seu próprio negócio. Esta alternativa é bem vista pelos gestores, pois eles (funcionários) têm o conhecimento técnico do processo, o que facilita a negociação. Outra possibilidade é a contratante propor a contratação de alguns funcionários com conhecimento nas empresas parceiras (LEIRIA, 1991).

A terceirização de serviços é duradoura ou sem tempo limitado, com os contratos podendo ser prorrogados; já a compra de um serviço específico pode ser temporária ou, até mesmo única.

2 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

A conceituação da palavra “estratégia” origina-se de uma técnica usada no exército, pela sua capacidade de utilizar os recursos para alcançar um objetivo.

Paiva (2004, p.39) coloca como conceito da origem da palavra “estratégia”

a origem etimológica nos remete à “arte” de combater. ¹. “*Estrategos*” significa “general” na língua grega, e estratégia, até o século XVIII, significava a arte do general. Já no século XX, o general Von Moltke conceituou o termo mais ou menos como hoje o utilizamos; para ele,

estratégia era “a adaptação prática dos meios postos à disposição do general para alcance do objetivo em vista”.

Através deste conceito, o autor coloca que apesar de a palavra “estratégia” estar sendo muito usada hoje em qualquer atividade, ela é oriunda ou procedente de uma realidade bem distante da atual, onde se usava a estratégia como força para alcançar o objetivo de “ganhar uma luta ou guerra” através de artimanhas e técnicas, onde o general obtinha o conhecimento.

Através do tempo, a definição dos autores sobre estratégia, apenas modificou-se ou adaptou-se às organizações e à atualidade.

O autor Nicolau (2001) elaborou um trabalho cuja temática versou sobre “O conceito de estratégia”, onde coloca sobre a diversidade deste e cita alguns autores renomados, entre eles, um coloca a conotação atual sobre estratégia empresarial.

Estratégia é um plano unificado, englobante e integrado relacionando as vantagens estratégicas com os desafios do meio envolvente. É elaborado para assegurar que os objetivos básicos da empresa são atingidos. (JAUCH; GLUECK, 1980, apud NICOLAU, 2001).

Verifica-se através desta colocação que a estratégia engloba toda a organização, onde é necessário levar em conta todos os fatores que interferem ou impactam na empresa, tanto os internos quanto externos.

A estratégia pode ser entendida como uma ferramenta ou instrumento a ser utilizado pelas organizações a fim de descentralizar atividades gerenciais para alcançar maior eficácia do sistema como um todo e proporcionar maiores vantagens competitivas através de tomada de decisões acertadas entre riscos e oportunidades, e entender que para administrar é necessário ter coragem para mudar. Paiva (2004).

A estratégia é, segundo Barros Neto (1999, p.48)

um ato complexo, pois a decisão em si é fruto da escolha entre alternativas que sofrem influências dos objetivos, intuição, valores e crenças dos decisores, das evidências do ambiente e das relações de poder entre os grupos da organização.

Entende-se que, para uma organização conseguir fazer e realizar sua estratégia, é necessário que seus gestores tenham consciência da importância de suas decisões, saber que estão diante de um processo complexo e dinâmico, e que pode sofrer mudanças, devem estar preparados e seguros, sabendo de seus objetivos, obstáculos, potencialidades e recursos para ganhar com oportunidades e não se expor às ameaças competitivas.

Estratégia pode ser definida como “a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir objetivos de longo prazo” (CHIAVENATO, 2001, p. 356).

Já numa visão estratégica mais focada em terceirização, Leiria (1991, p.22) coloca que, “é **estratégico**, porque permite a concentração de energia nas atividades-fim das empresas, com ganhos adicionais pela redução de custos administrativos.” Conforme o autor, através de um planejamento estratégico e utilizando os recursos de terceirização as empresas podem focar todos os seus esforços na sua atividade-fim, ganhando maior agilidade, produtividade e qualidade no produto final, e obtendo a médio e longo prazo redução de custos nos processos produtivos e administrativos.

Uma vantagem competitiva para Drucker (1980, *apud* PAGNONCELLI, 1993), é a hora da organização em buscar alternativas e novas estratégias:

o momento de fazer esta pergunta e de agir sobre sua resposta não quando a empresa enfrenta dificuldades; é quando ela está sendo bem-sucedida. Pois no sucesso é mais provável que os recursos estejam alocados para o passado, para as coisas que foram produzidas.

O fato é que, para ser competitivo, saber analisar quando, o que e como fazer, montar estratégias aplicáveis e que garantam a melhoria de seus processos que já tem sucesso e para isso é necessário montar um planejamento estratégico. Este, inicia-se com os objetivos da empresa e o questionamento de o que deve ser feito para atingir os resultados esperados para o amanhã.

É o processo contínuo de tomar decisões empresariais (*envolvendo risco*) no presente de modo sistemático e com maior conhecimento possível de seu futuro; é organizar sistematicamente os *esforços* necessários para

que se cumpram estas decisões; e é medir os resultados destas decisões contra as expectativas através de uma *retroalimentação sistemática* e organizada (DRUCKER, 1975, p.136).

O planejamento estratégico serve para que as organizações tomem decisões acertadas no presente, onde estará preparada para as adversidades que o mercado impõe, e as decisões poderão ter seus reflexos a curto, médio ou longo prazo.

3 TERCEIRIZAÇÃO: CASO PRÁTICO DE VISÃO ESTRATÉGICA

A Qualitec é uma empresa jovem, tendo ingressado no mercado em 1995. Desde sua fundação até o presente momento teve mudanças significativas em seu perfil. A história desta organização é interessante e demonstra claramente que seus dirigentes detêm uma visão estratégica. Iniciaram suas atividades com manutenção de máquinas e equipamentos em empresas como AGCO, John Deere, Sadia, Pioneer e outros.

Com o passar do tempo a empresa foi conquistando no mercado a confiança e a credibilidade de seus clientes, e além da manutenção, executava diversas outras atividades e produtos nos ramos metalmeccânico, indústrias de alimentos, elétrica e automação, de acordo com a necessidade. Iniciou também o desenvolvimento de produtos próprios, através da engenharia e projetos, para a indústria de grãos, onde consolidou-se no mercado nacional como uma das principais fornecedoras para indústrias de sementes.

O processo de planejamento deverá ser completo, abordando

os motivos da existência da empresa, conhecendo e focalizando a sua **verdadeira missão**, os objetivos e as diretrizes, as políticas gerais e setoriais, a **aderência e compatibilidade** do negócio, além de um conhecimento amplo no mercado e formas de comercialização (GIOSA, 1997, p.22).

Em 2006, iniciou-se um novo caminho, para evitar a dependência de um único segmento *Seeds* (sementes); em 2007 firmou-se no ramo alimentício *Foods* (alimentos), com produtos da linha de rações e graxarias; em 2008 projetava e produzia a primeira usina de asfalto, onde num projeto totalmente inovador e em

uma área de produtos até então desconhecida para a organização, todos se envolveram, desde engenharia até o setor de montagem externa, e tiveram sua colaboração para que a execução do projeto tivesse sucesso.

Em 2009, firmou contrato com uma empresa italiana – Agricornitec, e com esta parceria a Qualitec é a única empresa brasileira autorizada a desenvolver e aperfeiçoar os projetos e produtos de graxaria, no ramo de *Foods* (alimentos). Em outubro do mesmo ano, a Qualitec lança no mercado nacional e internacional a sua marca IXON, onde a partir de então foca todas as suas atividades no desenvolvimento de projetos em três segmentos únicos: *Foods* (alimentos), *Seeds* (sementes) e *Road Building* (estradas / usinas e centrais de concreto).

Com o lançamento da nova marca e com o foco nos três segmentos, a organização como um todo passou por uma reestruturação, onde novas estratégias precisavam ser propostas, a fim de atender ao aumento da demanda de vendas, para conseguir manter e melhorar a qualidade de seus produtos, com a entrega *lead-time* (tempo) dentro dos prazos solicitados e propostos e, acima de tudo, manter sua imagem perante seus clientes.

De uma forma breve Chiavenato (2001, p.359) afirma que “o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende alcançar os objetivos propostos”.

Diante de todas essas mudanças, fez-se necessário um planejamento cuidadoso das estratégias e táticas, para abertura de mercados, mudança de produtos e direcionamento da empresa.

Para atender os objetivos propostos o *lead time* (tempo) se torna um fator condicionante e imposto pelo cliente/mercado, sendo que a empresa adotou como estratégia a terceirização não apenas de serviços permanentes ou temporários, mas também os serviços de caldeiraria, onde o diretor industrial coloca em uma entrevista informal, citando o termo subcontratação, ressaltando a busca de fornecedores/parceiros que tivessem tecnologia, conhecimento e qualidade para transferir ou desviar da fábrica, trabalhos de maior mão-de-obra e menor valor agregado, focando as atividades nos itens que são de maior responsabilidade técnica e maior valor tecnológico. Para isso, foi necessária também uma

readequação na infraestrutura comercial e jurídica para administração das compras e contratos. O quadro a seguir, demonstra a visão estratégica com relação aos serviços orientados para a terceirização.

COMPRA DE SERVIÇOS		
PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	SUB-CONTRATADOS
Balanceamento	Assessoramento Financeiro	Cabine de Pintura
Calandra	Assessoramento Fiscal	Chassis
Dobra	Assessoramento Jurídico	Filtro Mangas
Montagens Industriais	Alimentação	Secador
Pintura	Segurança	Silos
Rasgo de Chaveta	Seleção Pessoas (psicóloga)	Tanques
Solda	Treinamento	Transportador Helicoidal
Zincagem		

Ilustração 1: Serviços terceirizados pela Qualitec

Fonte: Acadêmica (DA ROSA, 2010)

Os serviços terceirizados classificados como primários, fazem parte de uma gama de serviços que refletem diretamente na atividade-fim, porém não necessitam ser executados dentro da organização. Estes serviços são temporários ou por contratos pré-determinados.

Os serviços terceirizados secundários não fazem parte da atividade-fim, e sim do processo administrativo, e que se executados pela organização, seria necessário uma quantidade significativa de especialistas em cada área, o que acarretaria em um elevado custo em gestão de pessoas.

O foco e a estratégia da terceirização da empresa hoje são apresentados nos serviços subcontratados, pois são nestes itens que precisaria de maior investimento tecnológico e de profissionais qualificados para a execução. Outro tópico apresentado pelo diretor industrial é a estrutura física da empresa que não comporta a fabricação, alocação e movimentação dos produtos, e ainda compra serviços com qualidade de especialistas em cada área.

Seguindo na linha de raciocínio de visão estratégica nos produtos subcontratados, o quadro a seguir demonstra um comparativo de um produto que

faz parte da atividade meio da empresa, onde foram levantados custos com dois fornecedores especialistas.

ROSCA TRANSPORTADORA INCLINADA CÓDIGO IX 8000 – 793834					
Nº	DESCRIÇÃO	UN	CUSTO MP	ITENS COMERCIAIS	TOTAL
1	Custo Matéria Prima + Frete	1	759,01	0,00	759,01
2	Custo Ítens Comerciais + Frete	1	0,00	1.154,14	1.154,14
CUSTO TOTAL DE MATERIAIS					1.913,15
CUSTO MANUFATURA – 39 horas:23 min:12 seg					2.348,19
TOTAL GERAL					4.261,34
FORNECEDOR 1 – SÃO PAULO					
1	Rosca Transportadora Modelo TU 168/2698	1	0,00	3.589,41	3.589,41
2	Frete Sao Jose dos Campos – Santa Rosa	1	0,00	228,00	228,00
CUSTO TOTAL SEM IMPOSTOS					3.817,41
FORNECEDOR 2 – RIO GRANDE DO SUL					
1	Conj. Helicóide Montado + Moto redutor	1	0,00	4.407,95	4.407,95
2	Frete	1	0,00	235,80	235,80
CUSTO TOTAL SEM IMPOSTOS					4.643,75
COMPARATIVO PREÇOS ENTRE FORNECEDORES			VALOR % IXON X FONECEDOR		
IXON			4.261,34	100,00%	
FORNECEDOR 1 – SÃO PAULO			3.817,41	89,58%	
FORNECEDOR 2 – RIO GRANDE DO SUL			4.643,75	108,97%	

Ilustração 2: Comparativo Ítem Produzido Qualitec e Fornecedor Subcontratado

Fonte: Acadêmica (DA ROSA; 2010)

A partir do levantamento de todos os custos utilizados para a produção ou subcontratação de um produto, onde são analisados matéria prima, itens comerciais, frete e tempo de manufatura, o próximo item a ser analisado é o fornecedor desenvolvido, onde além do preço ofertado deve atender a todas as especificações técnicas, tecnologia utilizada, prazo de entrega, qualidade e condições de pagamento.

No comparativo de preços apresentado na ilustração dois, a organização optou pelo fornecedor 1, onde além de todos os comparativos de custos chegarem a

89,58% do custo total se fosse produzido dentro da organização, o produto está sendo adquirido de um especialista na área, e desenvolveu-se uma parceria onde o fornecedor 1 também passou a desenvolver, orçar e vender/executar outros serviços ou produtos.

Ainda, a partir da visão do diretor industrial com relação às vantagens e desvantagens do processo de terceirização, elaborou-se o quadro a seguir.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
Atender o lead time (tempo de entrega)	Aumento da dependência de terceiros
Aumento de vendas e produtividade	Empresas terceiras passam ter acesso a propriedade intelectual da organização
Competitividade	
Estoque em produção nos fornecedores, dilui os custos	Falta de empresas capacitadas em caldeiraria, o estado é carente no ramo
Favorecimento a economia local e regional	Garantia nos prazos de entrega
Flexibilidade	
Implantar padrão de fornecimento	Logística
Otimização do serviço e do tempo	Qualidade ou controle/gerenciamento de processos passa a ser do terceiro
Quadro funcional (sem aumento)	
Qualidade (serviço executado por especialistas)	
Redução de desperdício	
Redução e controle de Custos	
Variações do mercado são melhor absorvidas	

Ilustração 3: As principais vantagens e desvantagens citadas pela empresa
Fonte: Acadêmica (DA ROSA, 2010)

O processo de terceirização para a Qualitec apresenta inúmeras vantagens e desvantagens, onde algumas citadas como principais estão apresentadas na ilustração 2 (dois), e são todas detalhadas, analisadas e contabilizadas no planejamento estratégico no momento em que se opta por terceirizar um determinado serviço ou subcontratado um produto, onde a empresa passa todo o projeto ao fornecedor contratado. Segundo o diretor industrial, as desvantagens tendem a diminuir quando se consegue transformar fornecedores em parceiros.

CONCLUSÃO

A terceirização surgiu nos EUA, depois na Europa e Japão. Já no Brasil chegou devagar, introduzida em instituições públicas e privadas, inicialmente com atividades de limpeza, segurança e coleta de lixo, etc. Na década de 90, vista inicialmente como uma alternativa de sobrevivência para as indústrias, logo foi disseminada em diferentes tipos de organizações e adotada como estratégia de competitividade no mercado nacional e mundial.

A análise da “terceirização”, como um elemento fundamental dentro de uma organização, pode e deve ser avaliado como um aspecto de primordial e extrema relevância, onde a estratégia precisa estar clara e os passos para a implantação ou o planejamento estratégico muito bem definido.

Uma análise comparativa entre o embasamento teórico apresentado pelos autores em terceirização, estratégia e planejamento estratégico e os dados apresentados pela organização, que apesar de ser jovem tem sua meta e visão pré-estabelecidas, demonstra que tem seu planejamento estratégico definido, onde um dos principais objetivos apresentados é atender a demanda de venda com o *lead time* (tempo) que o mercado precisa e impõe ao mesmo tempo em que utiliza a terceirização ou *outsourcing* como uma ferramenta estratégica de competitividade, tecnologia, inovação, qualidade e redução de custos.

Embora fossem apresentadas diversas desvantagens demonstradas no quadro da ilustração 2, onde uma das principais é a dificuldade de encontrar empresas com qualificação para atender este nicho de mercado, a empresa Qualitec, apresenta-se favorável ao processo de terceirizar.

Diferentes tópicos relacionados à terceirização, de igual importância aos que foram abordados neste trabalho, como probabilidade de diferentes estratégias, embasamento jurídico, legalidade do processo e até mesmo comparativos de custos na decisão de terceirizar, não foram citados ou aprofundados no trabalho.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001 – 6^o impressão.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

FERRAZ, Fernando Basto. **Terceirização e demais formas de flexibilização do trabalho**. São Paulo: LTr, 2006.

GIOSA, A. Lívio. **Terceirização** – Uma abordagem estratégica. 5.ed. Revisada e ampliada. São Paulo: Pioneira, 1997.

LEIRIA, Jerônimo Souto. **Terceirização** – uma alternativa de flexibilidade empresarial. Porto Alegre: Ortiz, 1991.

MAGALHAES, Antonio de Deus F; LUNKES, Irtes Cristina; MÜLLER, Aderbal N. **Auditoria das organizações**. São Paulo: Atlas, 2001.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. 2001,
<http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC%205301%202005/Bibliografia%202005/Conceito%20Estrat%C3%A9gia%20%28Nicolau%29.pdf>, 12/10/2010, 18:42

PAGNONCELLI, Dernizo. **Terceirização e terceirização: estratégias para o sucesso empresarial**. Rio de Janeiro: D. Pagnoncelli, 1993.

PAIVA, Ely Laureano; CARVALHO JR, José Mário; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo. **Estratégia de produção e operações**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

QUALITEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA, Rua Ijuí Nº 70, Vila Flores, Santa Rosa, RS.

BENCHMARKING: SER O MELHOR ENTRE OS MELHORES

Catiusa Daiane Brum¹
Mônica Sanagiotto²
Monique Herber³
Tiago Feron⁴

RESUMO

O cenário competitivo que existe atualmente exclui constantemente as empresas que não se adaptam às rápidas mudanças. Os altos investimentos em planejamento estratégico, pesquisas, assessorias e certificações de qualidade, justificam as necessidades do contemporâneo mundo empresarial, que não permite vagas para todos. Já não basta, ser apenas bom, é preciso ser o melhor, é esta utopia que as organizações almejam. Neste contexto, é cada vez mais frequente o uso do *benchmarking*, uma ferramenta importante da administração estratégica, que tem trazido resultados favoráveis para as empresas. O objetivo deste artigo é apresentar algumas ideias que tratam do assunto de *benchmarking*, e mostrar os resultados em que o mesmo, aplicado nos negócios é capaz de trazer. Para a realização deste estudo utilizou-se material bibliográfico, além de pesquisa na internet.

Palavras-chave: processos – concorrentes – organizações - informações.

INTRODUÇÃO

Com a acirrada concorrência que acontece hoje, as empresas buscam incessantemente por estratégias que gerem diferenciais competitivos e oportunidades de mercado. Mesmo que para isso seja preciso “observar de perto” as medidas adotadas pelos concorrentes.

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. cati_brum@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. monica_sanagiotto@hotmail.com

³ Acadêmica do Curso de Administração - 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. monique_herber@hotmail.com

⁴ Graduado em Administração. Orientador. Professor do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis: tilazari@yahoo.com.br

Há quem diga que, no mundo nada se cria, tudo se copia. O *benchmarking* é conhecido como um método que consiste em “copiar melhor” uma prática do concorrente, que deu certo, e que possa trazer resultados positivos para a empresa, uma vez que ela implante essa mesma ideia. Mas *benchmarking* não é simplesmente isso. Entre a observação de uma ideia interessante até a decisão da sua implantação existe um caminho muito grande.

A escolha deste tema deve-se ao fato de a aplicação do *benchmarking* estar ganhando popularidade entre as grandes organizações e corporações mundiais, visto que a sua adoção proporciona inúmeras vantagens para as empresas.

1 HISTÓRICO DE *BENCHMARKING*

O processo de *benchmarking* teve sua origem há muito tempo atrás e remonta aos primórdios da civilização. Segundo Camp (1998, p. 1) “no ano 500 a.C. Sun Tzu, um general chinês, escreveu: “Se você conhecer seu inimigo e a si mesmo, não precisará temer o resultado de cem batalhas”. É por esse motivo que o *benchmarking* já era praticado pelos exércitos da Antiguidade, quando de acordo com Junior et al (2006, p. 143), eles “buscavam o maior número de informações sobre o estágio de operação do exército inimigo, com o propósito de se aperfeiçoar nos pontos identificados como frágeis”. Isso mostra como é propício o emprego desse método em um ambiente de caráter competitivo.

Com a aplicação desse método, muitas empresas líderes de mercado e indústrias bem-sucedidas obtêm informações que possibilitam melhorar seus padrões de desempenho. Segundo Junior et al (2006, p. 144) “quando surgiu, o foco do *benchmarking* era aprender com o concorrente aquilo que o punha em dada vantagem”. Para exemplificar, em 1960 a empresa IBM obteve uma grande melhoria de desempenho no mercado por reduzir custos através de práticas “espelhadas” em outras organizações. Nos anos 70, as empresas norte-americanas, ao observar a superioridade da qualidade dos produtos japoneses, começaram a analisar as atividades gerenciais das empresas do Japão, almejando recuperar a parcela perdida do mercado.

Foi nessa conjuntura que o termo *benchmarking* competitivo passou a vigorar, resultado do trabalho desenvolvido pela empresa Xerox, que criou um parâmetro para as outras empresas ao determinar pontos deficientes em seu desempenho em relação à concorrência.

2 CONCEITO DE BENCHMARKING

Existem várias definições para o termo *benchmarking*, mas todas elas se referem em adotar uma ideia que proporcione melhorias à organização.

Para o autor Chiavenato (2008, p. 196) “o *benchmarking* é um processo contínuo para avaliar produtos, serviços e práticas dos concorrentes mais fortes e das empresas que são reconhecidas como líderes empresariais, com o propósito de aprimoramento empresarial”. O processo de *benchmarking* verifica o que os melhores concorrentes estão fazendo e observa suas práticas comerciais, a fim de partir para o que de melhor existe.

De acordo com Araújo (2009, p. 196) “*benchmarking* é uma das tecnologias de maior utilidade para a gestão organizacional, centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma organização, concorrente ou não, frente a determinado problema”.

É importante ressaltar que o *benchmarking* não é apenas uma cópia daquilo que os outros fazem. Mas trata-se de ir além dos concorrentes, superando-os. O importante é saber aprender como a experiência alheia e utilizá-la como um patamar para a melhoria contínua do empreendimento.

Segundo Chiavenato (2008), o *benchmarking* é uma fonte inesgotável de ideias e experiências alheias. Este conceito significa um marco de referência, um padrão de excelência que precisa ser identificado para servir de base para mudanças e inovação, pois permite comparações de processos e práticas entre empresas para identificar o que há de melhor e alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva.

As empresas compreenderam que fazer *benchmarking* no cenário competitivo que existe hoje, é fundamental, por que permite vislumbrar oportunidades de expansão e ameaças, obrigando as organizações a atentarem para necessidade absoluta, em razão da própria sobrevivência, de adequarem-se a um novo paradigma.

Para Araújo (2009), o *benchmarking* proporciona a uma organização informações que lhe sirvam de referencial em sua trajetória de busca eterna pela qualidade. As grandes organizações investem em *benchmarking* e treinam seu corpo funcional para conduzir uma investigação e o estimulam a participar do processo.

No entanto, pode-se afirmar de acordo com o pensamento do mesmo autor que o *benchmarking* é um aprendizado especial que revela as melhores práticas de uma organização tida como o número de seu ramo ou setor, de seu país, ou até mesmo do mundo. Cujas informações valiosíssimas, beneficiaram qualquer empresa do planeta, permitindo a tomada de decisões estratégicas. Promovendo um estudo que tenha como resultado final uma perspectiva do que poderia ser modificada, melhorando na própria organização o que foi observado em outra, ou parte dela que serviu à investigação.

3 BENCHMARKING E A GESTÃO DE PROCESSOS

É impossível falar de *benchmarking* sem comentar da sua ligação com os processos. Segundo Araújo (2009, p. 197) “fazer *benchmarking* é abraçar a ideia de gestão de processos específica como pressuposto fundamental”. Todas as vezes que um estudo de *benchmarking* surgir, a gestão específica de processos será enfatizada. Por isso, o processo é uma palavra que aparece em quase todas as definições que se podem formular a respeito da tecnologia em análise.

David T. Kearns, executivo chefe da *Xerox Corporation* afirmou em 1986, *apud* (CAMP, 1998, p. 8) que “*benchmarking* é um processo contínuo de medição de produtos e práticas em relação aos mais fortes concorrentes”, as decisões não são

tomadas no curto prazo, e necessitam de um diagnóstico minucioso antes de serem postas em ação.

As informações citadas a seguir estão de acordo com o pensamento de Araújo (2009), que define as seguintes características de aplicação de *benchmarking*:

Processo Contínuo, de Longo Prazo: Para um estudo de *benchmarking* ter um bom aproveitamento para a organização é essencial uma análise em longo prazo. É necessário que o estudo se prolongue no tempo, fazendo com que as organizações obtenham informações significativas de outras organizações, pertencentes ou não ao seu ramo.

