

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ALIADA AO ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

**THE COMPTROLLER AS AN INTEGRATION TOOL OF THE COMPANY ALLIED TO
INTERNAL MARKETING AS A COMPETITIVE STRATEGY**

**LA CONTROLADORIA COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA
EMPRESA ALIADA AL ENDOMARKETING COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA**

Alex Ferreira da Silva

Assistente em Administração do Instituto Federal de Mato Grosso do Sul (IFMS) MBA em Gestão Pública e Responsabilidade Fiscal (ESAB). Graduado em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).
homonimico@ibest.com.br

Carlos Jaelso Albanese Chaves

Professor do departamento de Ciências Contábeis da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Mestre em administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Especialista em Desenvolvimento Gerencial em Administração pela Universidade Estadual do Paraná:
jaelso.chaves@hotmail.com

Bruna Lozano Siqueira

Mestranda do Programa de Pós Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (PPGA - UFGD). Graduada em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS).
brunalozano1@hotmail.com

Alexsandro Vanzella

Advogado. Especialista em Direito aplicado pela Escola da Magistratura (EMAP); Especialista em Agronegócio com Ênfase em Mercados pela Universidade Federal do Paraná (UFPR); Especialista em Logística Empresarial pelo Instituto de Estudos Avançados (ESAP). Especialista em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). alexvanzella@hotmail.com

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ALIADA AO ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

RESUMO

Este artigo objetiva destacar o processo de integração da empresa por meio da utilização da controladoria. Nesse contexto, a controladoria, como processo que proporciona relatórios exatos e precisos sobre a real situação da entidade, concilia de maneira eficaz os mais diferentes setores, coletando os dados e gerando informações tempestivas para os gestores. Como aliado à sua eficácia, a controladoria mantém estreito relacionamento com o endomarketing, que pode ser compreendido como um processo capaz de libertar o potencial criativo das pessoas que integram o quadro de colaboradores da instituição. Isso só pode ocorrer quando o clima organizacional está devidamente consolidado, criando sistemas de informação contábil entre todos os setores. Portanto, a controladoria concentra os processos de comunicação interna, sistemas de informação, cultura organizacional, além de técnicas de endomarketing. A metodologia aplicada consiste em pesquisa qualitativa com revisões bibliográficas, buscando compreender a relação entre endomarketing e controladoria.

Palavras-chave: Controladoria. Endomarketing. Cultura organizacional. Sistema de informação.

ABSTRACT

This article aims at highlighting the integration process of the company through the use of comptroller. In this context, the comptroller as a process that provides accurate and precise reports on the actual situation of the company, reconciles effectively the most different sectors by collecting data and generating timely information to the managers. As an ally to its effectiveness, the comptroller maintains close relationship with the internal marketing, which can be understood as a process capable of freeing the creative potential of the people who are part of the institution staff. This can only occur when the organizational climate is properly consolidated, creating accounting information systems among all sectors. Therefore, the comptroller concentrates the processes of internal communication, information systems, organizational culture, in addition to internal marketing techniques. The applied methodology consists of qualitative research with bibliographic reviews in order to understand the relationship between internal marketing and comptrollership.

Key words: Controllership. Internal marketing. Organizational culture. Information system.

RESUMEN

Este artículo tiene por objeto poner de relieve el proceso de integración de la empresa a través del uso de la contraloría. En este contexto, la contraloría, como un proceso que proporciona informes precisos sobre la situación real de la entidad, reconcilia con eficacia a los más diversos sectores mediante la recopilación de los datos y genera informaciones tempestivas para los administradores. Como un aliado para su eficacia, la contraloría mantiene estrecha relación con el marketing interno, que puede ser entendido como un proceso capaz de liberar el potencial creativo de las personas que forman parte de la plantilla de empleados de la institución. Esto sólo puede ocurrir cuando el clima organizacional está debidamente consolidado y crea sistemas de información contable entre todos los sectores. Por lo tanto, la contraloría concentra los procesos de comunicación interna, sistemas de información, cultura organizacional interna además de las técnicas de *endomarketing*. La metodología aplicada consiste en la investigación cualitativa, con revisiones bibliográficas que busquen comprender la relación entre marketing y contraloría Interna.

Palabras-clave: Contraloría, *Endomarketing*, Cultura organizacional, Sistema de información.

INTRODUÇÃO

Atualmente pesquisas apontam que as organizações empresariais têm adquirido uma postura extremamente volátil para se manter competitiva no mercado. Essa posição superou o entendimento de que a empresa é rígida e estanque em relação ao meio social. De acordo com Nascimento e Reginato (2009), a partir da teoria dos sistemas, a empresa passou a ser classificada como um sistema aberto, ou seja, está em constante interação com o ambiente que a cerca.