Sistemático, Estruturado, Formal, Analítico, Organizado: O estudo sempre obedecerá a um método. Não existe estudo deste gênero que possa sustentar-se ou alcançar resultados positivos desprovido de ordem. É necessário que seja construído um modelo que irá conduzir a organização.

Avaliar, compreender, medir, comparar, apreciar, o *benchmarking* é um processo de investigação, por isso, destina-se a mensuração de dados por consequência lógica. Se a intenção é posicionar as práticas de uma organização em relação ao que existe fora dela, é necessário quantificar as informações de alguma maneira, explorando o desconhecido e convertendo o resultado em ação empreendedora.

Práticas de Negócio, Produtos, Serviços, Processos de Trabalho, Operações, Funções, é possível fazer tudo que interesse a uma organização. Esta tecnologia não se limita a nenhuma aspecto organizacional.

Organizações Públicas, Particulares, Instituições em Geral: O *benchmarking* é uma técnica de amplo uso e extrema flexibilidade, podendo assim, ser aplicado a qualquer tipo de organização.

Reconhecidas, Identificadas: O processo envolve uma investigação inicial que tem por finalidade descobrir quem será examinado como detentor das melhores práticas, e que, portanto, deve possuir informações valiosas para oferecer.

Empresas reconhecidas como líderes de mercado: o estudo de *benchmarking* é voltado para a identificação de organizações que solucionaram problemas críticos

de desempenho e superaram crises, onde possam ser encontrados medidas e padrões de excelência, que serão geradores de mudanças.

4 CLASSIFICAÇÃO DE *BENCHMARKING*

Existem pelo menos três tipos de *benchmarking*, cada um com seus benefícios e deficiências, e em cada situação, um será mais adequado que o outro. Segundo Araújo (2009), como processo que visa alcançar a identificação e posterior análise das melhores práticas, o *benchmarking* não se presta somente ao uso externo; ou seja, sua aplicabilidade não se restringe à investigação de outras organizações, podendo ser aplicado também internamente entre os setores, ou filiais da própria empresa.

“O *benchmarking* que não volta para o espaço externo da organização é denominado interno” (ARAÚJO, 2009, p.200). O *benchmarking* interno é possível porque hoje em dia as organizações dispersam suas unidades operacionais em territórios geográficos distintos, possibilitando a comparação entre suas operações internas, ou mesmo, entre os departamentos da empresa se ela não tiver filial. Os objetivos do *benchmarking* interno são a identificação do grau de desempenho da própria organização e a busca das melhores práticas a serem compartilhadas. Uma das suas vantagens, explica Camp (1998) é que os dados e informações são facilmente disponíveis e não há problemas de confidencialidade.

TIPO	DEFINIÇÃO	EXEMPLOS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Interno	Atividades similares em diferentes locais, departamentos, unidades operacionais, países etc.	Práticas americanas de fabricação versus pratica da Fuji Xérox (Japão).	Dados que sempre fáceis de coletar; bons resultados para companhias diversificadas já com práticas “excelentes”.	Foco limitado; visão tendenciosa (interna).

Competitivo	Concorrentes diretos vendendo para uma mesma base de clientes.	Cannon; Ricoh; Kodak; Sharp.	Informações relevantes para os resultados de negócios; Práticas/tecnologias comparáveis; Histórico da coleta de informações.	Dificuldades de coleta de dados; Questões éticas, Atitudes antagônicas.
Funcional (genérico)	Organizações reconhecidas como tendo os mais avançados produtos, serviços e processos.	Armazéns (L.L. Bean); Acompanhamento do status de despachos (Federal Express); Serviços ao cliente (American Express).	Ação potencial para descobrir práticas inovadoras; Tecnologias/ Desenvolvimento de redes de contatos profissionais; Acesso a bancos de dados relevantes; resultados estimulantes.	Dificuldades na transferência de práticas para ambientes diferentes; Algumas informações não podem ser transferidas; Consome bastante tempo.

Ilustração 1: Tipos de *Benchmarking*

Fonte: SPENDOLINI (1993, p. 18)

No fator externo, cabe a distinção entre *benchmarking* competitivo e *benchmarking* funcional ou genérico. O *benchmarking* competitivo, segundo Araújo (2009) orienta-se para a identificação das melhores práticas dos concorrentes diretos. É importante analisar cuidadosamente as informações obtidas para ver se são realmente comparáveis, isso irá depender em boa parte do porte da empresa investigada. Geralmente, alguns dados serão difíceis de obter, porque afirma Camp (1998), serão exclusivos e constituem a base da vantagem competitiva do concorrente. Caso desejar, é possível adquirir informações através de uma terceira pessoa, como um consultor, que garante a confidencialidade e a anonimidade.

Já o *benchmarking* funcional ou genérico tem como objetivo a promoção da atividade de investigação sem um alvo específico. Para Araújo (2009, p. 201) “faz-se assim, para identificar as melhores práticas relativas a processos, produtos ou serviços, sem se levar em consideração a concorrência direta.” Admitindo a investigação em qualquer organização, independentemente do ramo ou mercado em que atua, pois sempre existirão informações potenciais que poderão ser usadas como referência.

5 OS MITOS DO *BENCHMARKING*

As ideias são formadoras de opiniões e por mais comprovado que seja uma técnica, prática ou tecnologia, sempre haverá controvérsias, apontamentos favoráveis e contras. As ferramentas da administração, como é o caso do *benchmarking* não fogem a esta regra. De acordo com Araújo (2009), apesar de suas inúmeras vantagens, muitas organizações rejeitam a ideia de promover um estudo de *benchmarking*. Essas organizações não acreditam no potencial benéfico dessa tecnologia. Feltus (2000) reconhece que alguns mitos são os responsáveis por essa rejeição e apresenta cinco conhecidos argumentos expostos a seguir, que rodeiam e impedem a sua realização.

a) Mito 1 – *Benchmarking* é caro demais:

O estudo implicará em gastos, mas isso não significa que seja caro. Um fato é certo: os investimentos direcionados a um estudo rendem ganhos futuros, extraordinários e altamente compensadores.

b) Mito 2 – A gerência não entende, não oferece o devido suporte:

Esse tipo de afirmação também não tem procedência. Muitos gerentes entendem todos os esforços e promovem o suporte competente. Muitos são os que a compreendem como uma extensão natural e moderna do atual papel da gerência.

c) Mito 3 – Você só pode fazer *benchmarking* com o melhor:

Não é necessário fazer *benchmarking* com os melhores para alcançar os resultados que se deseja. Às vezes, um estudo sobre as práticas daquelas organizações que são quase tão boas quanto às líderes é o bastante para a determinada organização. Além disso, muitas companhias que detêm as melhores práticas não abrem espaço para a realização de parcerias voltadas para o estudo.

d) Mito 4 – Não há processo análogo para estudar em minha indústria:

É uma grande ingenuidade acreditar que apenas organizações do mesmo ramo podem ser parceiras de *benchmarking*. As organizações possuem, ainda que provenientes de ramos de negócio completamente distintos, processos organizacionais semelhantes.

e) Mito 5 – *Benchmarking* é algo para grandes companhias apenas:

Esta também é uma informação inconveniente. É evidente que grandes companhias dispõem de mais recursos para a promoção dos estudos, mas isso não significa que organizações menores não possam usufruir de seus benefícios.

6 O CÓDIGO DE ÉTICA DE *BENCHMARKING*

O estudo do *benchmarking* serve como uma chance fantástica para as empresas terem um desenvolvimento organizacional aproveitando de técnicas de outras organizações. Segundo Araújo (2009) as empresas encontram assim novas formas de se trabalhar, fora dos seus limites organizacionais, resultando em evoluções no atual desempenho.

Porém, a empresa não encontrará o sucesso sem considerar atentamente alguns detalhes, e deverá seguir fielmente alguns passos que são denominados por Watson (1994) como “código de ética do *benchmarking*”. Tal código, afirma o autor, existe para que os parceiros no estudo criem relações fortes já que a tecnologia assenta-se sobre a investigação e análise como método de aperfeiçoamento organizacional. Compõem o código de ética do autor as seguintes premissas:

- a) Legalidade – Como a obtenção dos dados acontecerá em organizações alheias é preciso que esses dados sejam conseguidos com a anuência da organização parceira. Tendo muitos cuidados para que não haja o vazamento de informações e mesmo a detenção de dados confidenciais ou segredos empresariais da organização.
- b) Troca – As organizações que buscam esse estudo procuram o mesmo ideal de obtenção de resultados positivos, melhorando as práticas organizacionais utilizadas, por isso, essa troca de informações deve ser sempre benéfica para ambas as organizações. É preciso ter muito cuidado na gestão das informações entre as empresas distintas que possuem processos diferentes.
- c) Confidencialidade – Todas as informações recebidas por uma organização devem ser mantidas em sigilo, nunca repassadas a outra organização.

- d) Uso – As informações recebidas durante o estudo jamais devem ser usadas como meio de propaganda, marketing ou venda.
- e) Primeiro contato – O estudo inicial deve ser realizado com as pessoas responsáveis pelo objeto que se pretende investigar dentro da organização escolhida como parceira, sendo intermediada por pessoal especificamente escolhido para cada tipo de situação.
- f) Terceira parte – Apenas pode ser compartilhado entre as empresas envolvidas, o nome de parceiros.
- g) Preparação – É preciso primeiro fazer uma pesquisa detalhada sobre as necessidades e realidade da organização, e estar preparado para depois contatar a organização ao qual se fará o estudo de *benchmarking*.
- h) Compreensão e ação – a organização só deve assumir um compromisso com outra organização, tendo plena certeza de que será possível alcançar os resultados esperados para ambas as partes. E antes de se realizar o estudo deverá ser firmado um acordo formal com as organizações envolvidas, especificando como serão tratadas as informações obtidas, e expondo as diretrizes que deverão ser honradas até o final do processo.

CONCLUSÃO

Em síntese, a meta de *benchmarking* é o desenvolvimento organizacional com o aperfeiçoamento da gestão de processos, dos produtos ou serviços. Para tanto, esta ferramenta propõe que sejam investigadas e analisadas as práticas das organizações consideradas as melhores.

A técnica de *benchmarking* como já foi apresentada, não é simplesmente “copiar” uma ideia ou prática já existente, mas sim, analisar, investigar o que existe de melhor, e que ajudará a empresa conquistar o alvo desejado. O *benchmarking* pode ser aplicado em diversas situações dentro das organizações, continuamente buscando uma referência que possa trazer resultados positivos.

Para finalizar, pode-se ainda afirmar que, o processo de *benchmarking* é acima de tudo, promotor de inovações porque sempre, ao comparar a organização,

lutará para encontrar o diferencial e esse diferencial, se constituirá, certamente, em uma decisão que irá causar mudanças positivas no cenário empresarial.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4. ed. 2. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMP, Robert C. **Benchmarking**: identificando, analisando e adaptando as melhores práticas da administração que levam à maximização da performance empresarial: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

FELTUS, Anne. **Exploding the myths of benchmarking**. Disponível em <<http://www.apqc.org/free/articles/story02.htm>>. Acesso em 05 de outubro de 2010.

MARSHALL Junior, Isnard. et al. **Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1993.

WATSON, Gregory H. **Benchmarking estratégico**: como transformar as técnicas de benchmarking em fator de competitividade e acréscimo de profundidade. São Paulo: Makron Books, 1994.

**GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
METALMECÂNICA**

Elisabeth Carlsson Koehler¹
Franciele Lemos Paiva²
João Antônio Almeida Berti³
Tiago Gulewicz⁴
João Antônio Cervi⁵

RESUMO

Com alta competitividade de mercado, as empresas são forçadas a se adaptar, criar e a desenvolver novos métodos que as diferenciem das demais. As organizações bem sucedidas são aquelas que pensam, primeiramente, na satisfação e confiança de seus colaboradores, motivando-os a buscar continuamente a melhoria dos processos em que fazem parte, para que possam produzir mais, com maior qualidade e com menos custos e desperdícios. Com o presente trabalho procurou-se expor a importância de se implementar a gestão e o acompanhamento dos processos, pela utilização de métodos adequados e voltados à melhoria. Para isso, foram estudados os processos empresariais, sua gestão, a metodologia *kaizen* para a melhoria e o método de controle de produção *kanban*. Após, foi efetuado um estudo de caso em uma empresa fabricante de máquinas agrícolas da região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, onde se utilizou a metodologia *kaizen* para a solução de um problema, junto ao sistema *kanban* de controle de produção e estoques. A pesquisa mostra que resultados expressivos podem ser obtidos, através do aproveitamento das ideias dos próprios colaboradores da empresa.

Palavras-chave: gestão de processos - melhoria de processos - processos empresariais.

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. elisa.carlsson@gmail.com

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. francilemos@bol.com.br

³ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. joao_berti@hotmail.com

⁴ Acadêmico do Curso de Ciências Contábeis – 5º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tiago.gulewicz@yahoo.com.br

⁵ Mestre em Engenharia de Produção. Orientador. Professor do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. joacervi@fema.com.br

INTRODUÇÃO

Tendo em vista as várias mudanças no mercado, algumas organizações passaram a adotar a reorganização dos processos de produção, conhecendo a necessidade do cliente e proporcionando a satisfação do mesmo.

Ao acompanhar e gerenciar os processos, a empresa reduz seus custos e proporciona ao consumidor a garantia de um produto melhor.

A Gestão de Processos busca a simplificação dos métodos de trabalho, mas ao mesmo tempo, a redução de custos, eliminação de erros e atrasos, deixam visíveis os resultados a serem alcançados. Essa busca constante de destaque no mercado ocorre pela alta competitividade, necessidade de assegurar a sua sobrevivência, desenvolvendo-se cada vez mais na economia global.

Com o presente artigo destaca-se a importância da empresa buscar a melhoria em seus processos, pela utilização de métodos estruturados, como o *kaizen*, onde se conta com o envolvimento dos próprios colaboradores para a obtenção do resultado.

Como metodologia, primeiramente efetuou-se pesquisa bibliográfica envolvendo a conceituação de processos e suas melhorias e, posteriormente, foi analisado um estudo de caso com o relato da obtenção de melhoria em uma empresa fabricante de máquinas agrícolas. O relato envolve a descrição do problema, os passos seguidos pela equipe de colaboradores para chegar à ação que se constituiu na solução e na apresentação dos dados os quais comprovaram os índices de melhorias obtidos.

A observação que o presente estudo mostra é interessante, pois na empresa pesquisada houve a utilização de ferramenta de melhoria, ou seja, o *kaizen*, aplicado por meio do interesse dos próprios colaboradores reunidos em grupos na busca de soluções de problemas obtendo os resultados em um método de controle produtivo, que é o *kanban*.

1 GESTÃO DE PROCESSOS EMPRESARIAIS

Processos Empresariais são tarefas interligadas, as quais produzem um serviço ou produto específico, onde se utilizam dos recursos da empresa para alcançar os resultados definidos, visando apoiar as metas da organização.

Existem diversas conceituações para processos empresariais, onde todas apresentam semelhanças. Assim, observando Oliveira (2006, p.8), este autor conceitua processo como

um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Como se percebe, dentro da conceituação são identificadas as características de processos e a existência de atividades em sequência lógica com o objetivo de atender a clientes, que podem ser internos ou externos à empresa. Além disso, também se reconhece a interfuncionalidade, pois suas dimensões de funções e objetivos finais seguem além das atividades funcionais, sempre esperando seu produto ou serviço final.

Enfatiza Cruz (2009, p. 61), processo é “um conjunto de elementos que possam guiar-nos com certeza entre o início do trabalho e seu final, de forma a começarmos e terminarmos sem desvios o que temos que fazer, alcançando nossa meta ou objetivo”.

As organizações possuem processos empresariais centrais, os quais identificam o sabor significativo para o cliente e o crescimento da empresa. Alguns destes podem ser citados: fabricação do produto, emissão de pedidos e atendimento

ao cliente, dentre inúmeros outros.

Gaither e Frazier (2001) lembram que, desde os tempos de Frederick Taylor, o qual introduziu os conceitos de eficiência, especialização e medição de processos, surgiram as primeiras atitudes administrativas para o controle e desempenho das atividades, definindo para cada profissional, com suas habilidades, o setor que mais lhe convém.

Atualmente, as organizações que possuem apenas foco interno, voltado para o objetivo final, visando somente o lucro, não possuem a total satisfação de seu cliente. Já as empresas mais atentas e sólidas diante da pressão e da concorrência, utilizam-se de iniciativas de melhoria, tanto na qualidade quanto na Gestão de Processos, direcionando suas atividades, com o objetivo mínimo, de cortar custos.

Segundo De Sordi (2008, p.2),

ao contrário das empresas tradicionais que possuíam uma visão voltada para a própria realidade interna e, conseqüentemente, centrada em si mesma as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos de negócio passam a priorizar o cliente final, com destaque para valorização do trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual.

Todas as empresas, de modo geral, buscam pela satisfação e conquista de novos clientes. Porém, para que ela mantenha-se em alta no mercado, superando todas as expectativas de seus colaboradores, precisam oferecer produtos que se diferenciam dos demais concorrentes.

Todo e qualquer processo possui três caminhos a serem seguidos, conforme ilustração a seguir, os quais objetivam a empresa saber exatamente o que ganha ou deixa de ganhar, e tudo aquilo que gasta. Incluindo saber o que faz, como faz, quando faz, para que faz, seu produto ou serviço. A empresa prepara-se muito mais para as alterações, tanto do meio externo quanto interno, quando conhece sua real situação.

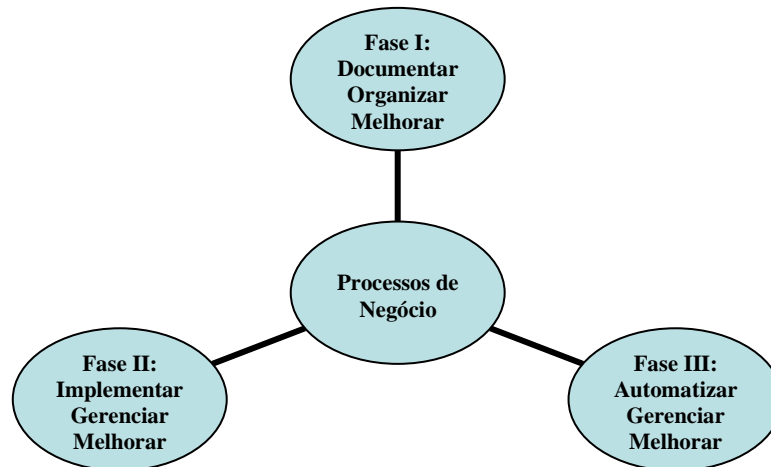


Ilustração 1: Fases do Processo de negócio

Fonte: CRUZ (2003, p. 67)

A ilustração 1, ressalta dois atos como os mais importantes: gerenciar e melhorar. O gerenciamento permite à organização saber o que está ocorrendo com o processo e, dessa forma, aplicar as melhorias contínuas necessárias e adequadas atendendo às expectativas da organização e do seu cliente. Todos trabalham juntos, desde a gerência até os colaboradores de produção.

Para Cruz (2003.p. 57), “sem gerenciamento não pode haver melhoria por absoluta ignorância sobre o que está ocorrendo com o processo e sem melhoria não se consegue obter ganhos consistentes de desempenho e produtividade”.

Para Harrington (1997, p.354) “isso significa que todas as funções devem trabalhar juntas para otimizar a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade do processo total”.

Segundo Hammer (1997, p.111)

um “chefe” é uma criatura de pirâmide: uma única pessoa que está acima de você, lhe dizendo o que fazer e como fazê-lo. Em um ambiente orientado por processos, esse papel desaparece. Mais precisamente, fica disperso entre muitas pessoas, nenhuma das quais pode ser chamada precisamente de chefe.

A gestão de processos auxilia a empresa a gerir mais rentabilidade e qualidade com menos custos. Paim *et al* (2009, p.103), defendia que “os processos

são a organização em movimento, são, também, uma estruturação para a ação – para a geração e entrega de valor”. Isto quer dizer que de nada adianta um esforço se este não for transformado em aumento de valor para um bem ou serviço.

2 METODOLOGIA PARA A MELHORIA DE PROCESSOS

Existem vários fatores que forçam a organização a atingir seus resultados, a pressão do dia-a-dia, a satisfação do seu cliente e a necessidade de crescer e manter-se no mercado. Porém, para que isso ocorra e atinja todos os seus objetivos é necessário que seus processos sejam gerenciados de tal forma que atenda às respectivas necessidades de seus clientes, monitorando o desempenho de seus processos.

Cruz (2009, p.71), define a qualidade total como “o aperfeiçoamento constante de como o processo deve ser realizado e, também, dos recursos usados para realizá-lo, de seus procedimentos e, até mesmo, das competências profissionais para executar suas atividades.”

Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem as mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo.

Passam assim a identificar os problemas e definir as prioridades, através de um processo de análise prévia.

De origem japonesa, a palavra *Kaizen* significa modificar (*kai*) para melhor (*zen*) (MARTINS; LAUGENI, 2006, p.465). Esta metodologia é voltada à melhoria contínua com foco na eliminação de perdas em todos os sistemas de uma organização, envolvendo administradores e trabalhadores. Implica na aplicação de dois elementos; na melhoria, ou seja, na busca por uma mudança para melhor; e na continuidade, que seriam as ações permanentes de mudança.

Ainda, para Martins e Laugeni (2006, p.465) *Kaizen*

é, pois, uma cultura voltada à melhoria contínua com foco na eliminação de perdas nos sistemas de uma organização e implica na aplicação de dois elementos, ou seja, na melhoria, entendida como uma mudança para

melhor e na continuidade, entendida como ações permanentes de mudanças.

Para que a melhoria contínua não caia no comodismo, algumas ações são fundamentais para que isso não ocorra como, eliminar idéias fixas e convencionais, pensar em como fazer e não no porquê não pode ser feito, não procurar a perfeição e fazer imediatamente, e caso for cometido algum erro, deve ser corrigido logo. Para Slack, Chambers e Johnston (2008, p.605) “*kaizen* é um processo discreto e menos espetacular”.

Esse método não exige tecnologia avançada e nem técnicas sofisticadas, os esforços para a melhoria devem ser canalizados através das pessoas por meio das ferramentas apropriadas para o aperfeiçoamento de processos, como diagramas de causa e efeito, diagramas de dispersão, histogramas, gráficos, folhas de verificação, análise de Pareto, ciclo PDCA, 5W2H, FMEA, MASP, círculos da qualidade, controle estatísticos de processo (CEP), Matriz GUT, análise de valor, Benchmarking, Seis Sigma e indicadores de desempenho.

Imai (2000), justamente, enfatiza a importância do envolvimento das pessoas como um alicerce, sem o qual qualquer programa de *kaizen* dentro de uma empresa não terá vida longa. O envolvimento apregoado pelo autor envolve estudo e aprendizado conjunto, trabalho em equipe, aceitação de sugestões o que, por consequência, traz a melhoria do moral e a busca contínua por melhores resultados.

3 KANBAN

Em 1960, passou a existir uma nova exigência no mercado automobilístico japonês, fazendo com que as indústrias desenvolvessem tecnologias de produção diferentes das utilizadas na época pelos padrões americanos, onde o sistema de produção em massa era o destaque. Com as exigências do mercado obrigou-se a criação de um novo sistema de produção, mais enxuto do que o anterior, o qual passou a ser conhecido como Sistema Toyota de Produção e que teve como base a filosofia *Just In Time*.

Em sua obra *Sistema Toyota de Produção*, Ohno (1997, p.25) explica, “Sistema *Just in Time* significa que, em um processo de fluxo, as partes corretas necessárias à montagem alcançam a linha de montagem no momento em que são necessárias e somente na quantidade necessária”.

A ideia, desenvolvida pelo engenheiro Taiichi Ohno, foi a criação de um método que aumentou o potencial produtivo do sistema Toyota, o qual passou a ser identificado como *kanban*. Trata-se de uma palavra de origem japonesa, que quer dizer etiqueta ou cartão, sendo este colocado junto das peças que fazem parte de um processo de produção.

No cartão *kanban* constam as informações das peças que fazem parte de um conjunto, podendo assim, ajudar o funcionário a encontrar determinada peça no estoque com mais facilidade.

O *Kanban* é o responsável pela sincronização do fluxo de materiais, objetivando fazer com que a manufatura se ajuste à necessidade da demanda, produzindo na quantidade certa e no momento certo. (BERTAGLIA, 2006, p. 366)

O *Kanban* é uma ferramenta que gerencia e controla certa produção através do uso de cartões, onde quem determina a fabricação dos produtos é o consumo do centro produtivo subsequente. Slack, Chambers e Johnston (2008, p. 494) definem que “o controle *Kanban* é um método de operacionalizar o sistema de planejamento e controle puxado.”

A principal função do *kanban* é acionar a produção apenas quando necessário Segundo Martins e Laugeni (2006, p. 408), “o objetivo do sistema é assinalar a necessidade de mais material e assegurar que tais peças sejam produzidas e entregues a tempo de garantir a fabricação ou montagem subsequente.” Isso evita desperdícios e, entre outras funções, ele pode parar a produção caso houver algum problema que não esteja solucionado ou que surgiu, proporciona um controle visual do andamento do processo, garante que as ordens de serviços sejam distribuídas conforme foi programado, evita a falta de peças impedindo que a produção da empresa pare por falta de componentes, facilita a execução do inventário dando-lhe mais exatidão e também revela problemas e deficiência na produção.

Seu principal objetivo é a redução dos produtos armazenados no estoque, e também reduz o tempo de espera contribuindo significativamente para a interligação das operações gerando um fluxo contínuo e sem interrupções, produzindo lotes pequenos com a quantidade exata que será utilizada, através disto, a produção será nivelada evitando desperdícios de materiais e de mão-de-obra.

Segundo Gaither e Frazier (2001, p. 412): “*Kanban* é o meio de sinalizar para a estação de trabalho antecedente que a estação de trabalho seguinte está preparada para que a estação anterior produza outro lote de peças”.

Este sistema segue uma programação onde, primeiramente, é formulado um plano de produção anual e após um plano mensal e com estas informações em mãos, elas serão gerenciadas pelo sistema *Kanban* de produção onde será produzida apenas a quantidade que vai ser utilizada no processo seguinte, evitando que ocorra uma super produção. Este método conforme citado é utilizado em uma empresa terceirizada da qual foi feito o estudo de caso relatado a seguir.

Porém, o sistema *Kanban*, para ser aplicado em outra empresa, não sendo necessariamente do mesmo ramo, precisa manter os princípios da produção empurrada ou da produção puxada, ou seja, esse sistema deve ser adaptado às características da produção da empresa, através de estudos e testes, para que atinja um nível satisfatório e que proporcione maior eficiência no controle de materiais e de produtos estocados.

O método *kanban* é um sistema prático e simples de se utilizar, capaz de gerar benefícios para a empresa que o possuir, contanto que antes de implantá-lo sejam realizados vários estudos e testes.

4 ESTUDO DE CASO: MELHORIA DE PROCESSO EM FABRICANTE DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS

Com a constante mudança de mercado, as empresas tendem a desenvolver mecanismos para manter-se competitivas. Uma forma de alcançar seu objetivo é através dos métodos de melhoria nos processos. A busca pela melhoria dentro das organizações pode partir dos funcionários que trabalham diretamente nos processos

como também dos seus gestores, que acompanham e controlam esses departamentos no dia-a-dia.

Para esse trabalho buscou-se o relato de um caso prático de melhoria dentro de uma empresa fabricante de máquinas agrícolas da região noroeste do Rio Grande do Sul. O referido caso faz parte de um programa interno desenvolvido pela empresa em que todos os funcionários podem participar.

Esse programa incentiva os funcionários a expor suas ideias, voltadas para a redução de desperdícios e auxiliando no desempenho da organização. Cada funcionário que colabora, caso sua ideia seja aceita e implementada, ganha pontos em dinheiro e no final de cada semestre aqueles que contribuíram com as ideias participam de sorteios.

O método de melhoria utilizada pela empresa parte dos indicadores, onde ficam estampados os problemas e dificuldades encontradas no contexto geral da organização, seja na parte operacional seja na gestão. Assim, o caso selecionado para este estudo envolve uma melhoria, onde o principal problema gerado diz respeito à falta de componentes da linha de montagem das máquinas.

A partir da identificação do problema foco, a equipe de colaboradores que o observou reuniu-se e seguiu um procedimento padrão da empresa para chegar ao melhoramento, o qual consta dos seguintes passos:

- objetivos a serem alcançados;
- coletas de ideias;
- planejamento da ação;
- execução;
- verificação dos resultados através de indicadores.

Uma constatação que se pode observar é que o problema tem que estar bem identificado, para que os próximos passos possam surtir os efeitos desejados. A partir daí, a equipe pode traçar o(s) objetivo(s) a ser (em) alcançado(s), cuidando para anotar dados do processo problema, de forma a poder compará-lo após a melhoria.

Na sequência, a etapa da coleta de ideias é um momento onde os integrantes podem dar sugestões e, neste ponto, é muito importante a participação ativa de

todos. Com as idéias apresentadas, seleciona-se a mais plausível para o caso, considerando-se custos de implantação e resultados e parte-se para o planejamento da forma de agir sobre o problema.

Executa-se a ação prevista, contando aqui com a participação, inclusive, de outros setores da empresa, pois a solução pode envolver a necessidade de contar com ações de especialistas, nunca esquecendo que as ações *kaizen* buscam a melhoria com baixo custo.

Por fim, testa-se a operacionalidade das ações implantadas e verificam-se os resultados, mediante a comparação dos indicadores coletados. Aqui, se os resultados não conferem com os objetivos traçados, há a necessidade de uma nova rodada do evento *kaizen*, até que se atinja o planejado.

O objetivo da melhoria estudada no presente artigo foi de diferenciação dos itens *Kanban* dentro do mercado através da etiqueta em outra cor para torná-los mais visíveis e de fácil localização no momento de acionar o cartão.

A partir da coleta de ideias constatou-se que o motivo das faltas de componentes na linha de montagem devia-se à identificação inadequada dos itens *Kanban* armazenados no chamado supermercado de abastecimento da linha de montagem. Pensou-se como solução a diferenciação da cor das etiquetas, dando-lhes o devido destaque em relação às demais. A ilustração a seguir, apresenta a situação anterior à melhoria e a atual:



Antes do kaizen



Depois do kaizen

Ilustração 2: Antes e depois do *Kaizen*

Fonte: Acadêmica (KOEHLE; PAIVA, BERTI, GULEWICZ, 2010)

Pela ilustração anterior observa-se que antes do *Kaizen* a etiqueta do *Kanban* era similar aos dos demais itens. Com a sugestão do uso de uma etiqueta impressa em cor diferenciada, deu-se o devido destaque para os itens, facilitando assim o trabalho e evitando erros na hora de localizá-los.

Pode-se verificar no gráfico a seguir que, após uma auditoria realizada no mês de julho, antes da implantação da melhoria, os itens certos são 53%, já os erros de acionamento são de 21%, e itens com erros de dimensionamento são de 26%.

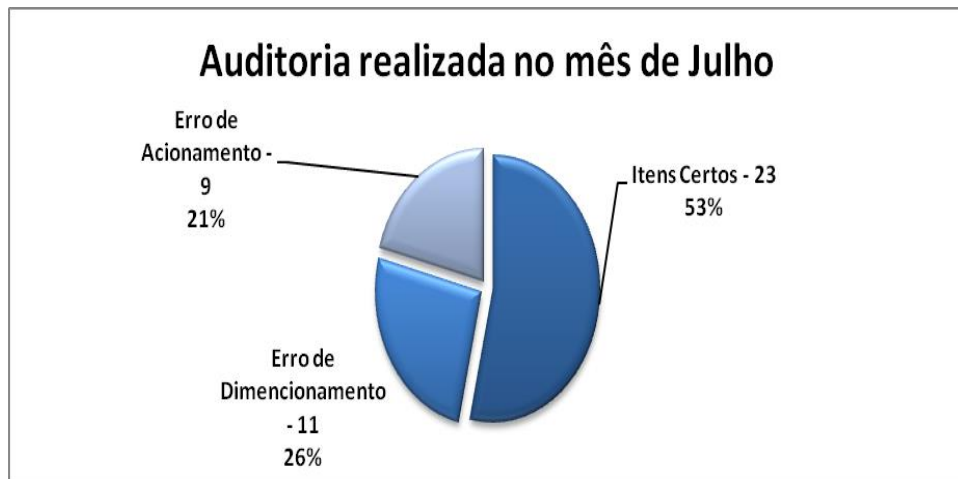


Ilustração 3: Antes da implantação da melhoria
Fonte: Acadêmica (KOEHLE; PAIVA, BERTI, GULEWICZ, 2010)

Após mapear o processo e identificando as oportunidades de melhoria, no mês de agosto os erros de acionamento, que é quando o cartão *Kanban* é acionado para a compra dos itens que são utilizados para montagem das máquinas, reduziu para 1%, conforme gráfico a seguir:

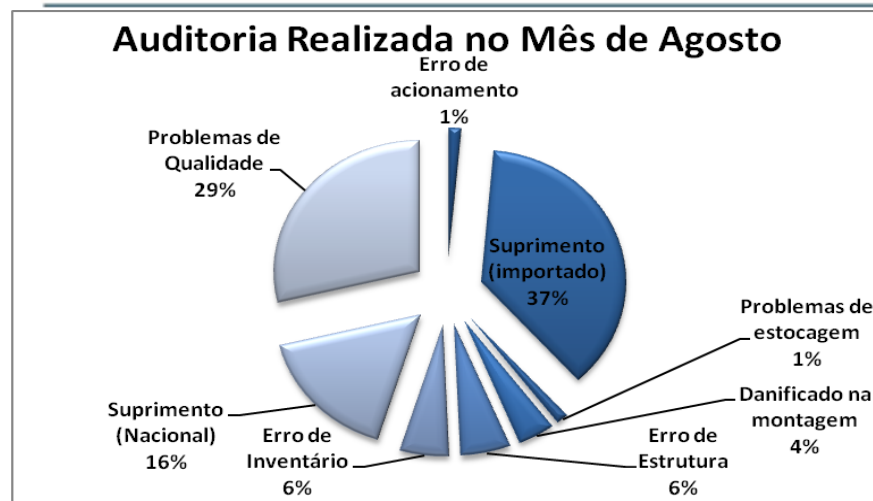


Ilustração 4: Depois da implantação da melhoria
Fonte: Acadêmica (KOEHLE; PAIVA, BERTI, GULEWICZ, 2010)

Comparando os gráficos, observa-se que os erros de acionamento reduziram em 8%. Assim, a empresa diminuiu os problemas com falta de peças e garantiu o suprimento na linha de montagem.

Ao concluir o estudo de caso, pode-se verificar que, com a implantação da ideia sugerida pelos próprios funcionários da empresa, os quais estão envolvidos diretamente com a produção e com o controle de estoques, a localização das peças e o controle das mesmas se tornaram mais fácil e prático, o que facilita o controle e evita o retrabalho.

CONCLUSÃO

O artigo apresenta maneiras para se implantar processos de melhorias nas organizações, deixando clara a necessidade de manter seus colaboradores satisfeitos e empenhados para gerir estes processos, pois a maior parte destes, passa pelo setor de produção ou desenvolvimento dos produtos até chegar a sua forma final, visando sempre a minimização de custos e a maximização de qualidade.

No decorrer do trabalho elucidou-se a definição de processo empresarial e da sua importância, segundo a visão de autores conceituados, da mesma forma que foram estudados os conceitos de melhoria contínua, ou seja, o *kaizen*, além do

kanban, conhecido como método de produção puxada. Esta busca deve-se ao fato do estudo envolver um caso de melhoria em um processo industrial de uma fábrica de máquinas agrícolas e que, justamente, envolveu os conceitos referidos.

Verificou-se a importância de realizar o estudo de caso em uma empresa, independente do seu setor, onde, por meio deste, foi possível conhecer suas atividades cotidianas, para implantar um método de melhoria, o qual, por consequência, gera uma reestruturação do processo e um diagnóstico de atividades que sejam dispensáveis.

Ressalta-se sempre a importância de agregar equipes de colaboradores para que, no esforço conjunto e na soma dos conhecimentos e das experiências, além da solução de um problema, venha a ser obtido também o melhor resultado.

Outra questão que é importante enfatizar, diz respeito à necessidade da coleta de dados antes e depois da interferência realizada, que vai possibilitar o monitoramento da melhoria e disponibilizar a todos o conhecimento do exato resultado auferido. Estas se constituem em ações fundamentais para o sucesso do gerenciamento dos processos.

REFERÊNCIAS

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócio**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DE SORDI, José Olavo. **Gestão de processos: uma abordagem da moderna administração**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HAMMER, Michael. **Além da reengenharia: como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. 3.ed. São Paulo: Campus, 1997.

HARRINGTON, James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IMAI, Masaaki. **Gemba-Kaizen**: estratégias e técnicas do *kaizen* no piso de fábrica. 2.ed. São Paulo: IMAM, 2000.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

OHNO, Taiichi. **O sistema toyota de produção**: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos**: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, Rafael *et al.* **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INTRODUÇÃO AO INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARD (IFRS): BENEFÍCIOS E DESAFIOS PARA AS EMPRESAS E IMPACTOS AO PROFISSIONAL CONTÁBIL

Aline Franciele Correa Boeno¹
Loíra Karnopp Nolasco²
Cláudia Mares Scherer Kuhn³

RESUMO

Cada país possui sua própria cultura e suas próprias práticas contábeis, o que pode gerar resultados diferentes entre eles. Assim, torna-se difícil comparar e, até mesmo, compreender as informações contidas nas demonstrações, implicando em barreiras para a negociação internacional. Diante desta dificuldade, surgem as normas internacionais de contabilidade (IFRS ou NIC), que compreendem mudanças que impactam o ambiente empresarial e também os profissionais envolvidos no processo. O objetivo deste estudo é descrever de forma simples e clara: o que são as IFRS, quais as principais vantagens e desafios trazidos por elas ao ambiente empresarial, e o impacto que isso gera ao profissional contábil e as entidades educativas desta área. O estudo realizou-se com base em artigos e livros especializados, e visa ter caráter analítico e informativo, tendo em vista a importância deste tema tão emergente e atual.

Palavras-chave: convergência – normas - IFRS (*International Financial Reporting Standard*).

INTRODUÇÃO

A contabilidade surgiu com a necessidade de controlar a riqueza. Inicialmente a “conta”, como era conhecida a contabilidade, era guardada no cérebro humano, pois os dados eram menos complexos e de fácil memorização. Com o tempo aumenta a complexidade desses dados, tornando assim necessária a escrituração

¹ Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. alineboeno_hz@yahoo.com.br

² Acadêmica do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. loiranolasco@hotmail.com

³ Professora Especialista em Contabilidade Gerencial. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. claudia@lorenz.com.br

contábil. Ao longo do tempo, a contabilidade evoluiu conforme o avanço econômico e social da humanidade. As influências econômicas, políticas e culturais geraram padrões e normas contábeis diferenciadas, conforme as necessidades de cada região.

Essa diversidade, no entanto, tornou-se uma barreira para a evolução da economia internacional. As empresas, cada vez mais operando internacionalmente, precisam apresentar suas demonstrações financeiras aos fornecedores, clientes, bancos, entre outros e, por vezes, comparar dados com outra empresa. Este procedimento precisa ser feito de forma transparente e confiável para tomada de decisões. Desse modo, obstáculos existentes para a livre concorrência no mercado internacional tornam-se desafios a serem superados em prol do desenvolvimento.

Segundo Pohlmann, (1995, p.2), “a padronização procura eliminar as diferenças, pelo desenvolvimento de normas uniformes, enquanto que a harmonização procura reduzir as diferenças e fazê-las mais conciliáveis entre si”. Visando esta harmonização, surgem as entidades internacionais ligadas à contabilidade. Elas vêm buscando estabelecer normas contábeis mais uniformes para promover sua aceitação internacionalmente.

1 O QUE SÃO AS IFRS OU NIC

As Normas Internacionais de Contabilidade atualmente conhecidas como NIC (Normas Internacionais de Contabilidade) ou IFRS (*International Financial Reporting Standard*), são pronunciamentos contábeis internacionais publicados e revisados pelo IASB (*International Accounting Standards Board*).

O IASB – International Accounting Standard Board, substituiu em 2001 o IASC (*International Accounting Standard Committee*), que havia sido criado já em 1973. Formado por especialistas do mundo todo e sediado em Londres, o IASB formula e divulga normas contábeis evoluídas e uniformes para as demonstrações financeiras, atuando junto à comunidade internacional para torná-los aceitáveis.

Em outubro de 2005, é criado no Brasil o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC). Composto por entidades como Abrasca (Associação Brasileira das

Companhias Abertas), Apimec Nacional (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), Ibracon (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil), Bovespa (Bolsa de Valores de São Paulo), CFC (Conselho Federal de Contabilidade) e Fipecafi (Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras)

tem por objetivo o estudo, o preparo e a emissão de Pronunciamentos Técnicos sobre procedimentos de Contabilidade e a divulgação de informações dessa natureza, para permitir a emissão de normas pela entidade reguladora brasileira, visando à centralização e uniformização do seu processo de produção, levando sempre em conta a convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais. (CFC, 2005)

O CGC (Comitê Gestor da Convergência), criado pela resolução 1103/07 do CFC, identifica, audita e monitora as ações para viabilizar a convergência.

No Brasil, com a aprovação da Lei 11.638/07, consagrou-se a convergência, com a finalidade de divulgar as demonstrações contábeis de forma padronizada, em linguagem específica e fácil, nos âmbitos da contabilidade societária e internacional. De acordo com Palácios (2010, p.11), “com a edição da Lei 11638/07 acelerou-se o processo de emissão de pronunciamentos por parte do CPC, posto que agora se tivesse suporte legal para a adoção das normas internacionais.”. A lei estipula um prazo para que as empresas adaptem-se às normas. Também por meio de esforços de áreas afins, a convergência é almejada para 2012 na área pública.

Atualmente, mais de 100 países já adotaram as IFRS, e no Brasil, de acordo com a Lei 11638/07, o prazo para adoção das normas na contabilidade societária e internacional é Janeiro de 2011, e para o setor público, União, Estados e Distrito Federal 2012 e os municípios 2013. Para Fernandes (2007, p.8), falando sobre a contabilidade societária, “a adoção deste padrão de reporte visa alcançar um duplo objetivo: por um lado, permitir a comparabilidade da informação das empresas cotadas nos vários países; por outro lado, garantir uma maior confiabilidade da informação prestada ao mercado e incrementada da transparência”.

Mercado de Capitais

Mais de 100 países adotam IFRS



Ilustração 1: Mapa da IFRS no mundo

Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008, p.4).

Para Silva (2010, p.13), falando sobre a contabilidade pública,

a uniformização dos procedimentos contábeis deve possibilitar a disponibilização de informações contábeis transparentes e comparáveis, que sejam compreendidas por analistas financeiros, investidores, auditores, contabilistas, e demais usuários, independentemente, de sua origem e localização.

Assim, ficará mais fácil analisar e comparar a situação das empresas, em âmbito mundial, de maneira mais clara e transparente, sem que os regionalismos sejam empecilhos para a realização de negócios. O mesmo acontece com o setor público, onde as mudanças devem auxiliar na geração de informações cada vez mais relevantes e transparentes, para que a sociedade possa acompanhar, de maneira clara, o trabalho dos gestores públicos.

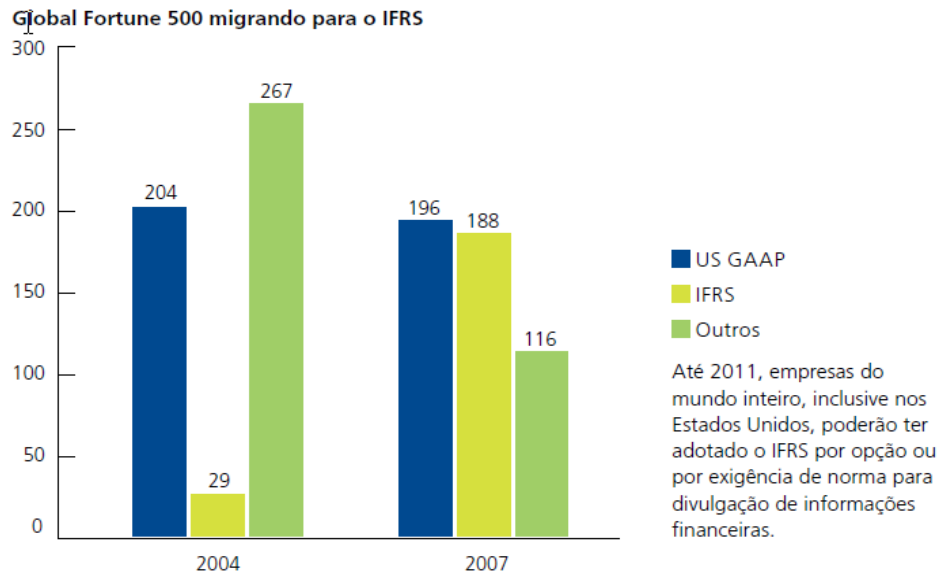


Ilustração 2: Mapa da IFRS no mundo

Fonte: DELOITTE (2008. p. 3)

2 BENEFÍCIOS DA HARMONIZAÇÃO DAS NORMAS CONTÁBEIS

As mudanças contábeis emergentes deixam de ter caráter meramente fiscal, para atender as necessidades dos colaboradores, acionistas, sociedade e outros, denominados “*stakeholders*”. Segundo a empresa de auditoria Deloitte (2010),

embora a implementação de padrões de relatórios financeiros de alta qualidade seja desafiadora, quando planejada e administrada adequadamente, pode trazer melhoras substanciais na performance das funções financeiras, simplificar o processo de elaboração dos relatórios financeiros societários globalmente, implementar controles e reduzir custos, pois promove:

- I) Políticas padronizadas e otimizadas de relatórios financeiros e de contabilidade;
- II) Eficiência no uso e na disponibilidade de recursos;
- III) Relatório societário centralizado em centro de serviços compartilhados;
- IV) Controles incrementados;
- V) Controle de caixa otimizado.

Com tais mudanças, os relatórios terão uma linguagem global como base nas negociações. Não será mais necessário preparar relatórios diferenciados de acordo com os princípios locais de cada país. O público internacional poderá facilmente utilizar os relatórios, o fluxo de capitais para empresas brasileiras crescerá, e os

custos de adaptação de relatórios cairão consideravelmente. Com a complexidade reduzida, atinge-se maior transparência, comparabilidade e eficiência nos relatórios.

Demonstrações contábeis preparadas sob a égide desta Estrutura Conceitual objetivam fornecer informações que sejam úteis na tomada de decisões e avaliações por parte dos usuários em geral, não tendo o propósito de atender finalidade ou necessidade específica de determinados grupos de usuários. As demonstrações contábeis preparadas com tal finalidade satisfazem as necessidades comuns da maioria dos seus usuários, uma vez que quase todos eles utilizam essas demonstrações contábeis para a tomada de decisões econômicas, tais como:

- (a) decidir quando comprar, manter ou vender um investimento em ações;
- (b) avaliar a Administração quanto à responsabilidade que lhe tenha sido conferida, qualidade de seu desempenho e prestação de contas;
- (c) avaliar a capacidade da entidade de pagar seus empregados e proporcionar-lhes outros benefícios;
- (d) avaliar a segurança quanto à recuperação dos recursos financeiros emprestados à entidade;
- (e) determinar políticas tributárias;
- (f) determinar a distribuição de lucros e dividendos;
- (g) preparar e usar estatísticas da renda nacional; ou
- (h) regulamentar as atividades das entidades. (COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. 2008, p.3)

Muitos usuários têm o poder de conseguir maiores informações caso julguem necessário, porém, de acordo com o CPC (2008, p. 5), “muitos têm de confiar nas demonstrações contábeis como a principal fonte de informações financeiras, que, portanto, devem ser preparadas e apresentadas tendo em vista essas necessidades”.

Para que atendam a tais necessidades, o CPC (2008, p. 10) considera que as demonstrações devem apresentar quatro características qualitativas principais, que são:

- **Compreensibilidade:** “para que elas sejam prontamente entendidas pelos usuários” (2008, p.10);
- **Relevância:** “devem ser relevantes às necessidades dos usuários na tomada de decisões” (2008, p. 11);
- **Materialidade:** “uma informação é material se a sua omissão ou distorção puder influenciar as decisões econômicas dos usuários” (2008, p.11);

- **Confiabilidade:** “deve estar livre de erros ou vieses relevantes e representar adequadamente aquilo que se propõe a representar.” (2008, p.11).

Estas características atendem diretamente à exigência de transparência e confiabilidade das informações prestadas, que vêm sendo a cada dia mais valorizado, tanto no mercado quanto na administração das organizações.

Outro ponto importante são os investidores: cada dia mais em busca de informações financeiras mais apuradas e de maior qualidade, necessitarão ter a possibilidade de comparar e obter uma perspectiva mais real frente às empresas.

A utilização de um único padrão de normas contábeis permite que empresas e investidores acessem mercados múltiplos ou estrangeiros com mais facilidade. Isso pode estimular os investimentos e facilitar o fluxo de capital entre os países. (DELOITTE. 2008, p.4)

Com esta facilidade de fluxo de capital, surge a oportunidade de desenvolvimento econômico. Companhias de capital aberto que necessitam “convencer” o investidor a aplicar recursos para dar sequência a seus projetos, segundo a Gazeta Mercantil (2009), “já sentem na prática as vantagens do novo modelo contábil”. Porém, para que esta harmonização contábil seja possível, é preciso que as empresas e os contabilistas compreendam as IFRS, seus impactos, e qual o plano de ação necessário para pô-las em prática.