Ao perceber que a sociedade necessita de determinado produto cabe aos gestores programar condições para atender essas demandas. Para que isso ocorra, é fundamental que as informações obtidas sejam seguras, confiáveis e tempestivas. Cobra (1997) entende que o cliente sofre influência por vários meios, entre eles o meio ambiente físico, inovações tecnológicas, econômicas, políticas, legais e culturais. Compreendendo este último grupo, Dias (2003) comenta que a cultura é um conjunto complexo constituído por uma infinidade de subculturas. Portanto, pode ser depreendido que o ser humano é o agente constante das mudanças no meio em si, no grupo em que vive.

Compreendendo a importância da cultura organizacional, da comunicação interna e do retorno financeiro, observa-se que, os gestores da organização devem se preocupar em recrutar bons profissionais, desenvolver técnicas eficazes para que a necessidade do cliente seja suprida em sua plenitude. Mas como fazer com que o funcionário se integre com o objetivo da empresa? Nesse contexto surge o endomarketing voltado para melhorar a relação empregado/empregador e produzir um atendimento de qualidade para o consumidor.

A relação da contabilidade com esse processo de sinergia acontece quando se abandona aquele conceito ultrapassado de que o contador é apenas mero apurador de impostos e que apenas possuía contrato por exigência legal. Hoje, essa concepção não encontra mais lugar. O contador passou a fazer parte do processo decisório e tem assegurado o seu direito de contribuir com o desenvolvimento da organização.

Esta pesquisa busca resposta a seguinte questão: como a controladoria pode influenciar o sistema de comunicação de uma organização e contribuir para o aperfeiçoamento do endomarketing? Para tanto, foi necessário estabelecer o objetivo de:

descobrir como a controladoria pode influenciar o sistema de comunicação de uma organização e contribuir para o aperfeiçoamento do endomarketing.

CONTROLADORIA: BREVES CONSIDERAÇÕES

A controladoria é um segmento da contabilidade surgida para suprir as necessidades de agrupar informações das diversas áreas da empresa. A controladoria atua no auxílio dos gestores ao implementar métodos de controle. Tais métodos podem ser desde estipulação de custo padrão, otimização de recursos a fim de evitar o dispêndio ou na melhoria do preço final do produto ou serviço oferecido ao cliente (PADOVEZE, 2009).

Para Morante e Jorge (2008) a controladoria foi utilizada pelas multinacionais como ferramenta de gestão sendo considerada crucial para a sobrevivência, crescimento e consolidação da empresa. A partir dessa necessidade em obter informações é que a controladoria foi disseminada para diferentes partes do mundo.

O primeiro entendimento sobre controladoria remete à idéia de controle. O termo controle, por sua vez, assume uma multiplicidade semântica. Segundo Figueiredo e Caggiano (2008) há dois tipos de definições: uma estreita e outra ampla. Na visão estreita a concepção é associada com a manutenção de padrões e imposição de penalidades. Na conceituação ampla, o controle é inerente à função de administrar e abrange vários processos onde a administração determina os objetivos, traça os planos, organiza e supervisiona as operações necessárias para cumprir os planos e atingir o desempenho esperado. Ampliando esse entendimento, Nascimento e Reginato (2009) salientam que em várias situações o termo controle é definido de diversas formas e algumas vezes adquirem significado equivocado, atrapalhando o perfeito alinhamento com a administração.

CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA ADMINISTRATIVA

As empresas atuam em um mercado extremamente rigoroso, dinâmico, inconstante e exigente. Para se manter competitiva, a instituição necessita ser precisa e tempestiva e para isso deve ser tratada como um todo complexo constituído por segmentos que carecem de ferramentas administrativas capazes de assegurar a uniformidade e relevância das informações para as tomadas de decisões.

Nesse contexto aplica-se a controladoria conceituada por Garcia (2010, p. 01) como “um órgão dentro da empresa que tem como objetivo a adoção de técnicas que fornecem informações precisas colaborando para o alcance das metas estabelecidas pela alta administração, garantindo a continuidade das operações empresariais” Entre tais circunstâncias, Nascimento e Reginato (2009) entendem que a função precípua da controladoria é promover a eficácia decisória propiciando um conjunto de técnicas para o monitoramento das execuções previstas para o atingimento dos objetivos traçados. Esse monitoramento busca identificar os fatores impeditivos, as falhas na troca de informações.

Em outros termos Mosimann e Fisch (1999), pontuam que toda empresa é considerada como um sistema aberto e, que não pode ficar entendida como mero intercâmbio de informações com o meio externo e sim considerar que essa relação de troca contínua de informações gera um fluxo vital ao sucesso da sociedade empresária. A controladoria é a parte responsável em trabalhar com esse panorama, pois, absorve os dados que o meio oferece (*inputs*), realiza o processo de lapidação desses dados e gera a informação (*outputs*), para a tomada de decisão nos mais diversos âmbitos.

O PROCESSO DE GESTÃO EMPRESARIAL ALIADO À CONTROLADORIA

A gestão empresarial pode ser definida sob um prisma simplista como o modo de conduzir a empresa. A empresa, por sua vez constitui-se em sistema aberto e complexo que tem na relação com seus funcionários o principal canal para o desenvolvimento. Segundo o entendimento de Figueiredo e Caggiano (2008), o processo de gestão possui

diversas acepções, mas que pode ser sintetizado em cinco funções principais: planejamento, organização, controle, comunicação e motivação.

Contudo, Rodriguez (2007) destaca que muitas vezes os gestores não consideram o processo de gestão empresarial como um todo, e sim, como um conjunto fragmentário que induz ao entendimento de que se melhorar apenas um setor da empresa melhoram-se os demais setores. Isso não acontece, pois, a empresa depende de todos os setores harmônicos para o perfeito funcionamento.

Ampliando esse entendimento, Garcia (2010) afirma que a controladoria se responsabiliza pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras, para prover os administradores com ferramentas de análise e controle gerencial, possibilitando o alcance das metas organizacionais estabelecidas pela alta administração.

Esse entendimento é partilhado por Morante e Jorge (2008) ao pontuar que a controladoria deve agrupar as informações dos gestores das diversas áreas funcionais da entidade. Em última análise, Nascimento e Reginato (2009) enfatizam que o processo de gestão deve avaliar as mudanças extrínsecas preparando as ações da empresa para não sofrer impactos negativos, traduzir os resultados esperados pelos gestores por meio do delineamento das metas e os resultados econômicos.

O PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

O planejamento empresarial pode ser considerado como uma das principais funções gerenciais. Contudo, a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que antecede a ação e é dirigido para o processo decisório, com vistas no futuro do empreendimento empresarial (FIGUEIREDO E CAGGIANO, 2008).

Pelo do exposto pode-se compreender que o planejamento empresarial deve ser pautado em questões fáticas, próximas da realidade e capaz de ser executado. Para Brum (2003) esse ponto é crucial para o sucesso da instituição, pois caso não se concretize, a

expectativa do funcionário fica abatida. Para que tal prejuízo não ocorra, Morante e Jorge (2008) observam que o planejamento deve envolver todas as pessoas da empresa, para que haja comprometimento. O mesmo entendimento é exposto por Cerqueira (2005) e Gaurink Dias (2008) ao concordarem que a participação de todos os funcionários no planejamento exerce um fator de compromisso tácito, e em cada deles fica o sentimento de responsabilidade pelos resultados a serem obtidos.

A MISSÃO E A VISÃO DA EMPRESA

A necessidade de estabelecer a missão e a visão da empresa está intimamente atrelada ao rumo traçado no planejamento gerencial. Para Masiero (2007) a definição das metas organizacionais a serem atingidas deve estar em consonância com o mercado externo para poder oferecer produtos que satisfaçam a necessidade do cliente a um preço justo.

Neste processo de integração entre os funcionários podem surgir dificuldades no tocante ao correto entendimento entre a alta gerência e os trabalhadores que desempenham as atividades. Nesse cenário o endomarketing pode funcionar como o elo entre as partes, além de fortalecer o sentimento de pertencer ao grupo, de estar integrado e fazer parte do todo. Segundo Bekin (2004, p. 02) o processo de endomarketing “é a técnica de libertar o potencial contido nas pessoas que compõem o mundo interno e o sociograma da empresa”. Por esse entendimento, ao fortalecer a relação entre empresa e o empregado culmina-se agregando qualidade às partes envolvidas.

Na percepção de Mosimann e Fisch (1999, p. 89) a missão da controladoria é “esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização”. Em outros termos a controladoria deve conciliar os esforços de todos os setores na intenção de conseguir o resultado global, traçado no planejamento.

A definição de visão e missão da empresa proposta por Aldag e Joseph (2002, p. 103):

A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ALIADA AO ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA

Visão: Descrição vívida das preferências quanto ao futuro de uma pessoa ou empresa. Uma visão pode ser simples ou complexa, concisa ou elaborada, mas é necessário que seja clara, engajada, instigante, sincera e ampla. **Missão:** Foco e alvo comerciais de uma empresa, o âmbito de seus produtos e serviços, a área geográfica de suas ofertas e de seus propósitos. Ela responde às perguntas: "Em que negócio estamos?" "Qual é seu nicho de mercado?" "Quem são nossos clientes?" "Onde operamos?" "Como distribuimos nossos produtos/serviços?" e a mais importante, "Por que existimos?"

Nesse mesmo sentido, Cerqueira (2005) ratifica o posicionamento no tocante ao cliente interno como elemento decisivo ao sucesso da empresa, pois esse cliente é capaz de produzir qualidade ao cliente externo.