3 DESAFIOS E LIMITAÇÕES DAS EMPRESAS NA CONVERGÊNCIA E AS PRINCIPAIS MUDANÇAS PERCEBIDAS COM AS IFRS

Como em todo processo que visa mudanças, existem as limitações e os desafios a serem superados. Aspectos culturais, investimentos na área de Tecnologia da Informação, capacitação de pessoal, consciência da administração, tempo elevado para desenvolvimento da implantação das normas, são alguns dos pontos para considerar. O aspecto cultural pode ser destacado como um dos maiores desafios. No caso do Brasil, algumas empresas estão seguindo as normas

por que é lei, não é feita uma análise detalhada para encontrar os benefícios e os impactos.

É necessário não apenas identificar os impactos contábeis da mudança. É preciso observar também outros aspectos importantes. É importante que os sistemas de TI estejam alinhados e preparados para atender às necessidades impostas pela mudança (geração de relatórios atualizados, registro de dados, etc.), que os processos e procedimentos sejam revisados e que as equipes estejam muito bem informadas e treinadas, por exemplo.

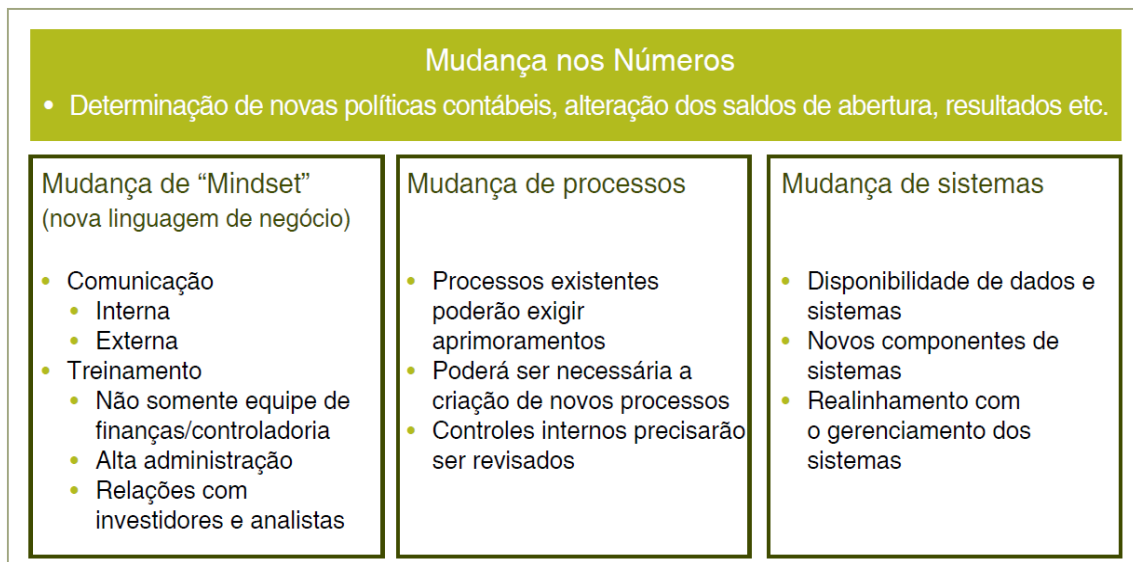


Ilustração 3: Mudança nos números
Fonte: PRICEWATERHOUSECOOPERS (2008, p.2)

Rodrigues, diretor da Essence (empresa de consultoria), sobre o resultado de um estudo feito pela Ernst & Young, entre 100 executivos de diferentes empresas brasileiras, considera que

os números mais importantes indicam que as empresas ainda não perceberam a urgência da implementação do IFRS: 60% disseram não ter este planejamento, contra apenas 27% que responderam de forma positiva - desempenho semelhante à primeira fase da pesquisa, realizada no começo do ano passado. Esses números provam que a movimentação para a adoção ainda é lenta. (RODRIGUES, 2010, p.1)

No setor público, segundo Silva (2010, p12), “A principal dificuldade é a quebra de paradigmas e costumes já enraizados na administração pública”. Assim,

pode-se dizer que a conscientização dos profissionais contábeis e da gestão é muito importante. Para Silva, (2010, p.12) “é preciso entender que a mudança não vai acontecer da noite para o dia. Trata-se de um processo lento e contínuo realizado em etapas, mas necessário. É um processo coletivo que só será possível com a ajuda de todos.”

Outro desafio que merece destaque é o número limitado de especialistas no assunto, tornando o investimento de valor muito elevado para a maioria das empresas, quando o planejamento é essencial para alcançar o resultado necessário. Segundo Quinteiro (2008), “no Brasil, a carência de recursos capacitados em IFRS ainda é grande, pois as Faculdades de Contabilidade, até o momento atual, não estão preparadas para formar seus alunos para trabalhar com o novo padrão”.

No mercado, beneficiam-se aqueles que foram formados com uma boa base teórica. Conclui-se então que vale à pena investir em consultoria e treinamento, a fim de capacitar os funcionários e realmente integrar-se à nova realidade.

Na tabela a seguir, destacam-se as principais diferenças percebidas entre as IFRS (International Financial Reporting Standards) e as normas brasileiras geralmente aceitas (BR Gaap).

BR GAAP	IFRS	Diferenças	BR GAAP antes do CPC
Pronunciamento Conceitual Básico - Estrutura Conceitual	<i>Framework for the Preparation and Presentation of Financial Statements</i>	A Estrutura Conceitual Básica nos termos do BR GAAP difere da Estrutura do IFRS na medida em que esta última refere-se a alguns itens não permitidos pela legislação societária brasileira, como a reavaliação de ativos.	Antes da estrutura conceitual básica, o BR GAAP não contava com uma estrutura específica para as demonstrações financeiras. A estrutura formaliza determinados itens, como a definição de ativos, passivos, receitas e despesas, além do conceito de a substância prevalecer sobre a forma.
CPC 01 (R1) Redução ao Valor Recuperável de Ativos	<i>IAS 36 Impairment of Assets</i>	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 01 (R1), a CVM exigia que as companhias abertas reduzissem o ativo imobilizado ao seu valor recuperável diante de eventos ou circunstâncias que indicassem a existência de uma desvalorização permanente. Entretanto, havia pouca orientação sobre a forma de cálculo dessas reduções, não sendo comum o registro de perdas ao valor recuperável.
CPC 03 Demonstração dos Fluxos de Caixa	<i>IAS 7 Statement of Cash Flows</i>	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 03, o BR GAAP exigia a apresentação da Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (Doar). Embora não fosse obrigatória, a Demonstração dos Fluxos de Caixa era considerada informação complementar e, de modo geral, divulgada por companhias abertas.
CPC 04 Ativo Intangível	<i>IAS 38 Intangible Assets</i>	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 04, não havia normas específicas referentes ao ativo intangível no Brasil. No entanto, o conceito de ativo diferido, segundo o BR GAAP, permitia que as empresas capitalizassem despesas pré-operacionais e custos de pesquisa e desenvolvimento. De acordo com o CPC 04, muitos desses montantes deixaram de ser capitalizáveis.
CPC 05 Divulgação sobre Partes Relacionadas	<i>IAS 24 Related Party Disclosures</i>	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 05, eram exigidas das companhias abertas algumas divulgações sobre partes relacionadas.
CPC 06 Operações de Arrendamento Mercantil	<i>IAS 17 Leases</i>	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 06, todas as operações de arrendamento eram normalmente contabilizadas como arrendamento operacional, sendo as respectivas despesas reconhecidas no vencimento de cada prestação. A divulgação sobre operações de arrendamento era limitada.

CPC 07 Subvenção e Assistência Governamentais	IAS 20 Accounting for Government Grants and Disclosure of Government Assistance	O CPC 07 inclui exemplos específicos da realidade brasileira, uma vez que os subsídios governamentais são comuns e assumem diferentes formas no Brasil.	Antes do CPC 07, os subsídios governamentais eram em geral creditados ao patrimônio líquido em vez de ser levados a resultado imediatamente ou ao longo do tempo, conforme o caso.
CPC 15 Combinação de Negócios	IFRS 3 (R) Business Combinations	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 15, o ágio normalmente era calculado como a diferença líquida entre o montante pago pelo investimento e o valor líquido contábil do acervo líquido adquirido na data da aquisição, e não o valor justo do acervo líquido adquirido. Permitida até 31 de dezembro de 2008 e, para certas empresas sujeitas a regulamentação específica, até 2009, a amortização do ágio é proibida de acordo com a nova orientação.
CPC 16 (R1) Estoques	IAS 2 Inventory	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 16 (R1), não eram exigidas divulgações de baixas ou perdas de estoques. Os estoques eram registrados pelo menor montante entre custo e valor de mercado, incluindo-se os custos de substituição, em contraste com o menor montante entre custo e valor líquido de realização nos termos do CPC.
CPC 09 Demonstração do Valor Adicionado		O CPC 09 regulamenta a apresentação da Demonstração do Valor Adicionado, exigida como componente das demonstrações financeiras das companhias abertas. Essa demonstração oferece mais elementos de análise da natureza dos custos e despesas da companhia.	Embora não obrigatória, a Demonstração do Valor Adicionado era considerada informação complementar e, de modo geral, divulgada pelas companhias abertas.
CPC 15 Combinação de Negócios	IFRS 3 (R) Business Combinations	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 15, o ágio normalmente era calculado como a diferença líquida entre o montante pago pelo investimento e o valor líquido contábil do acervo líquido adquirido na data da aquisição, e não o valor justo do acervo líquido adquirido. Permitida até 31 de dezembro de 2008 e, para certas empresas sujeitas a regulamentação específica, até 2009, a amortização do ágio é proibida de acordo com a nova orientação.
CPC 16 (R1) Estoques	IAS 2 Inventory	Nenhuma diferença significativa.	Antes do CPC 16 (R1), não eram exigidas divulgações de baixas ou perdas de estoques. Os estoques eram registrados pelo menor montante entre custo e valor de mercado, incluindo-se os custos de substituição, em contraste com o menor montante entre custo e valor líquido de realização nos termos do CPC.
CPC 09 Demonstração do Valor Adicionado		O CPC 09 regulamenta a apresentação da Demonstração do Valor Adicionado, exigida como componente das demonstrações financeiras das companhias abertas. Essa demonstração oferece mais elementos de análise da natureza dos custos e despesas da companhia.	Embora não obrigatória, a Demonstração do Valor Adicionado era considerada informação complementar e, de modo geral, divulgada pelas companhias abertas.
CPC 12 Ajuste a Valor Presente		O CPC 12 reflete uma norma conceitual que se atém ao valor presente e sua aplicabilidade. Requer que os ativos e passivos sejam descontados a valor presente se implicarem relevância para as demonstrações financeiras. Não há nenhuma norma equivalente no IFRS. Contudo, uma vez que a IAS 39 exige o reconhecimento inicial dos ativos e passivos financeiros a valor justo, não haverá diferenças se o valor presente e o valor justo forem os mesmos.	Antes do CPC 12, o BR GAAP não dispunha de norma específica sobre ajuste a valor presente. De modo geral, as contas a receber e a pagar eram registradas a valor futuro.

Ilustração 4: BR Gaap versus IFRS.

Fonte: ERNST&YOUNG (2010, p.6 - 20)

4 PRINCIPAIS IMPACTOS OBSERVADOS AO PROFISSIONAL CONTÁBIL DEVIDO À CONVERGÊNCIA

Dentre as várias mudanças trazidas pela convergência das normas contábeis, Rostás (2009, p.1) considera que fará a maior diferença: “a postura do contador. Caso tradicionalmente o profissional baseava-se friamente em registros da empresa para realizar o balanço, agora ele levará em conta fatores mais abrangentes”.

Para Rostás (2009), ainda, “outra mudança visível está relacionada ao tratamento das operações da empresa – haverá a supremacia da essência sobre a forma”. Isso significa que o contador antes considerava as informações das notas fiscais emitidas para a empresa de um ponto de vista legal, mas agora, o que deverá ser levado em conta é a natureza econômica das transações.

No caso brasileiro, a adoção dessas práticas é relevante para sairmos da armadilha de servirmos como simples agentes elaboradores de informações de interesse fiscal para de fato, nos tornarmos os especialistas na elaboração da informação contábil que representará o principal instrumento de medida dos negócios realizados, em todos os mercados. (ALANIZ, 2010, p.3)

Este pensamento de Alaniz - conselheiro do CRC e diretor técnico do Ibracon a respeito do profissional contábil - denota a relevância deste profissional não apenas na criação das demonstrações. Deve também agir com subjetividade (princípios *versus* regras). Estará em jogo a capacidade de avaliar e garantir que as operações e transações sejam contabilizadas de forma coerente e definir seu tratamento apropriado, o que será decisivo para o rumo que a empresa virá a seguir e como as informações serão tratadas no processo decisório.

Conforme a empresa Deloitte (2008, p.6), “a adoção de padrões baseados em princípios exigirá uma mudança de mentalidade e abordagem”. A questão é transformar o desafio em oportunidade, e aceitar o processo como caminho para o

progresso e crescimento. Para Breda (2010, p.4), “aos profissionais só resta um caminho: acompanhar os tempos e a evolução, por meio da constante busca do conhecimento e do aperfeiçoamento” e ainda, “o processo de modificações nas características intrínsecas da profissão contábil, muitas vezes, por força da legislação e de exigências do mercado, deve ser encarado como uma grande oportunidade”.

Deverá ocorrer ainda, uma mudança no ensino da contabilidade no Brasil. Os profissionais contábeis deverão estar habilitados a compreender e a exercer sua função não apenas na forma da lei, mas na essência que as normas internacionais exigem. Para Smith, Silva e Valente (2010, p.11) “isso leva a contabilidade a requerer um profissional com uma formação mais ampla, particularmente em relação a modelos econômicos, aos princípios internacionais, não só de Contabilidade, como de direito público e privado”.

O trabalho do contador, de acordo com Rostás (2009, p.2), “será muito mais intenso e complexo, o que eleva sua importância dentro das empresas e resulta em balanços mais completos, propiciando a potencialização dos ganhos”. Com isso, cresce o poder e a responsabilidade do profissional contábil, que deverá exercer não apenas a contabilidade legal, mas também o “subjativismo responsável”.

CONCLUSÃO

Com o advento da globalização, as barreiras tecnológicas e geográficas praticamente deixam de existir, o que torna cada vez maior o volume de negociações internacionais. As Normas Internacionais de Contabilidade, já adotadas por mais de cem (100) países, procuram reduzir as barreiras culturais e as diferenças da Contabilidade entre países, a fim de tornar os resultados mais comparáveis, confiáveis e transparentes.

O processo de convergência das normas contábeis traz uma série de benefícios, porém, também traz inúmeros desafios. Estes desafios podem ser encarados como uma oportunidade de mudança, em prol do desenvolvimento econômico empresarial.

O profissional contábil tende a beneficiar-se desta situação, uma vez que será mais valorizado. Com a implantação das IFRS, cresce a responsabilidade do Contador junto à empresa, pois este deverá não apenas manter-se atualizado e compreender as normas, bem como, exercer um subjetivismo responsável, no qual necessita analisar os fatos, levando em conta a essência sobre a forma. Junto aos órgãos públicos, trazer facilidade em acompanhar o trabalho dos gestores públicos, com informações claras e transparentes.

É necessário que tanto as empresas quanto as instituições de ensino compreendam a necessidade emergente de analisar, compreender e adaptar-se às normas internacionais. O tema deverá ser adequadamente abordado nas instituições de ensino. No Brasil, a necessidade é “acelerar o passo” e estabelecer um plano de ação em direção a sua adoção, para que as empresas e os órgãos públicos estejam preparados, já que os prazos estipulados em lei para as empresas societárias e internacionais adequarem-se às NIC ou IFRS é 2011, e no setor público é entre 2012 e 2013.

REFERÊNCIAS

ALANIZ, Paulo Ricardo Pinto. **O Novo Desafio da Classe Contábil**. JC Contabilidade: Jornal do Comércio. 20 de Outubro de 2010.

BREDA, Zulmir. **Transformando dificuldades em oportunidades**. Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – setembro/2010. Porto Alegre: Gráfica Editora Pallotti, 2010.

CFC. **Resolução 1055/2005**. Disponível em: <<http://www.crcsp.org.br>>. Acesso em: 12 de setembro de 2010.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS. **Pronunciamento conceitual básico**. Estrutura conceitual para elaboração e apresentação das demonstrações contábeis. 2008. Disponível em:<<http://www.cpc.org.br>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2010.

DELOITTE TOUCHE THOMATSU. **O Brasil na convergência**: um guia prático para a adoção do IFRS. 2008. Disponível em: <<http://www.iasplus.com/americas/0902brazilpracticalguide.pdf>>. Acesso em 22 de outubro de 2010.

DELOITTE TOUCHE THOMATSU. **O Brasil na convergência:** Implicações de uma tendência global acelerada. 2010. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em 12 de setembro de 2010.

ERNST&YOUNG TERCO. BR Gaap vs IFRS: Uma visão geral. 2010. Disponível em: <<http://www.ey.com.br>>. Acesso em 06 de março de 2011.

FEITOSA, Agricioneide. **A globalização da economia e a necessidade de harmonização contábil.** 2001. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/Trabajo024.pdf>>. Acesso em 22 de outubro de 2010.

FERNANDES, Pedro Filipe Machado. **O impacto da entrada em vigor das IFRS na gestão de resultados:** a experiência ibérica. 2007: Caderno do Mercado dos Valores Mobiliários.

PALÁCIOS, Antônio Carlos. **O Processo de Convergência das Normas Brasileiras de Contabilidade com as Normas Internacionais.** Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – maio/2010. Porto Alegre: Gráfica Editora Pallotti, 2010.

POHLMANN, Marcelo Coletto. **Harmonização contábil no Mercosul:** a profissão e o processo de emissão de normas – uma contribuição. Caderno de Estudos do Fipecafi nº 12. São Paulo: FIEPECAFI, 1995.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **IFRS no Brasil – Agronegócio/Agribusiness.** 2008. Disponível em: <http://www.pwc.com/pt_BR/br/ifrs-brasil/assets/agribus-ifrs-08.pdf> Acesso em 22 de outubro de 2010.

QUINTEIRO, Carlos Eduardo. **A Convergência Contábil.** 2008: Disponível em: <<http://blogs.universia.com.br/blogdoquinteiro/2008/08/>>, Visualizado em 23 de outubro de 2010.

RODRIGUES, Gabriel. **Cinco Etapas para adoção do IFRS.** Disponível em: <<http://www.sispro.com.br/index.php/20100716850/noticias-patrimonio/5-etapas-adoacao-ifrs.html>>, Acesso em 23 de outubro de 2010.

ROSTÁS, Renato. **Adoção das normas contábeis IFRS valoriza o contador.** 2009. Disponível em: <<http://www.usp.br/feamais2/leitura.php?i=165>>. Acesso em 19 de setembro de 2010.

SILVA Paulo Henrique Feijó; **Globalização chega ao setor público** Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul – Novembro/2010. Porto Alegre: Gráfica Editora Pallotti, 2010.

SMITH, Marinês Santana Justo; SILVA, Karina Pereira; VALENTE; Marcelle Antequera. **A nova lei contábil e seu impacto no ambiente empresarial:** um estudo de caso na cidade de Franca. Disponível em: <<http://www.facef.br>>.

SOUZA, Alan Aparecido Siqueira; FILHO, Fernando Batista Coutinho. **Harmonização Internacional:** Um estudo sobre as dificuldades de convergência das normas contábeis brasileiras em relação às normas internacionais de contabilidade (IFRS). Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos72007/526.pdf>>; Acesso em: 12 de setembro de 2010.

SOUZA, Juliana Rodrigues de. **IFRS:** os dois lados da Moeda. 2010: Revista Contábil e Empresarial Fiscolegis. Disponível em: <<http://www.netlegis.com.br>>; Acesso em: 12 de setembro de 2010.

MARKETING CONTÁBIL

Deivis Willian Martini¹
Karlise Kraemer Martins²
Patrícia Kessler³
Patrícia Regina Recktenwald⁴
Lidiane Ribeiro da Veiga⁵

RESUMO

Este artigo apresenta uma nova alternativa encontrada no mundo globalizado para a utilização do marketing como diferencial competitivo na contabilidade. As pesquisas mostram sua evolução na história, buscando um entendimento e uma melhor compreensão. Uma busca constante de novas alternativas e de novas soluções para se manter em evidência, para saber fazer um bom planejamento de marketing, com atitude para colocar no mercado de trabalho seu perfil, trabalho e escritório. O marketing identifica as necessidades do cliente e determina qual será o alvo a ser atingido na sociedade, atingindo as necessidades do profissional. O marketing contábil é apresentado como uma alternativa de mudança, de inovação.

Palavras-chave: planejamento de marketing - marketing contábil - necessidades.

INTRODUÇÃO

O impacto das mudanças ocorridas em todo o mundo trouxe uma nova realidade para os diversos ramos profissionais. Novas atitudes, a definição de estratégias e planejamentos está sendo realizada na busca constante por novas oportunidades para que as empresas e os profissionais mantenham-se competitivos.

¹Acadêmico do curso de Ciências Contábeis - II semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. dwmartini@hotmail.com

²Acadêmica do curso de Ciências Contábeis - II semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. kah.karlise@gmail.com.

³Acadêmica do curso de Ciências Contábeis - II semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. patthy_kessler@hotmail.com.

⁴Acadêmica do curso de Ciências Contábeis - II semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. patriciarecktenwald@yahoo.com.br.

⁵Mestre em Ciências Contábeis. Orientadora. Professora do Curso de Ciências Contábeis. Faculdades Integradas Machado de Assis. lidiane@fema.com.br

O profissional contábil está inserido neste ambiente, por isso busca novas informações, habilidades e atitudes para manter-se competitivo e ser reconhecido pelo mercado. Para isso, faz-se necessário uma mudança de postura pelos profissionais desta área.

Novas ideias de mudança trazem caminhos já conhecidos por outras profissões. Uma alternativa é solucionar problemas utilizando ferramentas de marketing, que evoluíram significativamente e não são mais apenas utilizadas pelos administradores.

O Marketing Contábil trouxe uma nova forma de levar os bens e serviços do escritório a seus clientes, trazendo esforços e estratégias para que o serviço seja percebido como de qualidade, mostrando a importância do profissional contábil para as empresas.

A formação contábil não é mais vista como pré-requisito para o sucesso dos serviços prestados, por isso se faz necessária a atualização dos contadores e a percepção quanto ao que os clientes esperam dos serviços prestados.

Futuros gerentes vão precisar de uma base sólida de princípios de marketing, junto com um bom entendimento do mundo empresarial onde estão trabalhando, fazendo revisões abrangentes para buscar mudanças e destacar o impacto que a globalização traz a cada dia.

1 EVOLUÇÃO DO MARKETING

O Marketing teve seu marco inicial na Idade Média, por isso, para compreendê-lo é necessário analisar sua evolução no decorrer dos anos. Conforme Kotler (2001, p.45)

[...] a compreensão de marketing requer o exame dos fatores que determinaram sua evolução: uma análise das fases da história econômica que caracterizaram o desenvolvimento da sociedade demonstra a importância da troca, elemento básico de suas definições.

Segundo Sandhusen (2006, p.11), pode-se definir a evolução do marketing em segmentos históricos, começando na era primitiva, onde cada família supria suas

próprias necessidades. Para Pizzinatto (2005, p.3), “na fase econômica da subsistência, a responsabilidade pela produção cabia a própria família: era da auto-suficiência; nesta fase, havia a ausência do elemento troca”.

Ainda na Idade Média, as famílias começaram a se especializar numa única atividade, a fase do mercado descentralizado, como cita Sandhusen (2006, p.11) – “com esses esforços especializados surgiu a divisão do trabalho, pois cada família realizava as atividades em que era mais hábil, e a padronização, pois cada família desenvolvia ações e procedimentos rotineiros para realizar sua produção”.

Pizzinatto (2005, p.3) afirma que “a troca do excedente do próprio trabalho das sociedades primitivas caracterizou a fase da simples troca, motivada, particularmente, pela especialização econômica que levou o comércio, passando a ocorrer nos mercados locais”.

Com o progresso das cidades, ocorreu maior intensificação do comércio, o que permitiu aos artesãos especializados em determinados ofícios o abandono da agricultura e da subsistência, para a exploração de seus próprios ofícios em comércio próprio. (PIZZINATTO, 2005, p.3).

No período seguinte, o comércio tomou outro foco, passando a comercializar de acordo com a solicitação de cada cliente, pela preferência, atendendo a uma demanda, desencadeando na fase da satisfação do cliente.

Na era pré-industrial, os negócios eram feitos de forma individualizada, com os artesãos conhecendo pessoalmente as preferências e os gostos de todos os seus clientes; a base do negócio concentrada no relacionamento (PIZZINATTO, 2005, p.3).

O capitalismo primitivo, marcado pela especialização, traz um nivelador de trocas, o dinheiro e os metais, porém, mantém a ideia da troca, em que uma pessoa oferece um produto ou um serviço, na expectativa de receber algo em troca, de preferência, um elemento já pré-estabelecido. De acordo com cada negociação, ela pode ser aceita ou não, o que depende de sua fundamentação e do acordo entre as partes.

O dinheiro tornou-se a unidade comum de valor que substituía os produtos que as famílias trocavam para satisfazer suas necessidades e, além disso, aumentava a eficiência das transações (SANDHUSEN, 2007, p.12).