Nesse contexto, o endomarketing cabe como melhoria eficaz no sistema de valorização do cliente interno, pois trabalha focado em dar subsídios operacionais e assumir a visão do funcionário em relação à empresa devido ser esse funcionário o elemento decisivo na qualidade dos produtos oferecidos (BRUM, 2003).

Após esses aperfeiçoamentos, a instituição desenvolve condições de definir sua missão de modo possível e objetivo para ser realizada. Sintetizando, a missão e a visão empresarial se originam da cultura organizacional.

DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A sociedade pode ser considerada como uma macro-cultura que concentra inúmeras culturas. Esse campo é muito vasto e precisa ser balizado por referenciais úteis ao entendimento organizacional. Por esse viés, as empresas, na compreensão de Vecchio (2008, p. 340), "existem em uma cultura externa e perpetua sua própria cultura interna". A empresa é uma concentração de pessoas alinhadas e orientadas para a obtenção de lucro. Sem a pessoa a empresa não existe. Na concepção de Dias (2003) a cultura humana está composta por inumeráveis subculturas, que quando agrupadas em uma empresa formam um emaranhado cultural.

A definição de Cultura proposta por Schein (2009, p. 01):

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenha e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Assim sendo, a cultura definida por Schein (2009) está presente em toda relação humana, nas pequenas aldeias, nas cidades, nos grandes centros urbanos. A cultura envolve o ser humano desde as tenras relações no seio familiar até o momento em que passa a compor o quadro de funcionários de uma empresa, trazendo consigo traços da cultura presente em sua vida.

A partir desse ponto ele passa a integrar a cultura da empresa, ou seja, a cultura organizacional.

A Cultura Organizacional é definida por Schein (2009, p. 01) como:

A introdução da cultura no plano da organização e de seus grupos internos pode-se ver claramente que a cultura é criada, inserida, envolvida e, finalmente, manipulada e, ao mesmo tempo, como restringe, estabiliza e fornece estrutura e significado aos membros do grupo. Esses processos dinâmicos da criação e do gerenciamento da cultura são a essência da liderança e fazem-nos perceber que liderança e cultura, constituem dois lados da mesma moeda.

Para Dias (2003, p. 41) a Cultura Organizacional é definida como “conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum”. Na compreensão de Tavares (1996, p. 01) o surgimento da cultura está atrelado a “antropologia social, ou seja, quando grupos de estudiosos, no final do século XIX e início do século XX, começaram a pesquisar sobre as sociedades primitivas e verificaram que os modos de vida de cada sociedade se diferiam entre si e entre regiões.” A cultura organizacional é compreendida como um conjunto que resiste às mudanças embasadas em valores, crenças, mitos e tabus enraizados na empresa, criando dessa maneira, um padrão tácito em que os novos integrantes seguem. (TAVARES, 1996).

Para Padoveze (2009) as empresas têm em seus funcionários o diferencial para a eficácia.

O endomarketing “possibilita a melhoria dos processos internos da empresa sob vários aspectos, entretanto em relação à estratégia da organização, ele pode ser visto

como parte do sucesso operacional, pois dissemina estratégias e auxilia a qualidade nos processos” (GIULIANI, 2006, p. 242)

No tocante ao Sistema de Informação, Chiavenato (2004) destaca que a qualidade da Cultura Organizacional só é possível quando se tem um meio de comunicação eficiente, com sistema de informação capaz de assegurar a compreensão correta entre as partes. Em outras palavras, Brum (2003) e Bekin (2009) consideram que o processo de integrar todos os setores para a obtenção de um resultado esperado necessita do empenho de todos, e como retribuição a administração deve criar um canal de informação para disseminar e divulgar os resultados.

SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

No século XXI é inegável a velocidade com que a informação é divulgada. Se for feita uma interpretação histórica ficará notório que o poder está na mão das empresas que dispõem de um sistema eficaz, tempestivo e completo para gerar informações relevantes aos gestores nas tomadas de decisões. Rodriguez (2007) destaca que muitos funcionários são contratados por uma empresa e de repente passam a compor o quadro funcional de outra. Isso se deve a fusões, incorporações que acontecem quando os altos gestores concretizam a negociação.

O conceito básico de sistema pressupõe uma vasta gama de entendimento. Pode ser o sistema solar, o sistema de transporte coletivo, entre outros de natureza lógica ou física. Para Melo (2001, p. 21):

Conceitua-se sistema como sendo um conjunto de elementos, ou de componentes que mantêm relações entre si. Componentes e relações formam as características específicas de um sistema, pois ao conjunto das relações, para um determinado conjunto de componentes, estão associadas idéias de ação ou dinâmica e de resultado.

Nascimento e Reginato (2009, p. 21) compreendem sistema como: “um conjunto de partes que interagem entre si e são interdependentes, cujas ações visam a permitir o sistema ao qual pertencem atingir seus objetivos.”

Rezende (2005, p. 13) define sistema como “conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado; partes interagentes e interdependentes que formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções”.

Ampliando esse entendimento, Catelli (1999) salienta que a percepção inicial sobre o sistema originou-se da Teoria dos Sistemas formulada por Bertalanffy em 1977.

Catelli (1999) lembra que a informação deve ser tratada com a mesma relevância que se trata um insumo na cadeia de produção.

Na visão de Garcia (2010, p. 46) “a controladoria tem o privilégio de visualizar a empresa como um sistema aberto. A amplitude das suas funções lhe permite perceber e analisar a empresa em sua totalidade, reunindo informações úteis ao processo decisório”.

Desse modo, a controladoria recolhe o dado, que é a parte bruta, processa-o transformando em informação relevante ao processo administrativo. Essa transformação deve ocorrer em linguagem compreensível aos usuários da informação. Esses usuários podem ser internos e externos.

Em outros termos Garcia (2010, p. 02):

Conclui-se, por conseguinte, que a controladoria é responsável pela elaboração e implementação de um sistema integrado de informações operacionais e financeiras para, a partir das demonstrações contábeis geradas e baseadas em uma estrutura sólida de controles internos, suprir os gestores com ferramentas de análise e controle gerencial, possibilitando o alcance das metas organizacionais estabelecidas pela alta administração.

O sistema de informação contábil, segundo Padoveze (2009), deve ser alimentado constantemente por dados, criando-se a comunicação interna da empresa. Para Fleury (1996) a comunicação é parte fundamental no processo de criação e transmissão dos valores da empresa.

COMUNICAÇÃO INTERNA OU COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

A comunicação interna é o canal utilizado como meio de propagação das informações relevantes à empresa. Tais informações interessam à própria instituição e aos funcionários. (FLEURY, 1996). A comunicação interna ganha destaque como ferramenta potencializadora dos resultados atingidos, pois ao divulgar esse tipo de fato, as partes envolvidas têm um forte estímulo a continuar se empenhando nas tarefas estabelecidas.

Dias (2003) postula que na ausência de um canal de comunicação ocorre uma fissura entre a alta administração e os funcionários que executam as decisões e Lacombe (2005, p. 239) argumenta que “a comunicação é uma mensagem que envolve a transmissão de conteúdos emocionais ou intelectuais; na maioria dos casos, ambos estão presentes”.

O processo de comunicação só existe quando há um *feedback* e, para ser concretizado, necessita de um canal que são os meios pelos quais ocorre a comunicação. Para Cavedon (2004), quando a comunicação interna não é fortalecida surge uma comunicação paralela comprometendo a gestão empresarial. Gaurink Dias (2008) destaca que o endomarketing atua nessa área e que existem vários meios de manter a comunicação interna, como por exemplo, ícones, símbolos e cores, documentos escritos, mensagens gravadas e até mesmo apresentações visuais (documentários produzidos pela empresa e pequenas dramatizações com grupo de atores contratados).

A CONTRIBUIÇÃO DA CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

A controladoria é um ramo da Ciência Contábil que atua no auxílio dos gestores ao implementar métodos de controle. Tais métodos podem ser desde estipulação de custo padrão, otimização de recursos a fim de evitar o dispêndio ou na melhoria do preço final do produto ou serviço oferecido ao cliente. (PADOVEZE, 2009).

Além desse contexto, a controladoria representa uma arma estratégica ao se combinar com medidas de endomarketing para assegurar que o real objetivo seja

alcançado. Segundo Brum (2003), o endomarketing é um conjunto de ações voltadas para o público interno da empresa. Essas ações buscam melhorar a satisfação do cliente interno mantendo um alto grau de motivação. Para Maximiano (2008), o funcionário precisa constantemente ser orientado por programas bem definidos para que não percam o foco e conseqüentemente apresentem queda no rendimento.

No entendimento de Gaurink Dias (2008), a implementação de programas de endomarketing necessita na mesma medida de ferramentas capazes de acompanhar o cumprimento do planejado, de aferir resultados e evitar que o funcionário se desmotive ao não perceber melhoras de seu empenho. Em outras palavras, Brum (2003) salienta que a informação é fundamental para a manutenção satisfatória do Marketing Interno. De acordo com Nascimento e Reginato (2009) a informação é valorizada pela administração na proporção em a informação é repassada aos usuários na intenção em estabelecer e firmar um canal onde os dados de todos os setores possam ser transformados em informações para auxiliar no processo decisório.

Portanto, a controladoria integra-se aos gestores procurando subsidiar as decisões por meio do fornecimento de informações, tornando-se desse modo um mecanismo viável na mensuração monetária dos benefícios advindos da motivação do cliente interno por meio do endomarketing.