Com o aumento da produtividade, a concorrência, dentre outros fatores, cria-se o espaço para a produção em massa, a diversificação dos produtos, não procurando atingir o cliente que encomendou, mas sim, uma população maior, que opta pelo produto (SANDHUSEN, 2007, p.12) descreve que “durante os 300 anos seguintes, os excedentes foram acumulados o suficiente para justificar o comércio além das barreiras locais, entrando em cena os grandes atacadistas”.

Essa evolução trouxe uma nova maneira de utilização do marketing pelos mais variados profissionais do mundo, sendo administradores, vendedores e, principalmente o contador, que teve que buscar um diferencial.

Os profissionais não desfrutam mais do status que possuíam no passado. Muita gente encara os contadores como caçadores de números, ou pior, como seres que ficam escondidos e que são lembrados uma vez por ano para fazer a Declaração de Rendias. Reverter esta terrível imagem é a mais importante missão do marketing contábil. As organizações que prestam serviços profissionais mudaram dramaticamente com o passar dos anos. (BERTOZZI, 2003, p.1).

1.2 CONCEITO

Conforme Sandhusen (2005, p.3), “conceito de marketing define a missão da empresa de acordo com os benefícios e as satisfações que se oferece aos clientes”, e ainda complementa que “ênfata uma comunicação de mão dupla para identificar as necessidades do cliente”

De acordo com Pizzinato (2005, p.3)

[...] o marketing é a área da administração que gerencia relações da empresa com o mercado; entretanto, conceitualmente, vem passando por evoluções derivadas em sua aplicação, das quais o foco no cliente é a mais atual.

Para a American Marketing Association (*apud* PIZZINATO, 2005, p. 3), Marketing pode ser definido como

[...] uma Função organizacional é um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para o consumidor e gerenciar o relacionamento com ele, objetivando gerar benefícios para a organização e seus stakeholders.

Pizzinato (2005, p.3) contribui quando descreve que: “Oficializou-se, então, o foco no cliente, na preocupação com a entrega de valor e a gestão do relacionamento com o consumidor”.

Além de vários conceitos, o marketing contábil deve assumir sua função na contabilidade, dentro do contexto onde está sendo apresentado e discutido.

Segundo Bertozzi (2003, p.1),

a função que o marketing deve assumir na área é a ordenação mais eficaz dos recursos da empresa de serviços contábeis, ampliar o prestígio profissional, planejar o futuro, racionalizar os custos, focar novos segmentos, criar estratégias para clientes potenciais, desenvolver novos serviços, investir em relacionamentos e imagem pessoal. Não se trata de vender serviços, e, sim de posicionar-se em um mercado cada vez mais escasso e complexo. Uma empresa de serviços contábeis que incorpora o marketing torna-se mais competitiva, sem necessariamente quebrar a ética da profissão.

O conceito e a função são apresentados em todos os livros e site que envolvem o marketing, mas saber disso não é o suficiente. É necessário entender que se trata de uma estrutura muito complexa, que busca a permanência da empresa no mercado de trabalho.

O marketing contábil bem realizado deve na realidade influir em como os clientes percebem o escritório, e essa percepção é que irá gerar a imagem positiva ou negativa. Então, precisamos começar a compreender, como lição básica, nossos estimados clientes. (BERTOZZI, 2003, p.2).

1.3 O PERFIL DO CONTABILISTA

Sabe-se que nos dias de hoje algumas características são fundamentais para que os profissionais alcancem seus objetivos. Para isso, devem desenvolver habilidades e ter atitudes para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece.

Então, faz-se necessário desenvolver competências que proporcionem atuação com iniciativa, persistência, qualidade, eficiência e comprometimento.

O contabilista precisa conhecer e utilizar-se de relações humanas, além de técnicas de administração. Não pode ficar alheio ao mundo que o cerca, e precisará ler continuamente, tornando-se um autodidata por excelência. Precisa ser ético, ter capacidade de inovar e criar, desenvolvendo também sua capacidade de adaptação - pois mudanças fazem parte do cenário empresarial e corporativo. (ZANLUCA, 2010, p.1)

Porém, observa-se que, às vezes, os profissionais contábeis não reúnem todas as características necessárias para a sua ascensão profissional, o que impede que estes aproveitem todas as oportunidades de atuação.

Segundo Nasi (1994, p. 5) “são poucas as profissões que oferecem um amplo mercado de trabalho e a contabilidade é uma delas”. Um bom profissional da área contábil é o que busca o seu mercado, suas oportunidades, não apenas como contador.

O profissional contábil pode atuar em vários campos, alguns exemplos são: como autônomo, oferecendo assessoria, consultoria, auditoria, pode ser contador público, auditor fiscal, gerente ou analista financeiro.

O contador deve estar no centro e na liderança deste processo, pois no contrário, seu lugar vai ser ocupado por outro profissional. O contador deve saber comunicar-se com as outras áreas de sua empresa para tanto, não pode ficar com seus conhecimentos restritos aos temas contábeis e fiscais. - O contador deve estar consciente de sua responsabilidade social. (NASI, 1994, p.5).

Nasi (1994, p.5) entende “que para assegurar a permanência no mercado atual, é preciso contar com bons profissionais que são uma ferramenta essencial na competitividade”. Às vezes pequenos detalhes podem fazer a diferença. Toda a empresa que se faz de produtos de qualidade se transforma em referência no mercado de trabalho. Nasi (1994, p.5) ainda complementa: “a competitividade empresarial é um assunto comum nos dias atuais. De maneira geral existe uma preocupação intensa por parte das empresas na permanência ou na inserção nesse mercado competitivo”.

Para Araújo e Assef (2004, p.11) “uma empresa competitiva é aquela que busca, que vai atrás de seus objetivos, por isso para ser competitivo o profissional precisa de um planejamento estratégico, buscar valores e transmiti-los a seus clientes”.

De acordo com IBRASA (1977, p. 91) “o ideal seria construir um plano de marketing, buscar uma marca, um valor agregado para seu produto ou serviço, abrir uma janela de comunicação”. Hoje uma empresa não pode se basear apenas na opinião de amigos é preciso inovar, criar confiança embora existam riscos, para crescer e vencer em algo é preciso criar novas oportunidades.

Nenhuma empresa ou profissional conseguirá obter bons resultados se não desenvolver uma boa imagem do seu produto ou serviço. Portanto, deve se preocupar em acompanhar a evolução dos mesmos, saber estruturar e movimentar o marketing em direção ao rumo certo, aos objetivos pré-definidos.

Ainda de acordo com a IBRASA (1977, p. 91) “para manter-se na rotina é preciso usufruir da competição”. A modernidade avança de acordo com a construção da tecnologia apoiado na ciência. O profissional deve se atualizar e evoluir conforme a necessidade se adequando à nova realidade de informações ou perderá espaço no mercado.

O marketing torna-se mais uma batalha pela propriedade de informações que por outros recursos. É possível copiar estratégias de escritórios concorrentes, mas não se pode copiar suas informações e seu capital intelectual. As informações que um escritório contábil possui pode ser sua principal vantagem competitiva.

Segundo a teoria de Kotler (2001, p.155) “o mercado de trabalho está cheio de concorrentes, ter uma boa imagem diante do público que se deseja com transparência e competência é uma boa ferramenta de marketing que pode ser usada para atrair clientes que podem proporcionar lucros”. Para isso é preciso definir ao certo, qual é o tipo de cliente que você tem e que você deseja, e saber o modo de como você se relaciona com eles.

O mercado contábil está atravessando uma das maiores oportunidades nunca vistas até então, impulsionado por diversas mudanças introduzidas pelos órgãos governamentais e pelas novas tecnologias, que

passaram a ser parte do dia a dia das empresas de contabilidade. No entanto, se por um lado temos grandes oportunidades, por outro lado o mercado atravessa uma das maiores ameaças para as empresas e profissionais de contabilidade pelos mesmos motivos que expliquei ao tratar das oportunidades. (KOTLER, 2001, p.155).

Oportunidades estão crescendo no mercado atual, cresce o número de investimentos de capital e, até mesmo, do intelectual para se atingir o que o mercado busca. O profissional deve estar preparado para correr atrás de seus objetivos e crescer junto com a empresa.

Segundo Gatti (2003),

quando alguns profissionais iniciam suas atividades lutam para encontrar uma empresa que possa lhes dar segurança e que possuam uma imagem que os identifique no mercado de trabalho. Na realidade, buscam uma janela para se comunicarem.

De acordo com Hernandes (2010, p. 01) “toda a mudança bem sucedida exige do profissional certo grau de qualificação com habilidades diferentes aos dos concorrentes”.

Por isso, entende-se que os profissionais da área da contabilidade precisam se fortalecer e adequar para continuarem atuando no mercado de trabalho. Devem criar ou desenvolver uma estrutura de marketing para que possam para atender as novas exigências dos clientes. Os contabilistas precisam estar altamente qualificados e interagidos com as novas mudanças. Observa-se ainda que as exigências são muitas e, para que sobreviva no mercado de trabalho deve readequar-se à nova realidade que o mercado contábil exige.

Desta forma, Bertozzi (2003, p. 01), define Marketing como:

[...] são todos os esforços estratégicos e comunicacionais para ofertar Serviços de qualidade criados para suprir a necessidades e desejos do cliente, utilizando os instrumentos de Marketing de acordo com o Código de Ética. O contabilista deve construir uma marca pessoal no universo contábil. O Marketing é a principal arma para posicionar o profissional em um mercado altamente competitivo e deve ser incansável para obter os melhores resultados.

Para Bertozzi (2003, p.01) “o profissional precisa obter uma marca de seu serviço para ter posição no mercado de trabalho que está hoje altamente competitivo”. É preciso ser referência para seus clientes ter uma boa relação com eles. A maneira como uma empresa apresenta sua imagem pode determinar seu futuro, esta imagem da empresa de contabilidade na verdade não é a mesma que existe na mente das pessoas é preciso buscar a solução, ou seja, inovar, tendo sua imagem voltada para os clientes.

1.4 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Todo o processo de marketing contábil exige um planejamento. De acordo com Westwood (1996, p.11) “o termo planejamento de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objetivos do marketing. Isso talvez pareça simples, mas é, de fato, um processo muito complexo”.

Nas empresas esse processo ocorre de maneiras diferentes, com objetivos diferentes, pois cada organização busca resultados e metas propostas planejadas com o tempo e que requerem recursos contínuos.

Segundo Drucker (apud MATTAR, 2008, p. 27) o “planejamento é o processo contínuo e sistemático de tomar decisões futuras no presente com o melhor conhecimento possível do que deverá acontecer”. O planejamento de marketing deve trazer a empresa o que realmente ele quer mostrar seu objetivo.

Segundo Westwood (1996, p.12) “o processo planejamento fará um uso melhor dos recursos da empresa para identificar as oportunidades de marketing, estimulará o espírito de equipe e a identidade da empresa”.

Nem todas as empresas e os escritórios utilizam um planejamento de marketing, pois a utilização do mesmo depende da posição e da maneira como os executivos trabalham e percebem a organização.

Certas companhias evitam o planejamento de marketing por causa do tempo e do esforço necessários para exprimir sua política da forma escrita. Alguns altos executivos acham que o tempo de que dispõem é

muito precioso para ser gasto em outra coisa que não seja resolver problemas operacionais do dia-a-dia. (WESTWOOD, 1996, p.17).

Um bom planejamento contábil garante uma boa tomada de decisões, decidir hoje, para fazer no futuro, pois bons resultados vêm com estratégias, com metas propostas e com a formação de um planejamento que corresponde aos objetivos da empresa.

As informações de marketing não são padronizadas para todas as empresas, tudo depende das condições de mercado básicas que afetam o setor em que a empresa atua.

Conforme Uhl (apud MATTAR, 2008, p.36)

não existe um único sistema de informações de marketing que sirva a todas as empresas. Cada administração tem requisitos de informação únicos, devido a sua perspectiva, também única, com uma ordem única de prioridade e estilos de dirigir.

Primeiramente, a empresa deve buscar o objetivo de onde ela quer chegar, para depois formular uma estratégia que atenda essa busca constante. Para Porter (1986), “a essência da formulação estratégica competitiva está em relacionar a empresa com seu meio ambiente”.

Num mundo onde tudo muda muito rápido, os profissionais devem estar preparados para buscar soluções.

Os profissionais de marketing precisam pensar ininterruptamente no futuro se quiserem continuar criando valor para seus clientes. Para que possam estar prontos para agir quando às mudanças criarem problemas e oportunidades, eles devem decidir quais estratégias deverão ser adotadas caso determinado fato ocorra, Em outras palavras, os profissionais de marketing precisam planejar, precisam definir metas e determinar como alcançá-las (PETER; GILBERT, 2005, p.86).

Uma busca constante de novas maneiras de planejar o sucesso de uma profissional da área contábil.

Segundo Las Casas (2009), “o planejamento pode ser feito formalmente e informalmente”.

Depois de muita pesquisa que forma um plano de marketing, a parte escrita do planejamento.

Um plano de marketing vem a ser, portanto, a parte escrita do planejamento. É o documento que contém todos os detalhes para a ação a ser desenvolvida pelos administradores responsáveis. Como ele deve ser um documento operacional, ele deve ser simples, de forma que todos o entendam bem; deve também ser prático e flexível. (LAS CASAS, 2009, p.326).

Após o plano ser implantado ele deve estar preparado para possíveis mudanças.

A flexibilidade do plano é de muita importância, pois, após sua elaboração, é comum o meio ambiente sofrer freqüentes alterações; daí a necessidade de adaptação para fazer frente a estas situações. (LAS CASAS, 2009, p.326).

Um bom planejamento de marketing garante um melhor desempenho das funções que o profissional exerce, pois estando ciente do mercado de trabalho e do que seu cliente busca suas atividades serão melhor desempenhadas.

CONCLUSÃO

Marketing contábil é um assunto recente, uma nova alternativa de o contador planejar e mostrar seus pontos fortes. Sua evolução busca um perfil de contador ágil e preparado para encarar situações novas.

O trabalho atende o objetivo de mostrar que o planejamento de marketing permite que a empresa possa decidir sobre qual o melhor uso de seus recursos para atingir os objetivos empresariais.

Todo esse processo envolve uma análise completa de fragilidades e potencialidades da empresa, do escritório e do próprio contador.

Os escritórios de contabilidade e os contadores precisam optar por novas alternativas, pois o campo de trabalho aumenta rapidamente e, somente bons profissionais atingirão o vasto mercado de clientes, que aumenta cada vez mais e junto com eles, a busca de agilidade e perfeição.

As empresas que prestam serviços contábeis, tanto as pequenas como as grandes de consultoria, sentem a necessidade de tornarem-se mais sofisticadas

tanto internamente como externamente, proporcionando um ambiente envolvente para os seus colaboradores, como para seus clientes, oferecendo qualidade e inovação em seus serviços.

O mercado exige uma reciclagem e uma nova postura frente ao marketing contábil, que passa a ser utilizado como ferramenta estratégica para aperfeiçoar a qualidade nos serviços e inovar a profissão.

Profissionais de marketing criam um valor superior para atender seus clientes.

A maneira como a empresa apresenta-se no mercado de trabalho, determina seu futuro. Pequenos detalhes podem ser definitivos. Valorize, pois, as características de suas funções e do seu conceito de trabalho, enfrentam tudo com ética e profissionalismo.

Adotar um enfoque de respeito ao cliente não é uma opção, mas uma questão de sobrevivência para os contabilistas. O sucesso da comunicação está diretamente relacionado ao grau de orientação para o cliente e, principalmente, à simplicidade com que a mensagem chega até ele.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Adriana Maria Procópio de; ASSEF, Alexandre. **Introdução à contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2004. Acesso em 15/08/2010.

BERTOZZI, Rodrigo D'almeida. **Marketing contábil** - a nova guerra dos contabilistas. 04 abril.2003. Disponível em:
<www.classecontabil.com.br/v3/arigo/ver/89> Acesso em: 30/08/2010.

GATTI, Ian Carlos. **O Contador, a Imagem e a Marca**. Disponível em: <<http://www.contadorresaic.org/noticias/o-contador.htm>>. Acesso em 21.ago.2003.

GILBERT, A. Churchill Jr; Peter, J. Paul. **Marketing: Criando valor para os clientes**. Saraiva, 2005.

HERNANDES, Anderson. **Marketing Contábil**. Disponível em:
<www.andersonhernandes.com.br/2010/07/24/marketingcontabil-2/>
Acesso em: 30/08/2010.

IBRASA, Constantino Grecco. **Marketing simplificado**. São Paulo. Acesso em 15/08/2010.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 9.ed. São Paulo: Futura 2001.
Acesso em 12/08/2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing 1**. São Paulo: Atlas, 2008.

NASI, Antonio Carlos. A contabilidade como Instrumento de Informações. Decisão e Controle de Gestão. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Brasília, Ano 23 nº 77. Abril/ Junho 1994. Disponível em: <www.classecontabil.com.br/v3/artigo/810> de 27/01/06> Acesso em: 20/08/2010.

PIZZINATTO, Andre.a Kassouf et al. **Marketing focado na cadeia de clientes**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SANDHUSEN, Richard L. **Marketing Básico**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Helton Haddad et al. **Planejamento estratégico de marketing**. 3.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**, 2. ed. Makron Books, 1996.

ZANLUCA, Júlio César. **O perfil do contabilista no século XXI**. Disponível em <http://www.portaldecontabilidade.com.br/noticias/perfil_contador.htm> Acesso em: 26/10/2010.

MARKETING E A FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES

Lais Patrícia Faccin¹
Leandro José Kremer²
Paulo Jolci Reiter³
Raísa Julai Secchi⁴
Prof. Adm. Marcos Gregory⁵

RESUMO

Atualmente as organizações não podem preocupar-se somente em vender seu produto ou serviço. Torna-se cada vez mais relevante a participação e influência do cliente neste e nos demais processos de qualquer empresa. Manter um relacionamento diferencial e duradouro com o consumidor, entender e conhecer suas necessidades, fazer o máximo para satisfazê-las e buscar a fidelização dos clientes são questões de extrema importância para empresas que buscam a sustentação num mercado de concorrência excessiva.

Palavras-Chave: valor – satisfação - fidelização

INTRODUÇÃO

As mudanças na forma de relacionamento entre cliente e empresa vêm se alterando no mesmo compasso que a teoria de Marketing. Claro (2006, *apud* NARCIZO *et al*, p. 68), relata que no começo do século XX, o marketing era basicamente orientado à produção. As empresas daquela época sabiam que os produtos produzidos seriam vendidos, independente dos atributos do produto ou das necessidades dos consumidores. Infelizmente, até os dias de hoje ainda existem várias empresas que utilizam técnicas de venda e as denominam de marketing.

Os autores ainda mencionam que o vendedor com o estereotipo de “empurrar” produtos aos consumidores é comum de se encontrar naquelas

¹ Acadêmica do Curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.

² Acadêmico do Curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.

³ Acadêmico do Curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.

⁴ Acadêmica do Curso de Administração - 5º Semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis.

⁵ Especialista em Marketing. Orientador. Professor do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis.

empresas. Muitas delas perpetuam esta ênfase nas vendas compensando e premiando executivos com base na quantidade de vendas, ao invés de avaliar, por exemplo, qual o grau de lealdade do consumidor.

Percebe-se que o marketing orientado a satisfazer o consumidor tem obtido sucesso. “A orientação com ênfase na satisfação dos clientes pregada pelo marketing tem levado muitas empresas a atingir seus objetivos. [...] produzir o que os clientes querem e precisam.” (CLARO, 2006 *apud* NARCIZO *et al*, p. 69). A percepção produzida pelos autores é de que tal ênfase mostra que o marketing é muito mais que vendas e propaganda: são ações que estão mais ligadas às estratégias de satisfazer e reter clientes, sendo que estes devem ser vistos e tratados como ativos ou investimentos a serem criteriosamente administrados.

O presente trabalho busca explicitar a importância da definição de valor individual a cada cliente, através do marketing de relacionamento. Aborda-se o conceito de satisfação, investigada através das distintas necessidades e desejos dos consumidores, salientando que a satisfação é uma condição singular e pessoal de cada indivíduo. E por fim o artigo procura enaltecer a relevância de se manter clientes fiéis, os quais são os maiores responsáveis pelo sucesso de uma empresa.

1 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Muitas empresas acreditam que fornecer produtos e serviços continuamente melhorados, a preços competitivos, seja o suficiente para garantir clientes. Outras vão mais além, proporcionando programas de benefícios para usuários assíduos e descontos preferenciais, porém tudo isso pode não ser o suficiente para fidelizar o cliente. Grönross (1995 *apud* TOLEDO *et al*, p. 02) relacionou o Marketing de Transação com o Marketing de Relacionamento, onde fez menção de que a finalidade do primeiro é a conquista de clientes, sendo que o segundo dedica-se em mantê-los.

A empresa pode descobrir um grande aliado na busca de clientes fiéis, o Marketing. De acordo com Rocha e Veloso (1999 *apud* Toledo *et al*, p. 02) o Marketing não pode mais ser avaliado apenas como um transmissor de mensagens

ou um instrumento para persuadir os consumidores. Atualmente ele já pode ser considerado uma ferramenta de integração dos interesses do cliente com os da organização, onde a comunicação individual prolifera-se, agregando a percepção de qualidade no atendimento com o atendimento individual.

As mudanças no comportamento dos consumidores, quanto a seus desejos, necessidades e expectativas, aliadas a atual conjuntura de mercado, exigiram uma nova abordagem para o Marketing. Essa abordagem foi denominada Marketing de Relacionamento: “[...] processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria.” (GORDON, 1999, p. 31).

Segundo Gordon (1999, p. 25), esse novo enfoque pode ser transformado em um recurso positivo aos profissionais de marketing, fazendo com que eles voltem e/ou continuem a ocupar a condição de condutores das estratégias maiores da organização.

Segundo Rosseti (1993, p. 45),

[...] essa nova abordagem, cuja ferramenta tática é o Database Marketing, permite sustentar a vantagem competitiva pelo profundo conhecimento dos clientes atuais e dos "prospects", além de sistematizar uma série de atividades de comunicação dirigida, como o uso do tele marketing e mala direta na consecução dos objetivos de Marketing.

Com a colocação do autor presumiu-se que a linha de pensamento do Marketing de Relacionamento apóia-se no trabalho e empenho da empresa (como um todo) na orientação para o seu cliente, na busca pelo reconhecimento de seus clientes potenciais e na constituição de uma relação sólida e perdurável com os mesmos.

Mas quais são as ações e táticas específicas do Marketing de Relacionamento na empresa? De acordo com Gordon (1999, p. 32), o diferencial do enfoque é a sua busca em criar novos valores aos clientes individuais; admitir que estes é que são os responsáveis pela verdadeira definição de valor que eles necessitam; o planejamento dos processos, da comunicação, dos recursos humanos e tecnológicos da organização com foco no cliente individual, mantendo o valor que

ele deseja; formar uma cadeia de relacionamentos, criando valor ao cliente, à organização, aos acionistas, aos fornecedores, às vias de distribuição e a todos os demais e potenciais participantes da cadeia produtiva.

A chave para a fidelidade em longo prazo é expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor. “[...] percepção de valor superior nasce da constatação de que os benefícios provenientes dos atributos do produto são maiores que o débito do preço (pago).” (LOPES FILHO, 2006, p. 40). Essa definição pode variar muito de um cliente (por exemplo, descontos no preço) para outro (por exemplo, atenção pessoal) e ainda para outro (por exemplo, acesso a informações).

2 SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Pode-se relacionar o princípio da criação de valor para o cliente com a busca pela satisfação individual de sua necessidade e desejo. Sabe-se que cada indivíduo sente-se satisfeito por razões totalmente distintas, pois cada pessoa é diferente em sua individualidade, por sua personalidade e experiência de vida, e dessa maneira pensam e agem de uma forma singular aos demais. Ou seja, o que satisfaz um cliente pode não satisfazer ao outro. Percebe-se então a importância de estudar o comportamento do consumidor para melhor agir em relação a ele.

“[...] o comportamento do consumidor é uma área interdisciplinar, envolvendo conceitos e ferramentas metodológicas de diferentes áreas do conhecimento [...]” (PINHEIRO *et al*, 2005, p.14). Nesta colocação os autores pretenderam salientar que o estudo do comportamento do consumidor é muito complexo, pois está apoiado em diversos fatores como o psicológico, o social, histórico, econômico, cultural, entre outros.

Podem ocorrer situações em que empresas analisam tendências de mercado sob a óptica da própria organização, sem dar a devida atenção aos fatores que influenciam o consumidor, citados anteriormente, criando um mau planejamento e aplicação do marketing. Aos profissionais desta área verificou-se ser imprescindível pensar como o seu próprio cliente, imaginando quais são os seus desejos e necessidades.