ENDOMARKETING COMO FERRAMENTA DE MOTIVAÇÃO E FORTALECIMENTO ENTRE EMPRESA E FUNCIONÁRIO

É consenso entre autores como Kwasnicka (2007), Maximiano (2008), Chiavenato (2004), entre outros, que as instituições sejam compostas por funcionários mais produtivos e motivados para o trabalho. A preocupação com a eficiência por parte das empresas ganhou volume na década de 1990. A partir dessa época houve grande procura por melhoramentos da comunicação interna, motivação para aperfeiçoar a qualidade e o aumento da produção.

Para Brum (2003) as empresas assumiram uma postura consumista, pois o mercado prenunciava que os inovadores liderariam a concorrência. Ampliando esse

assunto, Gaurink Dias (2008) lembra que as mudanças são constantes e as organizações devem gerenciar eficazmente seus recursos além de conhecer o perfil de seus empregados, já que são eles que dão vida à instituição.

A relação empregado/empregador, segundo Brum (2003), cede lugar para a relação cliente interno/cliente externo, ou seja, tem-se percebido e destacado que o cliente interno é o fator decisivo para a empresa. Nesse mesmo sentido Giuliani (2006) questiona sobre o bom relacionamento entre cliente, satisfação e a comunicação eficiente e ágil, criando a necessidade na qual a empresa deve ter os seus funcionários envolvidos e comprometidos com o atendimento oferecido ao cliente externo.

Ficam evidentes os rumos que os gestores devem seguir para assegurar a sobrevivência das instituições perante os concorrentes. A relação deve integrar todos os setores e funcionários. Gaurink Dias (2008), Brum (2003) e Giuliani (2006) convergem suas afirmações no ponto em que é necessário definir a cultura organizacional e estabelecer sistemas de controles internos que garantam uma mensuração econômica e norteie o caminho para se atingir à simbiose entre o cliente interno e a empresa.

ENDOMARKETING: BREVES CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS

O termo endomarketing pode causar estranheza dependendo do ambiente em que for pronunciado. Isso se deve ao fato de desconhecimento conceitual sobre o assunto. Em alguns casos, empresas pensando estar atualizadas, acabam compreendendo o conceito de forma fragmentária ou se equivocam sobre o conceito. Uma compreensão superficial remete ao entendimento de marketing para dentro.

No entendimento de Brum (2003, p. 42) “endomarketing é um triângulo estratégico que une empresa, empregado e cliente, o que facilita o entendimento sobre a relação de troca. endomarketing é um processo que acontece de cima para baixo e de baixo para cima”.

Para Gaurink Dias (2008, p. 24): “Endomarketing pode ser entendido como um processo estruturado, alinhado ao planejamento estratégico empresarial, visando

melhoria da comunicação, buscando a relação com ganhos de produtividade nas organizações”.

Bekin (2004) explica que o primeiro fundamento propõe um movimento focando obter resultados e que é primordial o alinhamento com o propósito negocial da empresa, os métodos de trabalho da equipe, além de enfatizar o objetivo, a tarefa e a responsabilidade sem perder de vista a sustentabilidade. O segundo fundamento privilegia a comunicação interna para fortalecer a sincronia interna, fato que repercute sobre o mercado e a sociedade.

No terceiro, o autor, enfoca a transparência dos objetivos aos funcionários buscando harmonizar o objetivo do funcionário com o objetivo geral da empresa. Como quarto fundamento, Bekin (2004) esclarece que nos procedimentos internos há uma figura chamada cliente.

Diante de grandes adversidades e incertezas mercadológicas, além da saturação das aplicações das ferramentas administrativas, o surgimento de um conjunto de ferramentas para otimizar e fortalecer o ambiente das organizações se fazia necessário. Nesse diapasão surgem ações nominadas como endomarketing. (BRUM, 2003).

A percepção de Bekin (2004) em relação ao surgimento do endomarketing é de que com a evolução e expansão das empresas estão associadas à globalização. As instituições cresceram ao ponto de terem departamentos distanciados, mas dependente dos demais para compartilhar informações, alinhar-se com os objetivos da organização.

Nessa conjuntura, a falta de canais de comunicação adequados, provocou o isolamento departamental abrindo uma demanda por um processo aplicável ao caso. Philip Kotler começou a empregar técnicas do marketing (externo) para dentro da empresa dando início ao endomarketing ou marketing interno. (BEKIN, 2004).

Depreende-se então que a aplicabilidade do endomarketing nas organizações é abrangente e necessária como forma de garantir a competitividade no ambiente mercadológico, pois envolve a cultura organizacional, comunicação interna, ações motivacionais, integração departamental e melhoramento de comunicação com o ambiente e a sociedade externa.

A RELAÇÃO ENTRE ENDOMARKETING E A APLICABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

As grandes empresas que lideram nichos mercadológicos só atingiram tal patamar por meios de se atualizarem, inovarem e manterem-se em constante comunicação com as necessidades da sociedade (COBRA, 1997). Atualmente o vínculo com o cliente externo tem levado os gestores empresariais a buscarem melhoramentos no produto ou serviço final oferecido ao cliente. Brum (2003) enfatiza que a diversidade de valores de cada funcionário cria teias constituindo uma subcultura no interior da organização. Quando a administração não valoriza essa característica acaba desmotivando o funcionário. Para evitar essa perda de informação, Brum (2003, p. 23) lembra que o endomarketing atua preparando meios para que seus usuários internos: “saibam mais sobre gestão, processos, produtos, mercados, desafios, etc, acaba fazendo com que todos se sintam parte do processo. Isso determina um nível maior de motivação pelo simples fato de colocar as pessoas numa posição de importância”.

Na visão de Gaurink Dias (2008, p. 27) “a empresa deve priorizar o subsistema de informações, de forma a atingir não só os empregados, mas a sociedade em geral, que necessita de informações claras para apoiá-la em seus projetos sociais.” Em outras palavras Lacombe (2005) e Chiavenato (2004) concordam que a empresa possui em seus funcionários os maiores diferenciais para se manterem coesas na busca para os objetivos traçados. Ratificando esse entendimento Gaurink Dias (2008, p. 15) destaca que “a clareza dos objetivos e a filosofia de trabalho da empresa precisam ser compartilhadas com os empregados”.

Na compreensão de Bekin (2004) o endomarketing funciona como técnica libertadora do potencial criativo internalizado das pessoas que compõem o ambiente interno. Essa afirmação encontra respaldo em Giuliani (2006, p. 240) ao destacar que “o endomarketing tem como função propiciar a melhoria na qualidade dos produtos e serviços e logicamente, obter resultados para a empresa, atraindo e mantendo seus clientes internos, e por consequência, os clientes externos”.

De modo sucinto pode-se considerar que o endomarketing é um conjunto de ações envolvendo cultura organizacional, comunicação interna, motivação,

recrutamento, interação entre os departamentos da empresa com vistas a excelência da qualidade para o cliente final estreitando os laços com a comunidade local (CERQUEIRA, 2005). Um dos meios amplamente difundidos pelo endomarketing é a troca de informação entre todos os setores, desse modo encontra complemento recíproco com a controladoria.

A CONTROLADORIA E O ENDOMARKETING

A controladoria, assim como o endomarketing, surgiu da necessidade das empresas em manterem um procedimento de controle para não perder o foco do objetivo, os planejamentos traçados pela alta administração e, principalmente a mensuração e gestão econômico-financeira, tanto na auferição de resultados como na aplicação dos custos (MORANTE E JORGE, 2008; GAURINK DIAS, 2008; BEKIN, 2004).

Nas palavras de Garcia (2010), a controladoria é conhecida como um departamento administrativo responsável pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação do sistema de informação. A afirmação de Gaurink Dias (2008) reforça essa análise ao pontuar que a comunicação é uma peça indispensável para o controle e fortalecimento das metas traçadas.

O controle visa assegurar que as diferentes unidades da organização estejam trabalhando de acordo como o previsto. No entendimento de Chiavenato (2004, p. 458) se “as unidades não estão trabalhando em harmonia e no mesmo ritmo, a organização deixa de funcionar eficientemente”. Corroborando com esse entendimento, Bekin (2004, p. 85) afirma que: “a atividade de endomarketing pode ser utilizada quando um departamento é mal-entendido pelas outras divisões da empresa, justamente por não fazer seu marketing para as demais áreas, o que dificulta, isola e distancia”.

Fica evidente que um dos objetivos precípuos da controladoria é colher dados de todos os setores, uma vez que todos influem no processo de gerar informações. As mesmas devem ser compartilhadas pelos envolvidos, dando origem a um *feedback* generalizado. Mas nem sempre isso é possível, pois algumas empresas resistem ao processo integracionista.

Essa integração preconizada pelo endomarketing, no entendimento de Garcia (2010) faz com que a confiança entre os departamentos seja fortalecida, e no caso da controladoria, a qual depende de dados dos setores para realizar seu trabalho, fica melhorado.

Em algumas situações os contadores não eram bem vistos pelos demais departamentos, pois associavam à tarefa de contabilizar os dados com o ato de “dedos-duros” da gerência. Essa dificuldade e limitação da controladoria podem ser supridas pelo endomarketing, pois este cria canais de comunicação pautados na ética, responsabilidade e eficiência para concentrar e envolver todos os funcionários.