A partir de então, foram analisadas várias teorias e abordagens que pretenderam desbravar a conduta consumista. De acordo com Pinheiro *et al* (2005, p. 15), as abordagens teóricas evoluíram, e puderam ser expostas resumidamente como:

- a) Racionalidade econômica: o indivíduo adquire o produto/serviço somente quando o benefício oferecido por este é muito maior que o seu custo. O consumo sucessivo de um bem leva a diminuição da sensação de utilidade, reduzindo o grau da sua satisfação e prazer;
- b) comportamental: o consumo é visto como reação e comportamento advindo de estímulos do meio em que o indivíduo vive;
- c) psicanalítica: o inconsciente da mente humana abriga os desejos recalcados do indivíduo, fazendo com que a pessoa projete no ato do consumo as suas expectativas, anseios e aflições;
- d) social e antropológica: o consumo é entendido como parte da constituição da identidade do consumidor, que o posiciona social e culturalmente perante a sociedade;
- e) cognitivista: teoria que analisa o consumo como uma tomada de decisão resultante de um processo que unifica o indivíduo consumidor, o produto e o ambiente no qual estão inseridos.

Cada uma dessas teorias é fundamentada em estudos detalhados, e percebeu-se que todas elas exercem grande participação no comportamento do consumidor. Presumiu-se então a relevância para o marketing das empresas em conhecer um pouco mais destas abordagens, a fim de entender melhor as necessidades de seus clientes e assim poder satisfazê-las melhor.

Para Cobra, a satisfação é “[...] definida como um sentimento de prazer ou desapontamento resultante da comparação de desempenho esperado em relação à expectativa existente antes da compra”. (2003, p. 30). Com o autor Kotler, verificou-se o mesmo conceito quando ele argumentou que a satisfação do cliente consiste “[...] na sensação de prazer ou desapontamento resultante da comparação do

desempenho [...] percebido de um produto em relação às expectativas do comprador.” (2000, p. 58).

Além da comparação da expectativa com o desempenho do produto e/ou serviço, a satisfação do consumidor também é uma relação de custo/benefício que o produto/serviço propõe a ele: “Quanto maior o crédito do benefício proveniente dos atributos do produto/serviço, antes e depois da venda, maior a satisfação do cliente pela compra do produto/serviço” (LOPES FILHO, 2006, p. 40).

Concretizou-se então a idéia de que a satisfação do cliente é uma relação entre o que ele recebeu de fato e o que ele esperava receber. Quanto maior for a expectativa, menor é a possibilidade de satisfação; quanto menor for a expectativa, maior é a possibilidade de satisfação. Logo, concluiu-se que o atendimento da necessidade do cliente é o fundamental e o esperado por ele, já a satisfação é o que o cliente deseja, e entendeu-se que o encantamento é o que o deixa realmente admirado.

3 FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

O que custa mais caro: conquistar um novo cliente ou reter um cliente atual? Segundo o autor Berrigan, “a busca de novos clientes pode ser atraente e motivadora para a força de vendas, mas é mais cara, cerca de seis vezes mais do que reter um cliente atual” (BERRIGAN, 1994, p. 223). Essa já é uma boa razão para a empresa desenvolver uma estratégia de fidelização de clientes. Além disso, atender às necessidades dos atuais clientes é mais fácil, porque se sabe quem são eles, onde estão e quais são as suas necessidades.

A estratégia de intimidade com o cliente tem por objetivo investir no cliente hoje para obter sua lealdade a longo prazo. [...] o valor que se oferece ao cliente e o respectivo lucro não se resumem a uma simples transação, mas a um relacionamento contínuo de transparência, compromisso, lealdade e credibilidade. (LOPES FILHO, 2006, p. 84).

A busca pelo cliente fiel é hoje o grande desafio de empresas que pretendam ser competitivas em um mercado saturado de concorrentes. Em qualquer organização que busca a excelência, chega um momento em que tudo o que foi feito não gera mais diferencial. O atendimento eficiente, a boa relação interna, os processos que melhoram o desempenho estrutural, a comunicação pesada e constante. Simplesmente porque a concorrência também, de uma forma ou de outra, atende estes mesmos diferenciais, transformando ações diferenciadas em elementos básicos que toda empresa deve ter.

De acordo com Kotler (2001, p. 155), o foco principal dos profissionais de marketing hoje é manter e desenvolver um relacionamento duradouro com os clientes atuais, pois correr o risco de perder um destes clientes para a concorrência não é apenas uma venda que se perde, mas sim todo o lucro que este cliente proporcionaria a empresa futuramente. Ou seja, o autor pretendeu salientar que é muito mais vantajoso reter, satisfazer e fidelizar clientes atuais, ao passo que se este cliente for perdido, atrair um novo cliente custaria muito mais caro, e para retê-lo levaria muito tempo, até as suas compras se igualarem as do cliente antigo.

Verificou-se que a fidelização envolve necessariamente ações e estratégias da organização para realizar mais negócios com os mesmos clientes, e ainda conseguir que eles sejam os divulgadores da empresa e dos seus produtos, tornando-se um atributo diferenciador e que pode trazer muitos benefícios às empresas que fazem uso. Embora ainda se saiba que muitas delas não utilizam essa estratégia. Por isso a fidelização é o assunto que está na boca de qualquer consultor, é tema de diversos seminários, é assunto de pauta em faculdades.

Kotler (2001, p. 164) afirmou que o marketing não deseja ser um fornecedor exclusivo de determinado produto, e sim poder fornecer tudo o que puder dentro o que o cliente está acostumado a consumir. Um exemplo que o autor citou é de uma empresa que vende motocicletas estilizadas: atualmente ela não procura vender somente motocicletas aos clientes, mas sim incluir na venda diversos itens que fazem parte do conjunto e do estilo do cliente, como jaquetas de couro, óculos escuros, cigarros, cerveja, creme de barbear, etc.

A chave para iniciar a fidelidade em longo prazo, como verificou-se no título 1 *Marketing de Relacionamento*, é criar e expandir valor para o cliente com base na sua definição individual de valor, naquele aspecto que ele considera como um valor real agregado ao produto ou serviço. Essa definição pode variar muito de um cliente para outro, como por exemplo: descontos ou condições especiais no preço; promoções freqüentes e dirigidas aos clientes preferenciais; atenção pessoal no atendimento e no pós-venda; garantias e assistências oferecidas; acesso a informações/orientações para uso e manutenção do produto; facilidades de trocas e substituições; valores de diferenciação (em relação aos concorrentes), percebidos pelo cliente; etc.

Compreendeu-se que o desafio é fidelizar o cliente, em face a uma enorme quantidade de opções de escolha de produtos/serviços aparentemente idênticos, à disposição dos consumidores. A diferenciação pelo mix produto X preço está cada vez mais difícil, restando às empresas a busca da distinção através do valor agregado ao produto, por meio do pós-venda e pelo atendimento personalizado.

Notou-se a importância de sempre lembrar que os clientes/consumidores estão em um processo constante de evolução e mudança de comportamento, e que a empresa que não inovar de alguma forma para acompanhar tais mudanças, corre o risco de logo se tornar obsoleta e ficar fora do mercado. “[...] de vez em quando, faça algo de especial para eles (clientes); encoraje seu feedback.” (KOTLER, 2001, p. 156). O autor quis salientar que conhecendo e compreendendo melhor as reais necessidades dos clientes da empresa é que ela encontrará a forma ideal para conquistar a sua lealdade.

CONCLUSÃO

Na atual conjuntura de mercado, onde os consumidores estão cada vez mais criteriosos e a concorrência ainda mais acirrada, para que uma empresa consiga se manter e se destacar no mercado ela deve acompanhar essa mutação com sabedoria.

Foi-se o tempo em que ter os preços menores era sinal de atração e retenção de clientes. Preços bons podem até atrair, mas dificilmente retêm clientes por muito tempo. A qualquer momento surgirá na concorrência um preço mais vantajoso para o cliente e este vai migrar até ela. Isso porque, nesses casos, os clientes recebem um tratamento padronizado das empresas, sem muita diferenciação.

Com este artigo percebe-se então que os consumidores desejam ter as suas necessidades individuais satisfeitas, sendo que para isso acontecer, a empresa deve manter um relacionamento duradouro com seus clientes, criando novos valores individuais para eles. Esse é o chamado Marketing de Relacionamento, processo que busca identificar e criar novos valores com cada cliente em especial, mantendo assim uma parceria entre os dois atores.

Dessa maneira, verifica-se que a satisfação dos clientes se dá de forma singular, pois cada indivíduo tem a sua satisfação realizada por motivos distintos. Por isso a importância do relacionamento individual com os clientes, a fim de identificar as reais necessidades de cada uma dessas pessoas.

Todas essas táticas do marketing fazem parte de um objetivo em comum: a conquista de clientes fiéis. Muitas organizações festejam a cada cliente novo que conquistam. Não está errado, mas elas acabam esquecendo-se da importância dos clientes atuais. Ao investir nesses clientes, a empresa tem a chance de fidelizá-los para sempre, criando um relacionamento duradouro e muito vantajoso para ambos. A perda de um cliente desses para a concorrência não leva o lucro de uma venda apenas, mas sim todo o lucro que ele poderia gerar a empresa futuramente.

REFERÊNCIAS

BERRIGAN, John. **Marketing de Segmentação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

COBRA, Marcos. **Vendas: como ampliar seu negócio**. 3. ed. São Paulo: Marcos Cobra, 2003.

GORDON, Ian. **Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1999.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. 9. ed. São Paulo: Editora Futura, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LOPES FILHO, Luciano Sabóia. **Marketing de vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

NARCIZO, Rosângela Alves de Melo *et al.* **Marketing de Relacionamento**: um diferencial das lojas Lafibrunn Infante-juvenil. Perspectivas on line, 2011, 5 v. Disponível em:
<[http://www.perspectivasonline.com.br/revista/2011vol5n17/volume5\(17\)artigo5.pdf](http://www.perspectivasonline.com.br/revista/2011vol5n17/volume5(17)artigo5.pdf)>

PINHEIRO, Roberto Meireles *et al.* **Comportamento do consumidor e pesquisa de mercado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROSSETTI, José Paschoal. **Transições 2000**: tendências, mudanças e estratégias. São Paulo: Makron Books, 1993.

TOLEDO, Geraldo Luciano *et al.* **O Marketing de Relacionamento e a construção da fidelidade do cliente**. Um estudo de caso em uma empresa brasileira de seguros. VII SEMEAD. Estudo de caso Marketing, Disponível em:
<http://www.ead.fea.usp.br/semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/marketing/MKT47A_-_Mkt_de_Relacionamento_Mercado_Securit.PDF> Acesso em: 13 de maio 2011.

MERCADO CAMBIAL BRASILEIRO

Jonas Bordim¹
Luiz Antônio Gazola²
Wagner Augusto Rodrigues³
Marcos Rogério Rodrigues⁴

RESUMO

No mercado cambial brasileiro, as empresas que nele participam devem conhecer seus riscos e oportunidades. Diante desse contexto, no presente estudo buscou-se aprofundar a seguinte problemática de pesquisa: *quais foram os meses do primeiro semestre de 2010 que ofereceram maiores riscos para o exportador?* Para tanto, apresenta-se, primeiramente, a definição sobre câmbio, na sequência, aborda-se sobre estrutura do mercado cambial, em seguida, demonstra-se a importância da taxa de câmbio para a competitividade das empresas. Para atingir seu objetivo realizou-se uma pesquisa junto ao Banco Central do Brasil, visando conhecer as taxas de câmbio praticadas no mercado durante o primeiro semestre de 2010. Depois, para obter as taxas de câmbio, calculou-se o índice de volatilidade em cada mês pesquisado. Dentre os resultados, constatou-se que os meses de janeiro (0,02682%) e maio (0,02206%) do ano de 2010 apresentaram maior volatilidade, indicando maiores riscos para o exportador.

Palavras-chave: mercado cambial - moeda - estratégias financeiras.

INTRODUÇÃO

A economia de um país pode ser estimulada ou desestimulada pela taxa de câmbio, o que afetará na produção interna do país, também nas importações, exportações, investimentos, empréstimos e transferências. As variáveis do mercado

¹ Acadêmico do Curso de Administração - 6º semestre – Faculdades Integradas Machado de Assis. jonasbordim@hotmail.com

² Acadêmico do Curso de Administração - 6º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. luiz_comtul@yahoo.com.br

³ Acadêmico do Curso de Administração - 6º semestre - Faculdades Integradas Machado de Assis. wagner.macro@gmail.com

⁴ Mestre em Administração. Orientador. Prof. do Curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. marcosrodrigues@fema.com.br

de câmbio são complexas e constantes, pois, dependem de regras internacionais e não somente de um país.

O objetivo desse artigo é entender por que as empresas precisam ter informações precisas e atuais sobre o mercado cambial, bem como, conhecer as taxas de câmbio, o índice de volatilidade, entre outros, ou seja, todos os fatores que podem ocasionar ganhos ou perdas financeiras para a empresa, juntamente com o fato de precisar adotar estratégias de compra e venda de moeda estrangeira, de acordo com o andamento e acompanhamento das variáveis econômicas.

As trocas de moedas de um país para outro, chama-se câmbio. Existem agentes autorizados para a realização dessa tarefa, e a esse cenário, dá-se o nome de mercado cambial. No Brasil, esses agentes autorizados trabalham sob regulamentação do Banco Central, ele por sua vez, quando há grande valorização ou desvalorização da moeda, acaba interferindo no mercado, para tentar deixar a moeda estável.

Além desta introdução, o presente artigo está estruturado da seguinte forma: primeiramente são abordados os conceitos relativos ao mercado de câmbio brasileiro, na sequência, apresenta-se a metodologia empregada no estudo, a seguir o enfoque recai sobre a análise e interpretação dos resultados. Por fim, são destacadas as conclusões e as limitações do estudo.

1 DEFINIÇÃO DE CÂMBIO

Define-se câmbio, a compra e venda de moedas estrangeiras. É nesse mercado que são realizadas as transações com moeda estrangeira, com objetivo de suprir a demanda por moeda existente na economia, podendo esta ser feita por qualquer pessoa, física ou jurídica.

No Brasil, estas operações não podem ser praticadas livremente, elas devem ser obrigatoriamente conduzidas através de um estabelecimento bancário autorizado a operar, sendo regulamentadas pelo Banco Central (BC).

Conforme Vieira (2008, p.43) “o mercado de câmbio é um mercado dinâmico que envolve a negociação de moedas estrangeiras, muito dependente das políticas financeiras, fiscais, monetárias e cambiais do comércio exterior”.

As operações de câmbio são atividades complexas, não somente em virtude das inúmeras normas ditadas pelo BC, que são constantemente alteradas, mas também, devido á dependência de regras internacionais, fixadas pela Câmara do Comércio Internacional, pelos tratados internacionais e pelo uso de costumes locais de diversos países parceiros da negociação (VIEIRA, 2008, p.44).

De acordo com Fortuna (2005), os elementos que participam do mercado de câmbio são divididos em: os que produzem (trazem dinheiro para o país) são os exportadores, os tomadores de empréstimos e investimentos, os turistas estrangeiros e os que fazem transferência para o exterior; e os que cedem (remetem dinheiro para o exterior) são os importadores, os tomadores de empréstimos e investidores (remetem ao exterior os rendimentos do capital investido, como lucros e dividendos) e os que fazem transferência para o exterior.

Buscando conhecer como é a estrutura do mercado cambial, o tópico a seguir visa apresentar as divisões do mercado de câmbio e também citar e explicar alguns aspectos do Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais-RMCCI.

2 ESTRUTURA DO MERCADO CAMBIAL

Conforme Ratti (2006, p.106), “o mercado cambial compreende, além de compradores e vendedores, bolsa de valores, bancos, corretores e outros membros interessados em transações com o exterior”.

Segundo Fortuna (2005), o mercado de câmbio até março de 2005 dividia-se em:

a) Mercado de câmbio de taxas livres (dólar comercial) – destinado às operações de câmbio em geral, enquadrando-se nesse seguimento as operações de exportação/importação e as operações financeiras de empréstimos e investimentos externos, bem como retorno ao exterior a remuneração destas operações;

- b) mercado de câmbio de taxas flutuantes (dólar turismo) – nesse seguimento enquadram-se as operações de compra e venda de câmbio a clientes, gastos com cartão de crédito no exterior, transferências unilaterais e operações entre instituições financeiras definidas pelo BC.

De acordo com o Banco Central do Brasil (2010), a partir de março de 2005, por meio da Resolução 3265, o governo unificou os dois mercados, tornando-se um mercado único, nessa ocasião criou-se o Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais - RMCCI, instituído pela Circular 3.280, de 09.03.2005, que se compõe dos seguintes títulos:

- a) Título 1 - Mercado de Câmbio: disciplina as operações de compra e de venda de moeda estrangeira, as transferências internacionais em reais e as operações envolvendo outro-instrumento cambial, bem como as matérias necessárias ao seu regular funcionamento;
- b) título 2 - Capitais Brasileiros no Exterior: regulam os valores de qualquer natureza, os ativos em moeda, os bens e os direitos possuídos fora do território nacional por pessoas físicas e jurídicas residentes, domiciliadas ou com sede no Brasil;
- c) título 3 - Capitais Estrangeiros no País: contempla os capitais estrangeiros no País e seu registro no Banco Central do Brasil, tratando do investimento estrangeiro direto, das operações financeiras e de outros recursos captados no exterior na forma da legislação e da regulamentação em vigor, inclusive o capital em moeda nacional de que trata a Lei nº 11.371, de 28 de novembro de 2006.

De acordo com Galvão *et al.* (2006, p.313), “a estrutura do mercado cambial brasileiro pode ser analisada sob duas premissas: em nível regulatório e em nível operacional”. Segundo o autor, o nível regulatório refere-se às instituições federais de controle e de normatização do mercado cambial, quais sejam: Conselho Monetário Nacional, Banco Central, Secretaria do Comércio Exterior e, Secretaria da Receita Federal. No nível operacional, encontram-se os “*players*” desse mercado, tais como: bancos, corretores, financeiras, importadoras e exportadoras.

Procurando saber da importância que a taxa de câmbio tem numa economia, o item a seguir, aborda de forma clara, como a atividade produtiva pode ser estimulada ou desestimulada, a partir da formação da taxa de câmbio.

3 IMPORTÂNCIA DA TAXA DE CÂMBIO PARA A COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS

Segundo Galvão *et al.* (2006, p.291), “a taxa de câmbio é a medida de conversão entre duas moedas”. Para a economia, no entanto, o valor dessa taxa pode afetar fatores como o desempenho do setor externo e os produtos relacionados em sua produção, a inflação e também o desenvolvimento global.

Sendo assim, estimular as políticas cambiais significa interferir no fluxo de entrada e saída de divisas de uma economia, como uma intervenção na qualidade e no volume das transações comerciais.

Um câmbio desvalorizado ocorre quando a moeda local encontra-se em um valor inferior ao dólar ou à moeda de referência. Já um câmbio valorizado, ocorre quando a moeda local encontra-se no valor superior ao dólar ou à moeda de referência (MARIANO, 2005, p.32).

Na afirmação anterior, o autor enfatiza que quando há muitos dólares circulando na economia doméstica, ocorre uma valorização do real; passando, por exemplo, de uma taxa de R\$/US\$ 2,00 para R\$/US\$ 1,80, porém, quando há uma redução dessa movimentação, acontece uma desvalorização da moeda local, passando por exemplo de R\$/US\$ 2,00 para R\$/US\$ 2,20.

No Brasil, o regime de câmbio é flutuante, no entanto, o BC por exercer o controle do fluxo das divisas, ele acaba interferindo no mercado quando ocorrem valorizações ou desvalorizações excessivas. Quando o dólar atinge um patamar elevado, o BC entra no mercado vendendo dólares ou títulos cambiais; quando o dólar está em patamar muito baixo, o BC compra dólares, com o intuito de forçar sua valorização. A esse mecanismo, os economistas dão o nome de flutuação suja (MARIANO, 2005, p.32).

Dessa maneira, os governos tendem a buscar um equilíbrio para que não ocorram valorizações ou desvalorizações excessivas. Quando a moeda local está

supervalorizada, o país perde competitividade no exterior, pois seus produtos ficam mais caros no comércio internacional. Em contrapartida, com uma desvalorização excessiva da moeda local, aumentam os custos da produção, devido ao aumento das matérias-primas como o petróleo, por exemplo, o que pode causar inflação na economia doméstica.

Na ilustração 1, a seguir, apresenta-se um exemplo prático de como a taxa de câmbio pode influenciar nas operações de importações e exportações. No cenário A, a taxa câmbio é de R\$/US\$ 2,50, o custo da matéria- prima nacional R\$ 35,00, custo da mão-de-obra R\$ 15,00, custo da matéria-prima importada R\$ 125,00, tendo assim um custo total de produção de R\$ 175,00, e o preço de venda no valor de US\$ 100,00, nesse cenário A, a empresa obtém um **lucro de R\$ 75,00**.

Já no cenário B, com uma taxa câmbio de R\$/US\$ 3,50 tem-se um custo total de produção de R\$ 225,00, com base nesses dados formulou-se um novo preço de venda, obtendo o mesmo lucro de cenário A, ou seja R\$ 75,00. Ao invés dos US\$ 100,00 anteriores a mercadoria passa a custar US\$ 85,71, podendo assim tornar o produto mais competitivo no mercado, ampliando o volume de vendas.

Taxa de câmbio do Cenário A = R\$/US\$ 2,50

Taxa de câmbio do Cenário B = R\$/US\$ 3,50

ENUNCIADO		CENÁRIO A	CENÁRIO B
1	Custo M. P. Nacional R\$: 35,00	35,00	35,00
2	Custo Mão de Obra R\$: 15,00	15,00	15,00
3	Custo M. P. Importada US\$: 50,00	125,00	175,00
4	Custo Total Produção (1+2+3)	R\$ 175,00	R\$ 225,00
5	Preço de venda = US\$: 100,00	250,00	350,00
6	Lucro da Operação (5-4)	R\$ 75,00	R\$ 125,00

Custo de Produção (cenário B)	225,00
Lucro (cenário A)	75,00
Custo Total	R\$ 300,00
Taxa de Câmbio R\$/US\$ (cenário B)	3,50
Novo Preço em US\$	85,71

Ilustração 1: Influência da taxa de câmbio na competitividade da empresa

Fonte: Acadêmica (BORDIN; GAZOLA; RODRIGUEZ, 2010)

Observou-se uma mudança na estratégia de venda do produto, pois sem a alteração na taxa de câmbio dificilmente a empresa poderia oferecer o produto a um preço menor. Portanto, conclui-se que em casos como esse a taxa do câmbio tem uma forte influência na competitividade do negócio, fazendo com que o preço da mercadoria possa ser reduzido de US\$ 100,00 para US\$ 85,71.

4 METODOLOGIA

No presente artigo analisou-se a taxa de compra e venda do dólar no período de janeiro a junho de 2010, os dados foram retirados do site do Banco Central do Brasil, a partir destes calculou-se o valor mínimo, médio, máximo e o índice de volatilidade da taxa de câmbio do semestre anteriormente anunciado. O estudo classifica-se como pesquisa quantitativa, a qual busca identificar o índice de volatilidade histórica. Para calcular o índice de volatilidade utilizou-se dos valores da média aritmética e do desvio padrão.

Segundo Rodrigues (2010), a volatilidade é uma das possíveis medidas de risco de um ativo. Nada mais é que uma variação do ativo em relação ao valor que deveria ser esperado (sua média). Ela é obtida a partir da análise do comportamento de séries diárias passadas. A volatilidade mede o grau de incerteza sobre o comportamento futuro do preço de um ativo. Numericamente falando, ela expressa o quanto o preço de um ativo pode oscilar em um determinado período.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A ilustração 2, a seguir, contém informações coletadas do Banco Central do Brasil, onde analisou-se a variação da taxa de câmbio de compra e venda do dólar, no período de janeiro a junho de 2010. Para essa análise calculou-se o valor mínimo, médio, máximo e o índice de volatilidade da taxa de câmbio nos períodos indicados.

MÊS	TAXA DE COMPRA DO DÓLAR			
	Cotações em Real			
	MÍNIMO	MÉDIO	MÁXIMO	IND. VOLATILIDADE %
Janeiro/2010	1,7313	1,7790	1,8267	0,02682
Fevereiro/2010	1,8167	1,8408	1,8650	0,01311
Março/2010	1,7698	1,7850	1,8003	0,00853
Abril/2010	1,7434	1,7558	1,7682	0,00706
Mai/2010	1,7724	1,8124	1,8524	0,02206
Junho/2010	1,7761	1,8057	1,8353	0,01639

MÊS	TAXA DE VENDA DO DÓLAR			
	Cotações em Real			
	MÍNIMO	MÉDIO	MÁXIMO	IND. VOLATILIDADE %
Janeiro/2010	1,7321	1,7798	1,8275	0,02681
Fevereiro/2010	1,8175	1,8416	1,8658	0,01310
Março/2010	1,7706	1,7858	1,8011	0,00852
Abril/2010	1,7442	1,7566	1,7690	0,00706
Mai/2010	1,7732	1,8132	1,8532	0,02205
Junho/2010	1,7769	1,8065	1,8361	0,01638

Ilustração 2: Taxas de câmbio de Compra e Venda

Fonte: BANCO CENTRAL DO BRASIL (2010)

Na ilustração 2, observou-se que no mês de janeiro a taxa mínima de compra do dólar foi de 1,7313, já a taxa máxima foi de 1,8267, este foi o período no semestre analisado que teve a maior volatilidade, portanto, o período que apresenta maior risco para o fluxo de caixa da empresa.

Por exemplo, se uma empresa faz exportação no valor de US\$: 40.000,00 (quarenta mil dólares) a uma taxa de câmbio de R\$/US\$ 1,8267 receberia pela mercadoria o montante de R\$ 73.068,00 (setenta e três mil e sessenta e oito reais). Porém, caso ela negociasse a uma taxa de câmbio de R\$/US\$ 1,7313 receberia pela sua exportação o valor de R\$ 69.252,00 (sessenta e nove mil duzentos e cinquenta e dois reais). Percebe-se, no entanto, que nessa oscilação da taxa de câmbio ocorreu uma diferença de R\$: 3.816,00 (três mil oitocentos e dezesseis reais).

Através desta análise, constata-se como a taxa de câmbio pode influenciar nas estratégias das empresas alterando assim o valor final do produto. Observa-se que, com uma alteração de apenas 5,22% (R\$ 0,09 centavos) em cada dólar

negociado resultou em uma considerável diferença, o que certamente influenciará na competitividade da empresa.

CONCLUSÃO

O presente artigo apresentou a definição, estrutura e a importância da taxa de câmbio para a competitividade das empresas brasileiras no cenário internacional. Câmbio nada mais é do que a compra e venda de moedas estrangeiras com objetivo de suprir a demanda por moeda existente na economia. O mercado cambial é estruturado em compradores e vendedores, além de bolsas de valores, bancos e agências corretoras.

Destaca-se que esta troca de capitais tem influência direta no resultado das organizações, pois a taxa de câmbio pode interferir no fluxo financeiro da empresa, através da alteração do valor final do produto. Dessa forma, conclui-se com base nos meses que apresentaram maior volatilidade (janeiro e maio) que a taxa de câmbio pode interferir positiva ou negativamente no lucro das empresas, sendo indispensável o conhecimento das variáveis cambiais, para que os administradores possam tomar decisões seguras no que diz respeito ao mercado cambial.

Como aspecto limitador, está o fato do presente estudo ter analisado apenas o índice de volatilidade, o qual é obtido a partir da análise do comportamento de séries diárias passadas. Recomenda-se, no entanto, utilizar outras medidas de análise do risco como por exemplo o *value at risk* (VAR).

REFERÊNCIAS

Banco Central do Brasil. **Taxa de compra e venda do dólar**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em 12 Set. 2010.
Banco Central do Brasil. **Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais - RMCCI**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>> Acesso em 12 Set. 2010.

FORTUNA, E. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 16. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2005.

GALVÃO, A. *et al.* **Mercado financeiro**: uma abordagem prática dos principais produtos e serviços. 3ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MARIANO, J. **Introdução à economia brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RATTI, B. **Comércio Internacional e câmbio**. 11. ed. São Paulo: Lex Editora, 2006

RODRIGUES, M.R. **Teoria e prática cambial**. Apostila do componente curricular teoria e prática cambial do curso de administração. Santa Rosa: FEMA, 2010

VIEIRA, A. **Teoria e prática cambial**: exportação e importação. 3ed. São Paulo: Aduaneiras, 2008.

**REDES DE RELACIONAMENTO: MAIS QUE UM MEIO DE CONTATO, UM
LUGAR ONDE SE CONSTROEM MARCAS**

Djúlia Denise Bohn¹
Lidiane Kasper²
Alexandre Rafael Mattjie³

RESUMO

Este artigo pretende trazer uma contribuição para o campo empresarial através da análise das relações sociais provenientes da criação de redes de relacionamento. As redes sociais são utilizadas atualmente pelas organizações, a fim de atingir públicos específicos e satisfazer as necessidades, proporcionando a seus clientes experiências únicas. Para a operacionalização do trabalho realizou-se um estudo de caso a fim de relatar os objetivos em utilizar-se as redes virtuais. As evidências sinalizam que as relações existentes entre cliente e empresa vão além dos pontos de comercialização, permitindo que, através das redes, a relação seja duradoura e de maior fidelização.

Palavras-chave: redes - público-alvo - fidelização.

INTRODUÇÃO

Com o avanço das mudanças que vêm ocorrendo na sociedade do conhecimento, num volume de informações cada vez maior, as organizações tendem a repensar sobre questões estratégicas que devem ser adotadas para garantir o sucesso no mundo competitivo. Nesse cenário são criadas inovações que disponibilizam recursos os quais auxiliarão no crescimento organizacional. São as redes de relacionamento que, se usadas de forma correta, contribuem para que a

¹ Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. djulia_denise@hotmail.com

² Acadêmica do Curso de Administração – 4º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. lidiane_ka@yahoo.com.br

³ Especialista em Engenharia de Produção. Orientador. Faculdades Integradas Machado de Assis. alemattjie@bol.com.br

empresa forme um vínculo maior e mais fidelizado com seu público-alvo, a fim de desenvolver relacionamentos duradouros.

Sabendo da instabilidade no comportamento do consumidor, as redes sociais propiciam uma melhor comunicação entre empresa e cliente, podendo-se conhecer mais a fundo as perspectivas e criar produtos e serviços que satisfaçam os consumidores. Ao investir em inovações, como as redes virtuais, que a marca da organização torna-se forte, pois ela deixa de manter apenas contatos e passa a criar relacionamentos duradouros.

As vantagens em utilizarem-se as redes vão desde o baixo custo, praticidade, rapidez até um aumento da dispersão geográfica a ser atingida. Com o uso impróprio das redes, elas podem causar danos à organização e prejudicar a sua imagem.

Objetivou-se a busca de conhecimento através de um estudo de caso aplicado a 18 (dezoito) empresas e 68 (sessenta e oito) pessoas das cidades de Santo Cristo e Santa Rosa, a fim de demonstrar a importância das redes de relacionamento e seus impactos na organização. Partindo desse propósito, o presente trabalho visa analisar como as empresas/organizações utilizam as redes de relacionamento através da internet, para propagar e mensurar sua imagem perante seus públicos.

1 O PODER DAS REDES SOCIAIS NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS

Você é administrador de uma grande empresa e numa ocasião depara-se com alguns dos seus clientes. Sua reação é aparentemente tranquila, sem conversar muito para não expor sua imagem. Em determinado momento, você escuta uma conversa de um grupo de amigos, sobre um produto de sua empresa que havia dado problemas. Naquele instante, corajosamente você se aproxima deles, esclarece a questão, interage e distribui seu cartão de visita. Afinal, você passa a conhecer seus clientes mais a fundo e mantém um ambiente de interação.

A todo instante fala-se em “foco no cliente”, escutar e criar um bom relacionamento com ele. Essa prática pode ser realizada num encontro ocasional.

Mas será que para atingir esse propósito, a única solução é deparar-se com seus clientes em situações inusitadas? Certamente não.

Você é convidado, todos os dias, a atingir o propósito ocorrido, de uma forma simples e rápida. Através das redes de relacionamento, você poderá interagir e construir parcerias duradouras entre sua empresa e seu cliente, a fim de obter o resultado esperado, além de sanar dúvidas e obter informações, inclusive sugestões de melhoria.

A necessidade de melhorar a eficácia na relação entre empresa e cliente, proporcionou novas possibilidades de compreender o comportamento do consumidor. A partir disso, surgem as redes, um instrumento de relacionamento e comunicação com o público. Não se trata de máquinas inteligentes, mas sim de seres humanos que, utilizando as máquinas de forma inteligente, através de mídias virtuais, podem juntar conhecimento, criatividade, inovação e inteligência para alcançar avanços na geração de resultados positivos.

As redes estão difundindo-se por todo mundo. “A rede social é um grupo de pessoas, de organizações ou de outros relacionamentos conectados por um conjunto de relações sociais, como amizade, o trabalho em conjunto ou a simples troca de informações” (LAS CASAS, 2010, p. 61). Além de contribuir para promover a marca da organização e garantir resultados sustentáveis, o objetivo maior é manter um contato permanente com o cliente, conquistando sua confiança e credibilidade, transmitidas através dessa relação.

Segundo Las Casas (2010, p.83), “As mídias sociais vêm crescendo fortemente nos últimos cinco anos e tornando-se importantes opções de comunicação entre empresas e públicos-alvo e de interesse.”. Isso ocorre devido aos benefícios de quem utiliza as redes sociais, como interatividade, fidelização, eficácia, transparência e custos mais baixos quando comparados às outras mídias.

As iniciativas via internet e o seu crescimento estão proporcionando uma grande variedade de estratégias que são úteis para o relacionamento entre cliente e empresa. A era da internet proporciona uma grande oportunidade de melhorar essas relações, contribuindo para que as organizações busquem informações sobre determinado produto, preço e promoção. Hoje é possível a formação de

comunidades virtuais, com interesses semelhantes e específicos, a fim de trocar e compartilhar informações entre elas, além de que as empresas concorrem igualmente no espaço virtual.

A tecnologia permite que a informação flua bilateralmente entre cliente e empresa. Cria um relacionamento que integra cliente e empresa, permite que a empresa detenha o mercado, estabelece um diálogo, permite customização e transforma o produto em serviço e o serviço em produto. (LAS CASAS, 2010, p. 29)

Esse aumento significativo do uso da internet e de usuários de sites de redes sociais demonstra a importância desse contexto para a sociedade. Compreender o comportamento do consumidor no ambiente digital e formular estratégias para fidelizar o cliente são necessidades a serem adotadas nas organizações.

2 PROMOVENDO A MARCA ATRAVÉS DAS REDES DE RELACIONAMENTO

O relacionamento que existe entre uma empresa e seus clientes pode ir além dos pontos de venda e comercialização, ainda mais sabendo que o comportamento do consumidor é instável. Com o avanço das redes sociais, como Orkut, Facebook, Twiter, Youtube, Msn, dentre outras, os consumidores encontram novas possibilidades de exercerem poder sobre a empresa. Assim, elas precisam se adequar a essas mudanças e buscar desenvolver produtos e serviços que atendam às perspectivas de seus clientes. Devem estar cientes de que são as pessoas que movem a organização, trocando-a quando achar necessário e também quando suas necessidades não são mais atingidas.

Além das pessoas compartilharem espaços nas comunidades formadas em redes, o cliente busca muito mais que um contato com as empresas, é preciso participar de todo o processo, conhecendo a fundo as características detalhadas dos produtos, promoções, influenciando e construindo um produto que se adeque a ele, diferente do que ocorria há alguns anos.

Primeiramente, é preciso que a empresa escute e entenda o que os consumidores dizem e participe das discussões para, posteriormente, tomar uma

atitude adequada à situação e ao público que será atingido, postando suas opiniões e soluções mais adequadas. Assim, a empresa passa a compreender e conhecer melhor o consumidor, colher os benefícios adquiridos e, acima de tudo, criar um bom relacionamento com seu público.

Segundo Kotler (2000, p. 08), “Além de projetar estratégias para atrair novos clientes e realizar transações com eles, as empresas agora se preocupam em manter os clientes existentes e desenvolver com eles relacionamentos duradouros”.

Vale à pena investir em estratégias proporcionadas pelas redes sociais, mesmo em pequenas ou médias empresas. O ato de manter clientes e conquistar novos é algo que requer muita dedicação, onde a inovação e a criatividade são partes essenciais para obter o sucesso nas redes. A partir destes conceitos, é notável a velocidade com que os consumidores estão migrando para as redes de relacionamento *on-line*, deixando o contato pessoal e passando a atuar nas páginas da *web*¹.

Manter um relacionamento através das redes sociais não é mais um diferencial como há alguns anos atrás, mas sim, uma questão essencial. E o bom uso das técnicas que agregam mais informações sobre os produtos e serviços oferecidos torna-se uma vantagem estratégica e competitiva. Empresas que investem nestas inovações adquirem uma marca forte frente aos concorrentes. Os leitores avaliam a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, formando opiniões e credibilizando a imagem da organização.

3 VANTAGENS E DESVANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DAS REDES SOCIAIS

Para as empresas evitarem alguns problemas ligados com o cliente, tais como: a falta de recursos financeiros para investir em marketing e propaganda ou dificuldade em atender às solicitações dos mesmos, é fácil e prático utilizar as redes sociais. Uma das grandes vantagens em utilizar-se essa ferramenta é a velocidade. As redes podem processar informações mais rapidamente que os seres humanos, e

¹ World Wide Web – rede de alcance mundial.

isso significa um aumento nas vendas e na produtividade, onde mais coisas poderão ser feitas, a fim de atingir os objetivos mais rapidamente.

Isso nos leva a outras vantagens, como praticidade e operação a menor custo. Ao considerar o potencial das visualizações e da interação que o cliente mantém com a marca, comparadas com outros meios de comunicação tradicionais, o investimento é relativamente mais barato.

Segundo Torres (2009, p. 269),

uma vez implantada uma nova mídia on-line, se estabelece um relacionamento direto com o público-alvo. Assim pode-se fazer pesquisas constantes de opiniões com um baixo custo, permitindo que a empresa melhore seu entendimento das necessidades e das estratégias de marketing a serem adotadas. As pesquisas passam a ser rápidas, eficientes e de baixo custo.

A criação de redes de relacionamento para as empresas que possuem uma grande dispersão geográfica de seus clientes possibilitam atingir uma parcela muito maior no mercado. “Ao participar das redes sociais você estará mostrando a seu consumidor o compromisso de estar próximo a ele e atendê-lo”. (TORRES, 2009, p. 155). É a partir disso, que as redes sociais possibilitam o crescimento da empresa, pois é um canal de interação com os clientes e funcionam 24 horas por dia.

É necessário apenas ter um cuidado e uma análise do material exposto para que seja realmente efetivo. Quando utilizadas de forma incorreta, as redes sociais podem acarretar algumas desvantagens, como o risco de obter comentários negativos e isso prejudicar a imagem da empresa, exposição excessiva da organização, um tempo maior para obter o retorno do investimento, postagens indevidas nas redes sociais dentre outras.

4 AVALIAÇÃO DE MERCADO

Tendo em vista as vantagens na utilização das redes de relacionamento, foi desenvolvida uma pesquisa focada na análise de perfil do comportamento dos consumidores e dos benefícios obtidos pelas empresas quanto à utilização das redes. A estratégia de captar e manter clientes gera necessidade de conhecer

melhor o que estas pessoas esperam da empresa através das redes. Deseja-se verificar os motivos pelos quais as empresas trocam o meio tradicional de relacionamento com seus clientes pelo método virtual, e assim manter relações na busca da fidelização destes clientes.

A pesquisa realizou-se no mês de outubro de 2010, mais precisamente nos dias 01 a 16 do respectivo mês e ano. O método utilizado foi o quantitativo, onde a coleta de dados e a seleção dos elementos da pesquisa ocorreram de forma aleatória através de dois questionários de perguntas fechadas; um aplicado a 18 (dezoito) empresas da cidade de Santa Rosa e Santo Cristo, e outro a 68 (sessenta e oito) pessoas, na faixa etária entre 15 (quinze) e 40 (quarenta) anos, sendo que mais de 50% (cinquenta por cento) estão entre 15 (quinze) e 20 (vinte) anos.

Dentre as redes acessadas mais frequentemente, o MSN (Messenger) atingiu 39% (trinta e nove por cento) das preferências, o ORKUT 31% (trinta e um por cento) e os *sites/blogs* atingiram 18% (dezoito por cento). Com base nos dados e nas tendências do mercado atual, percebe-se que os principais motivos que levam as pessoas a utilizarem as redes virtuais são a praticidade, aliada à rapidez e baixo custo.

A partir do gráfico 01 podem-se verificar quais os principais objetivos que as pessoas possuem quando utilizam as redes sociais, onde se percebe que a grande maioria busca a interatividade, ou seja, a comunicação entre partes, e a empresa pode se valer disso para se relacionar com seus clientes usando-a para sanar dúvidas, trocar informações, além de oferecer seus produtos e serviços. Logo a seguir, no gráfico 02, os resultados obtidos na utilização das redes mostram que os clientes se relacionam, obtêm informações e se mantêm atualizados.

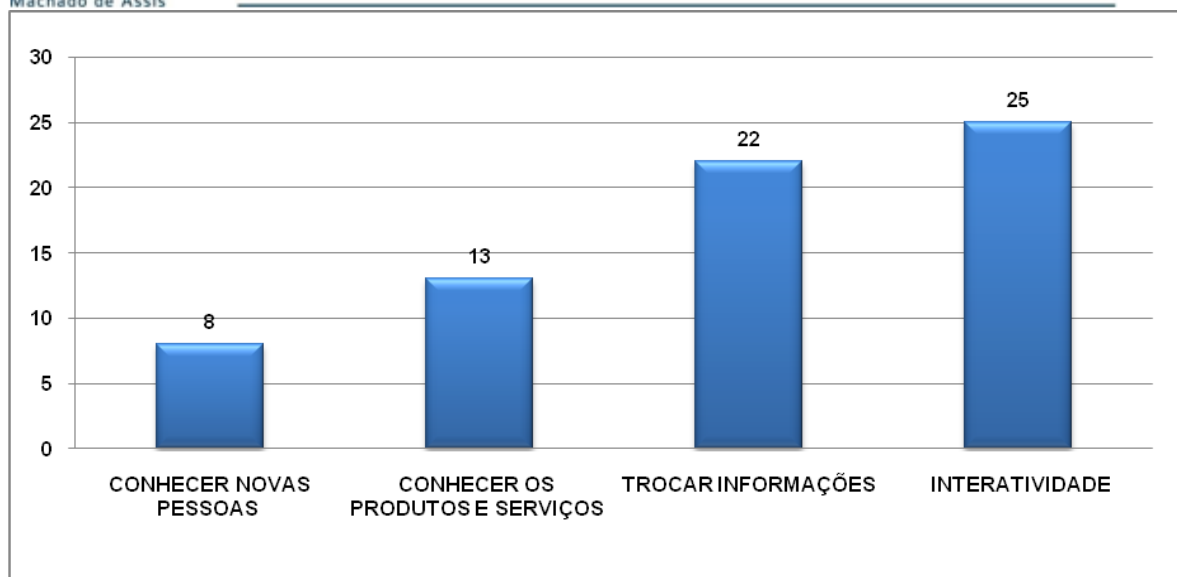


Ilustração 1: Principais objetivos com a utilização das Redes Sociais

Fonte: Acadêmica (BOHN; KASPER, 2010)

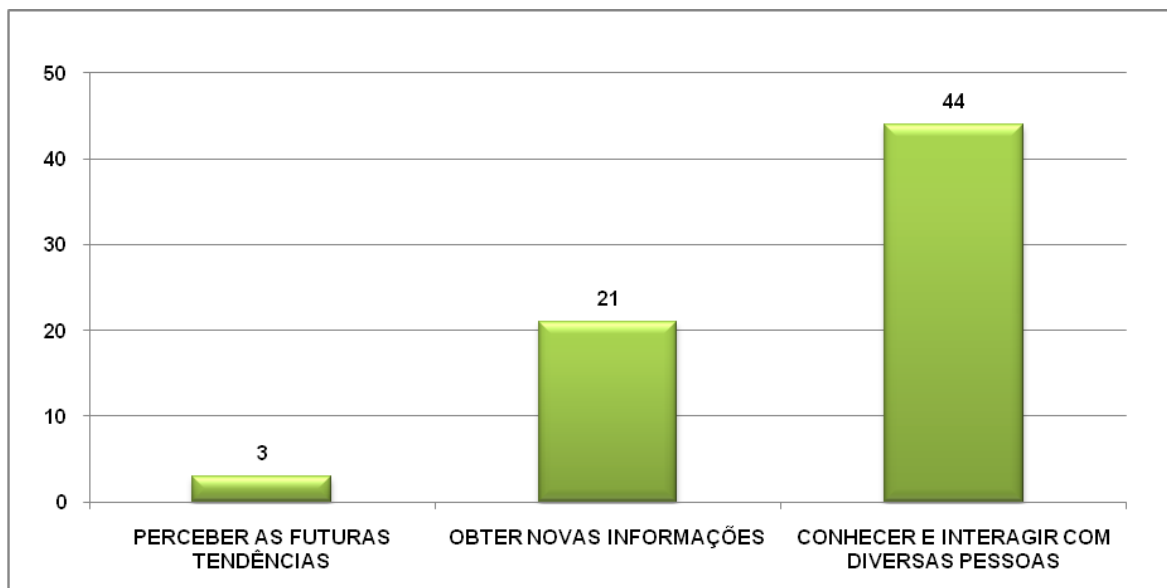


Ilustração 2: Resultados Obtidos com a utilização das Redes de Relacionamento

Fonte: Acadêmica (BOHN; KASPER, 2010)

A evolução da tecnologia, aliada às redes virtuais estão provocando alterações na forma de agir e de relacionar-se com as outras pessoas. Em meio a essa interatividade e troca de informações, obtêm-se resultados que vão além da simples comunicação, onde as pessoas podem conhecer e interagir com diversas pessoas, independente da distância entre elas. As novas informações são obtidas

mais rapidamente e podem se tornar uma fonte de novos conhecimentos, juntamente com as tendências futuras que serão percebidas ao longo da utilização das redes de relacionamento.

Em se tratando das empresas, o questionário teve como foco principal verificar quais os principais benefícios obtidos pela mesma quanto à utilização das redes. Das 18 (dezoito) empresas pesquisadas, observou-se que o público predominante das mesmas são os clientes conhecidos (conforme gráfico 03), ou seja, aqueles já conquistados pela empresa, restando apenas mantê-los.

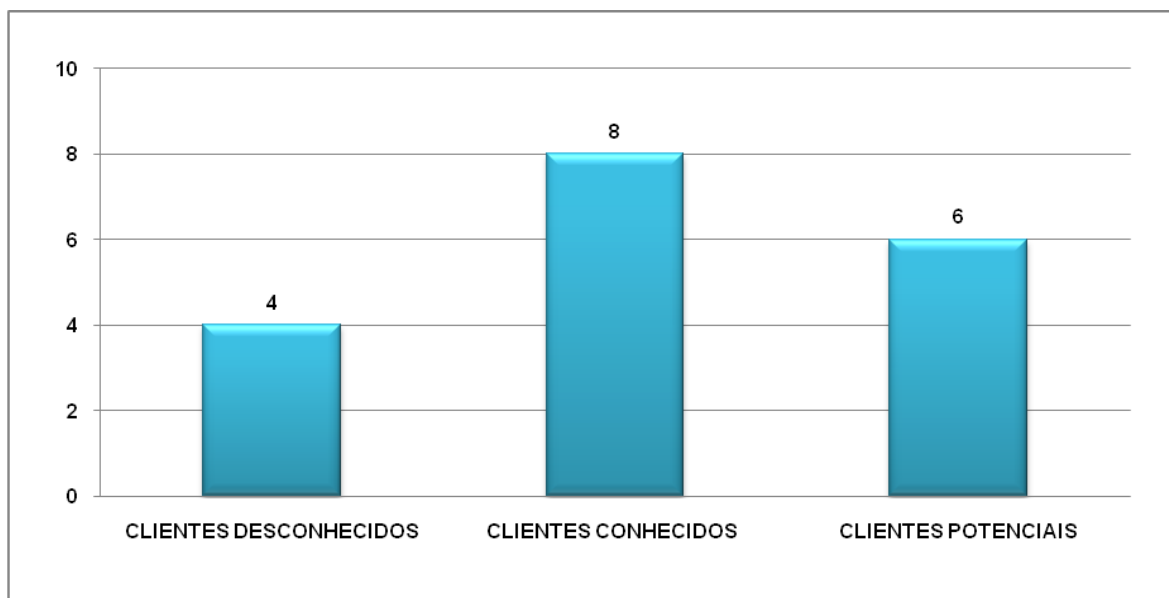


Ilustração 3: Público-alvo das empresas pesquisadas

Fonte: Acadêmica (BOHN; KASPER, 2010)

O relacionamento que a empresa tem com o cliente não é estabelecido apenas por meio de uma venda, mas sim, da continuidade da aplicação das técnicas e ferramentas de marketing no intuito de manter os clientes já conquistados, possibilitando perceber as tendências e respostas em relação aos produtos e serviços ofertados. É a partir dessa relação pós-venda que a empresa tem com seu cliente que possibilita sua satisfação, auxiliando na fidelização e na divulgação e evolução de sua marca.

Quanto ao objetivo das empresas em utilizar as redes de relacionamento, verifica-se que a maioria das respondentes busca, através delas, a publicidade

(gráfico 04) realizada através do marketing e propaganda. Isso possibilita à empresa manter certo equilíbrio entre a demanda e a oferta, estreitando laços de satisfação.

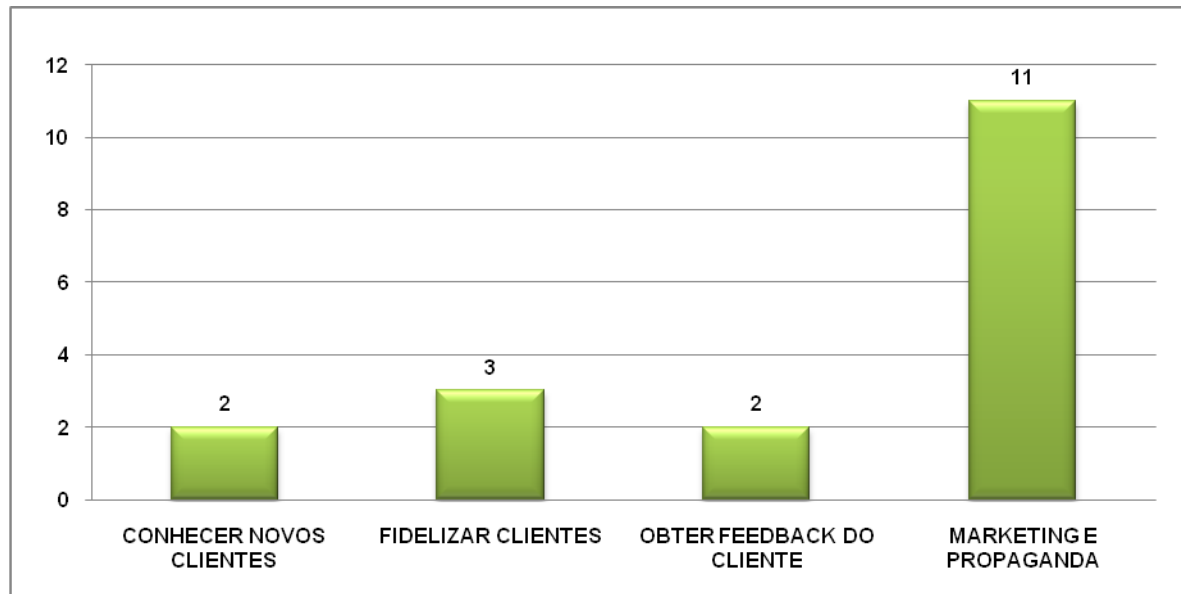


Ilustração 4: Principal objetivo da rede de relacionamento, do ponto de vista das empresas pesquisadas

Fonte: Acadêmica (BOHN; KASPER, 2010)

Muitas empresas estão recorrendo a um profissional que se dedique exclusivamente às redes de relacionamento. Conforme as empresas pesquisadas, 78% (setenta e oito por cento) possuem um profissional responsável por gerir as redes e apenas 22% (vinte e dois por cento) não possuem. Percebe-se a partir desses dados que as redes também abrem portas para o mercado de trabalho, uma vez que, muitas empresas estão investindo nelas, e por esse motivo buscam um profissional preparado e capacitado para atender suas necessidades.

Segundo a pesquisa, os resultados obtidos com a implantação das redes de relacionamentos indicam que o conceito e evolução da marca têm uma importância maior para as empresas em relação às outras opções, como se observa no gráfico 05. Mas percebe-se, principalmente que, o conceito e evolução da marca, aumento da confiança e transparência da empresa e fidelização dos clientes serão o caminho que levarão as empresas rumo à lucratividade, pois esta é apenas uma consequência destes fatores.

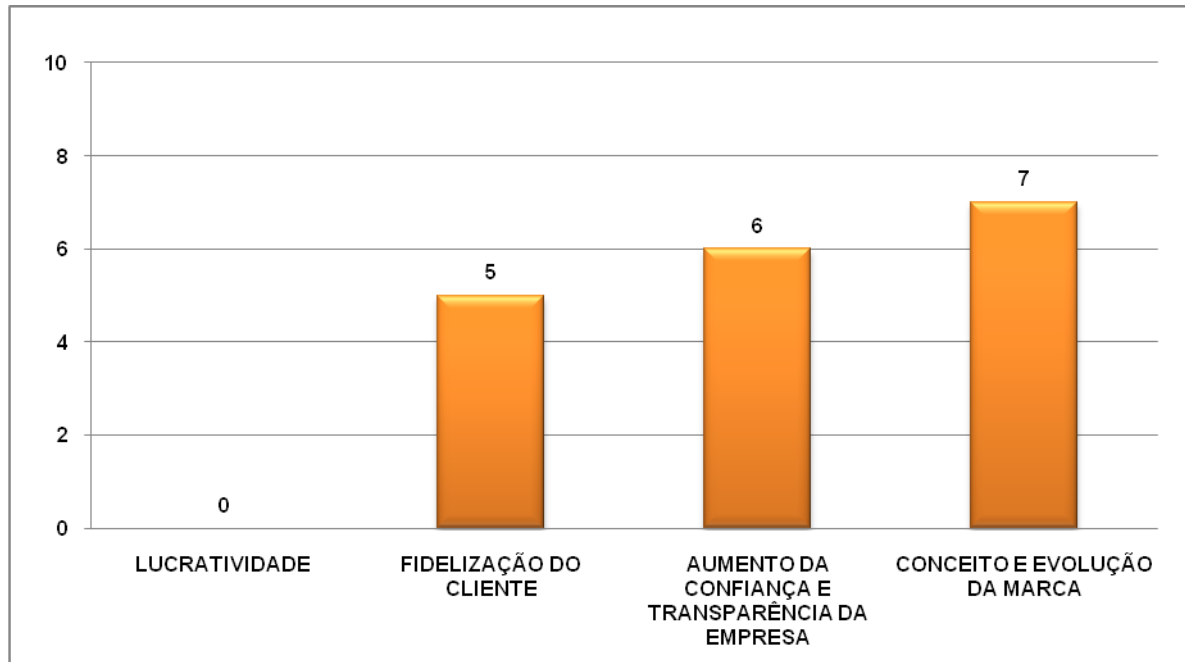


Ilustração 5: Resultados Obtidos com a utilização das redes sociais

Fonte: Acadêmica (BOHN; KASPER, 2010)

Com as redes, as empresas fazem com que seus produtos e serviços sejam bem vistos no mercado, pelo fato de acompanharem sua aceitação por parte dos clientes, criando uma relação de confiança e transparência. É acompanhando as tendências de mercado, satisfazendo o cliente através da relação estabelecida com a empresa e mantendo um estado de lealdade em longo prazo que promovem a fidelização do cliente, um diferencial competitivo e um escudo de confiança.

Outro diferencial das empresas pode estar relacionado à satisfação do cliente, quando, utilizando-se das redes, obtém-se o *feedback*¹ da relação existente com o consumidor, além de criar um vínculo com ele, podendo atender suas necessidade de forma ágil e satisfatória.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

¹ Retorno, resposta, análise crítica.

O advento da internet e a necessidade de se adaptar às exigências do mercado exigem que as empresas adotem novas formas de se relacionar com seus clientes, em busca de garantir sua permanência no mercado e construir uma marca valiosa para a empresa.

Então, o uso das redes de relacionamento, a partir da internet, fez surgir oportunidades às empresas, sendo uma forma rápida e barata de divulgação de produtos e serviços, possibilitando o acesso a informações e, principalmente, o relacionamento com os clientes, uma vez que proporcionam a aproximação com o público-alvo. Como ponto fraco do uso das redes, destaca-se que podem ocorrer usos indevidos que causam danos à organização e, conseqüentemente, prejudicar a sua imagem.

Na operacionalização do estudo de caso realizado, identificou-se que as organizações buscam, através das redes, manterem seus clientes já existentes, sendo eles considerados o bem mais precioso da empresa, devendo a mesma estar focada em manter um relacionamento duradouro em busca da fidelização, aproximação e compreensão de seus desejos e necessidades.

Em relação aos clientes, observa-se maior satisfação em relação à empresa, obtenção de produtos/serviços que atendam suas necessidades, além de maior confiança, praticidade e baixo custo. Notou-se um grande potencial no uso das redes sociais na alavancagem de relações entre empresa e cliente.

Por fim, a capacidade interativa que as redes proporcionam revela inúmeras oportunidades para as organizações desenvolverem relacionamentos que garantirão vantagens competitivas. Dessa forma, a maneira de comunicação e interação com os clientes, a partir delas, desenvolve uma percepção de valor, tornando-se não apenas um meio de contato, mas sim, um lugar onde se constroem marcas.

REFERÊNCIAS

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Interativo - A Utilização de Ferramentas e Mídias Sociais**. São Paulo: Saint Paul, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Introdução ao Marketing**. São Paulo: LTC, 2000.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do Marketing Digital**. São Paulo: Novatec, 2009.

REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA: UMA NOVA VISÃO EMPRESARIAL

Gracieli de Lima¹
Tânia Denise Neu²
Andréa Maria Cacenote³

RESUMO

Muitas empresas deram-se conta de que o seu maior capital são os seus colaboradores, pois depende deles o bom andamento das atividades da empresa. Por isso, adotam-se novas técnicas de remuneração para seu capital humano, o que leva a oferecer algo a mais do que somente o salário fixo. Diante do exposto, passaram a adotar a chamada remuneração estratégica, a qual tem por objetivo valorizar o desempenho das pessoas, seja pelo seu esforço dentro da empresa, recebendo uma gratificação caso atinja os objetivos da organização, participação nos lucros, entre outros. Esse novo método de remunerar o colaborador acaba reconhecendo seu esforço em alcançar os objetivos da empresa e o incentiva a colaborar com a organização, trazendo novas ideias, bem com, o aumento do esforço para atingir os objetivos, o que beneficia a empresa e o colaborador.

Palavras-chave: remuneração – colaborador - satisfação.

INTRODUÇÃO

Percebe-se que a cada dia a concorrência entre as empresas dos diversos setores cresce rapidamente, onde uma procura diferenciar-se da outra para manter-se no mercado, investem em tecnologia, propaganda, promoções, treinamentos e diversificação de produtos e serviços. O principal fator que leva a empresa a obter sucesso, é o seu capital humano, ou seja, as pessoas que nela trabalham. A organização depende de seus funcionários para desempenhar suas atividades, por isso, é importante a organização reconhecer o trabalho destas pessoas, e uma das

¹Acadêmica do curso de Administração - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. gracielidellima@yahoo.com.br

² Acadêmica do curso de Administração - 6º semestre. Faculdades Integradas Machado de Assis. tanianeu@hotmail.com

³ Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania. Orientadora. Professora do curso de Administração. Faculdades Integradas Machado de Assis. andreacacenote@fema.com.br

formas de demonstrar esse reconhecimento é por meio da remuneração, uma vez que um dos principais fatores motivadores de uma pessoa é o salário que ganha pelo seu trabalho e esforço pela empresa onde trabalha.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar conceito de remuneração, sistemas de remuneração, tipos de remuneração ou benefícios considerados estratégicos, importância da remuneração estratégica e cuidados com a remuneração estratégica, pois as organizações precisam cada vez mais adaptar-se às mudanças do cenário econômico, político, social e, principalmente, dos seus consumidores.

Para a elaboração desse artigo, adotou-se a metodologia bibliográfica e pesquisa em *sites* de empresas que utilizam a remuneração estratégica. Utilizou-se também de pesquisas em obras de autores como: Chiavenato (2004); Lacombe (2005); Marras (2000), que em suas obras apresentaram a importância da remuneração para a satisfação do colaborador e bom andamento da empresa.

1 CONCEITO DE REMUNERAÇÃO

Nos dias atuais as pessoas procuram trabalhar em empresas que valorizam o seu desempenho, que reconheçam o seu esforço para alcançar os objetivos da empresa. Um dos fatores que mais influenciam o desempenho na realização das tarefas na organização é a remuneração que recebem em troca de seu trabalho. Ao procurar um trabalho, as pessoas procuram comparar as empresas para ver quais são mais atraentes financeiramente e que proporcionam bons benefícios aos funcionários.

Para melhor compreensão do assunto faz-se necessário apresentar o conceito de remuneração:

Ninguém trabalha de graça. Como parceiro da organização, cada funcionário está interessado em investir com trabalho, dedicação e esforço pessoal, com os seus conhecimentos e habilidades desde que receba uma retribuição adequada. As organizações estão interessadas em investir em recompensas para as pessoas desde que elas possam receber contribuições ao alcance de seus objetivos. Daí decorre o conceito de remuneração (CHIAVENATO, 2004, p.257).

Conforme apresenta o autor, remuneração é uma recompensa, é algo que o funcionário recebe pelo seu esforço e desempenho dentro da organização, contribuindo assim para a empresa alcançar seus objetivos.

A remuneração vai além do simples pagamento de salário feito pela empresa.

Remuneração é a soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados e opção de compras de ações entre outros (LACOMBE, 2005, p.147).

De acordo com exposto, fica evidente que a remuneração envolve outros aspectos além do salário. O pagamento de benefícios adicionais aos colaboradores proporciona mais envolvimento com a empresa, pois o funcionário sabe que o seu esforço trará retorno.

Segundo o autor Chiavenato (2004) a remuneração do colaborador é tudo aquilo que ele recebe em troca da prestação de serviços para a empresa em que trabalha. Em decorrência disso, muitas empresas estão utilizando métodos diferenciados para recompensar seus colaboradores, já que os mesmos são o principal capital da empresa, são eles os responsáveis pelo bom andamento dos negócios da organização.

2 SISTEMAS DE REMUNERAÇÃO

Com o decorrer do tempo, muitas mudanças atingiram o sistema organizacional das empresas, mudanças essas na economia, na política, na sociedade, ambientais, trabalhistas que obrigaram as empresas a rever seus processos de trabalho, bem como rever o processo de recompensar seus colaboradores.

Os setores de RH das empresas tiveram que rever todos os seus processos, e um desses foi a remuneração dos seus colaboradores. Os sistemas de remuneração podem variar de uma empresa para outra, podendo ser tradicional ou

fixa, variável, ou ainda um misto desses dois sistemas que hoje se chama remuneração estratégica.

De acordo com Chiavenato (2004) a remuneração tradicional ou fixa, é a remuneração básica, que é o pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora, então, a remuneração fixa é representada pelo salário mensal ou horário.

O método de remuneração tradicional ou fixo, paga certa quantia pelo desempenho do funcionário e nada mais, ele não recebe algo a mais do que aquela quantia. Essa forma de remunerar acaba não valorizando tanto o desempenho e esforço da pessoa, muitas vezes, ela acaba desmotivada e perdendo a vontade de inovar, pois não recebe incentivos por parte de empresa para criar novas ideias e aumentar seu desempenho.

A remuneração variável ou estratégica é outra forma de recompensar o funcionário, pois oferece a ele uma recompensa de acordo com o seu desempenho na realização das atividades de seu cargo. A remuneração variável ou estratégica é: “um método de compensação atrelado a uma certa forma de avanço, de movimento, de desenvolvimento de médio e longo prazos, em que os trabalhadores recebem para o sucesso do negócio” (MARRAS, 2000, p.271).

O novo plano de remuneração estratégica visa proporcionar ao colaborador, satisfação e reconhecimento de seu esforço, podendo ele receber algo além de, simplesmente aquela recompensa fixa.

Outro método de remuneração muito utilizado hoje em dia pelas empresas é a remuneração mista, também considerada estratégica, pois o colaborador além de ter um salário fixo, possui mais algumas recompensas, conforme apresenta Chiavenato (2004), podendo essas recompensas serem: férias, gratificações, gorjetas, adicionais (de periculosidade, de insalubridade, adicional noturno, adicional de tempo de serviço, etc.). Então, o método de remuneração misto oferece ao colaborador uma quantia fixa, mais benefícios de acordo com a atividade que desempenha na empresa. Através deste método o colaborador sente-se impulsionado a melhorar e atingir as metas da empresa, pois sabe que com isto seu salário será maior.

3 TIPOS DE REMUNERAÇÃO OU BENEFÍCIOS CONSIDERADOS ESTRATÉGICOS

Conforme apresentado anteriormente, o sistema de remuneração ofertado pela empresa pode ser tradicional ou fixo variável ou misto. De acordo com o autor Marras (2000), a Administração de Recursos Humanos (ARH) tradicional busca oferecer planos de estruturas salariais fundamentadas nos limites das exigências do cargo, isto é, somente o que a lei determina. Já a ARH estratégica busca complementar seu salário, oferecendo um *plus* ao funcionário, na exata medida de sua contribuição para o sucesso do negócio, já que só a remuneração fixa e estável não consegue motivar as pessoas de forma completa, e a incentivá-las a assumir riscos e responsabilidades.

O mundo dos negócios vem sofrendo grandes mudanças e novas adaptações no dia-a-dia, e uma dessas mudanças é o sistema de pagamento de salários, pois

as organizações já se deram conta da importância das pessoas e da forma como são administradas, diferentemente do que no passado, quando o foco recaía apenas na tecnologia do produto ou do processo, nos mercados protegidos ou regulamentados, no acesso a recursos financeiros (LACOMBE, 2005, p.15).

As empresas que valorizam seus funcionários estão cada vez mais aplicando esse método de remunerar de acordo com o desempenho do colaborador, ofertando a ele algo a mais do que seu salário básico, chamada remuneração estratégica. Com a crescente competição existente entre as empresas, aquelas que conseguem reter seus talentos, possuem vantagem em relação às outras, pois evitam que seus funcionários saiam da empresa em busca de oportunidades melhores.

De acordo com Marras (2000), entre os modelos de remuneração estratégica praticados no mercado, basicamente despontam os seguintes: Remuneração por habilidades, Participação acionária, Distribuição de ganhos, Distribuição de lucros e Remuneração por resultados.

Remuneração por habilidade

a) Define-se esse método de recompensa como: “um sistema que recompensa fundamentalmente avanços no setor cognitivo dos trabalhadores, através da avaliação do desempenho, conhecimentos adquiridos e as habilidades desempenhadas” (MARRAS, 2000, p.272). Conforme o colaborador avança no crescimento do nível de suas habilidades, avança também as suas recompensas financeiras, ou seja, ao adquirir novas habilidades e interesse no trabalho, seus benefícios podem aumentar e reconhecer o esforço e vontade de cada vez mais adquirir novos conhecimentos;

b) participação acionária

Conforme Marras (2000), a participação acionária é um modelo de remuneração mais comumente aplicado aos níveis estratégicos da organização (gerentes, diretores, presidentes e vice-presidentes), consiste em remunerar o colaborador pelos resultados obtidos, concedendo ações da empresa a ele, tornando-o mais comprometido, pois acabam tornando-se sócios do negócio, caso a empresa obtém lucro ele sai ganhando, se ela obter prejuízo sairá perdendo, por isso acaba gerando um comprometimento maior com a organização.

c) distribuição de ganhos

O autor Marras (2000) destaca que o modelo de distribuição de ganhos é aplicado aos níveis inferiores da pirâmide organizacional, principalmente, nas linhas de produção. Os colaboradores são recompensados pelas suas ideias e sugestões para o negócio. Dos resultados obtidos com essas ideias, distribuem-se os ganhos entre a empresa e seus colaboradores. Então, o indivíduo recebe pela sua capacidade de expor suas ideias e planos, isso acaba incentivando-o a ser mais criativo e inovador dentro das organizações.

d) distribuição de Lucros

A Distribuição de Lucros é um sistema de remuneração que permite recompensar todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período. Se a

empresa obteve lucro, parte dele será distribuída aos empregados de forma eqüitativa (MARRAS, 2000).

e) remuneração por Resultados

A remuneração por resultados, segundo MARRAS (2000) é a mais utilizada pelas organizações na atualidade. Essa forma de remuneração tem por objetivo vincular o desempenho do funcionário à produtividade e à qualidade dos resultados obtidos na organização, estimula o colaborador na busca pela otimização do seu trabalho e das metas a serem alcançadas.

A organização estabelece metas e os colaboradores recebem uma gratificação junto ao salário fixo, em função do atendimento das metas e os resultados obtidos.

4 IMPORTÂNCIA DA REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

De acordo com Chiavenato (2004), o engajamento e dedicação das pessoas no trabalho organizacional dependem do grau de reciprocidade advindo da organização, na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será o seu esforço nas atividades organizacionais. Por isso, a importância em projetar sistemas de recompensas capazes de aumentar o comprometimento das pessoas nos negócios da organização.

Hoje, no mundo dos negócios as empresas precisam criar um diferencial para serem competitivas, não somente no atendimento, qualidade do produto/serviço, mas também valorizar as pessoas que trabalham para que a empresa possa atingir seus objetivos.

A tendência atual tem sido implantar programas que incentivam o desempenho e os resultados, isto é, sistemas que vinculem os resultados às metas e à estratégia da empresa, e isso não se consegue com o sistema de remuneração funcional (LACOMBE, 2005, p.160).

Por isso, a importância da organização implantar o sistema da remuneração estratégica, pois só assim os funcionários sentir-se-ão motivados a trabalhar em prol dos objetivos da empresa, pois sabem que terão seu esforço reconhecido.

É necessário que as empresas tenham coerência ao remunerar os colaboradores, pois um dos pontos que mais desmotiva o profissional, de qualquer área e nível hierárquico, é quando ele se sente injustiçado com sua remuneração.

5 CUIDADOS COM A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

A nova forma de remuneração apresenta muitos benefícios para a empresa e para o funcionário, mas é preciso manter um certo cuidado com a remuneração estratégica,

é preciso que isto esteja bem determinado e aceito por todos para não gerar problemas legais. Além disso, algumas pessoas tendem a gastar “por conta” da parcela variável, que pode não se concretizar. Isto pode ser perigoso e é preciso, em alguns casos, “educar” as pessoas para gerirem suas finanças (LACOMBE, 2005, p.163).

O autor expõe que a empresa precisa deixar claro entre seus colaboradores que, o valor adicional ao salário só vai acontecer se a empresa conseguir atingir seus objetivos, através das metas por eles cumpridas.

A remuneração estratégica apresenta muitos benefícios para o colaborador e para a organização, mas para que tudo ocorra da maneira certa, é preciso que ambas as partes tenham controle sobre suas atividades. O colaborador precisa estar consciente que só irá receber uma gratificação, se alcançar o objetivo proposto pela organização, e a mesma estiver consciente que terá a obrigação de oferecer essa gratificação ao colaborador, se ele tiver um bom desempenho.

6 EMPRESAS QUE ADOTARAM EM SUA GESTÃO A REMUNERAÇÃO ESTRATÉGICA

Muitas empresas já inseriram na sua gestão a chamada remuneração estratégica, pois se deram conta de que o seu maior capital são as pessoas que desenvolvem suas atividades no dia-a-dia da empresa, e que todos os objetivos e lucros alcançados pela organização são resultados do esforço do seu capital humano.

Para ter maior entendimento sobre remuneração estratégica, foi realizada uma pesquisa no *site* de algumas empresas de grande porte com o objetivo de analisar os benefícios oferecidos aos colaboradores.

De acordo com informações disponíveis no *site* da AGCO, empresa fabricante e distribuidora global de equipamentos agrícolas, os benefícios oferecidos aos funcionários também são extensivos aos dependentes (cônjuge e filhos). A empresa proporciona a todos os seus funcionários os seguintes benefícios: assistência à saúde, alimentação, seguro de vida, previdência privada, transporte e cooperativa, onde os funcionários podem conseguir crédito rápido e sem burocracia. Além destes benefícios a empresa também oferece participação nos lucros e prêmios pela apresentação de ideias que melhorem o processo de trabalho.

No *site* do Banco Itaú, consta informações de que a organização desenvolve ações e programas voltados para o bem-estar físico e emocional de seus colaboradores, entre os quais se pode citar: momento saúde, site qualidade de vida, academia de ginástica Itaú, programa de ginástica laboral, espaço corpo e mente, programa de nutrição, programa de prevenção às doenças sexualmente transmissíveis - DSTs/AIDS, programa quero parar de fumar e programa saúde da mulher.

Vários gestores de empresas já implantaram no seu planejamento estratégico a remuneração estratégica, a exemplo das empresas citadas, pois com o aumento da concorrência o colaborador tem mais oportunidades para buscar uma empresa que reconheça seu esforço e dedicação. A empresa deve planejar seu sistema de remuneração em prol do colaborador, deve levar em conta suas necessidades e desempenho dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após análise realizada sobre a remuneração estratégica, conclui-se que a mesma pode trazer muitos benefícios, não só para colaborador, mas para a organização também, pois um funcionário motivado trabalha mais, e empenha-se para atingir os resultados da empresa aumenta.

A remuneração estratégica visa oferecer ao colaborador algo a mais do que simplesmente um salário fixo todo o mês, ela irá remunerá-lo de acordo com o seu desempenho ao realizar as atividades propostas pela organização isso, sem dúvidas, irá incentivá-lo a esforçar-se de maneira a atingir os resultados esperados pela empresa, pois sabe que seu esforço será reconhecido.

A remuneração estratégica beneficia o colaborador, bem como, a empresa, a qual conseguirá diminuir o índice de rotatividade em seus setores, terá um clima organizacional propício a mudanças e pessoas com vontade de assumir desafios.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas:** e o novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

Disponível em

<<http://www.agco.com.br/empresa.asp?op=1>,> acesso em 24/10/2010.

<<http://www.agco.com.br/RHBeneficios.asp?op=9>,> acesso em 24/10/2010.

<<http://www.itau.com.br/>,> acesso em 24/10/2010.