Autores como Mosimann e Fisch (1999) lembram que as empresas não podem ser consideradas e tratadas como um conjunto fragmentário, mas um conjunto coeso. Portanto há a necessidade de uma ferramenta capaz de propiciar uma integração entre todos os setores da empresa, incluindo o financeiro, o fiscal, o de logística, o de recursos humanos entre outros. A controladoria pode ser esse elo, que pode ser capaz de trabalhar eficazmente.

Nesse ponto em que as empresas ampliaram suas estruturas surge outra dificuldade que acaba influenciando todo o processo de informação: o fator humano. Em alguns casos, a percepção do departamento de contabilidade pelos demais setores da empresa é apenas o de apurar números, sem qualquer relação com as demais partes (BEKIN, 2004).

Se a contabilidade trabalha com dados para gerar informações relevantes, como o fator humano pode influenciar neste processo? Como pode ser tratado com confiabilidade o fornecimento de dados se não for considerado o fator humano?

Oliveira (2009) alega que a controladoria não se restringe somente ao âmbito empresarial. Mas até que ponto essa percepção influi em outros ambientes? Outro ponto relevante é que a Ciência Contábil deixou o rótulo de ferramenta estanque e começou a assumir uma parcela de participação nas decisões?

Melo (2001), Rezende (2005) e Costa (2006) conceituam a empresa como um sistema aberto, ou seja, esse sistema interage com o meio e a controladoria acompanha essa conceituação, pois, ela interage com os demais departamentos da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controladoria trabalha com dados, a matéria prima dessa ferramenta administrativa, e por tanto necessita estar em perfeita harmonia com os setores para colhê-los de forma correta, gerando assim as informações oportunas e relevantes. A partir da coleta de dados de todos os setores, passa a processá-los gerando as demonstrações e os relatórios contábeis de modo que os administradores possam ter uma visão completa da organização no ato da tomada de decisão.

Como ferramenta para conciliar essas variações, o endomarketing trabalha com o funcionário do modo em que se possa unir o valor interno (nato) com os valores determinados pela instituição. Desse processo ocorrem ganhos mútuos. O colaborador sente-se parte da empresa e não apenas funcionário e passa a defender e internalizar a visão e a missão definidas pelos administradores.

Esse processo demanda a análise bilateral, tanto por parte do funcionário como por parte da empresa. A divulgação correta e objetiva das informações assume papel preponderante nessa seleção. A controladoria atua nesse cenário.

Como suporte administrativo, a necessidade de informações que propiciem uma visão geral da empresa é uma premissa irrefutável. Sendo assim, as decisões serão tomadas com coerência e objetividade.

Em face das variedades setoriais, a unificação e harmonização dos dados fornecidos alimentam o processo e trabalho da controladoria, portanto ela não pode ser isolada e nem incompreendida os demais setores.

O endomarketing consolida o processo de integração entre todos os setores, fortalecendo a confiança e comprometimento dos funcionários com a instituição. Esse processo se vale de técnicas de marketing aliadas à cultura organizacional para melhorar o fluxo de comunicação entre gestores e funcionários e, conseqüentemente potencializa a função da controladoria.

REFERÊNCIAS

ALDAG, Ramon J; JOSEPH, Buck (tradução de Anna Quirino). **Liderança e visão: 25 princípios para promover a motivação.** São Paulo: Publifolha, 2002.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2003.

CAVEDON, Neusa Rolita. Cultura Organizacional: gerenciável, homogênea e quantificável? In: BITENCOURT, Cláudia (org.). **Gestão Contemporânea de Pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CERQUEIRA, Wilson. **Endomarketing: educação e cultura para a qualidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** São Paulo: Atlas, 2004.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** 2ª reimpr. – Campinas: Alínea, 2003.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **CONTROLADORIA: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria Teresa Leme. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1996.

GARCIA, Alexandre Sanches. **Introdução à Controladoria:** instrumentos básicos de controle de gestão das empresas. São Paulo: Atlas, 2010

GAURINK DIAS, José Geraldo. **Endomarketing:** um instrumento estratégico na busca da competitividade empresarial. São Paulo: Livro Ponto, 2008.

GIULIANI, Antonio Carlos (org.). **Marketing contemporâneo:** novas práticas de gestão com estudos de casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MASIERO, Gilmar. **Administração de empresas:** teoria e funções com exercícios e casos. São Paulo: Saraiva, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

MELO, Ivo Soares. **Administração de sistemas de informação.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria:** análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

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

NASCIMENTO, Auster Moreira; REGINATO, Luciane. **Controladoria:** um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva. **Controladoria:** fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Saraiva, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Manual de contabilidade básica.** São Paulo: Atlas, 2009.

*A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE INTEGRAÇÃO DA EMPRESA ALIADA
AO ENDOMARKETING COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA*

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática. São Paulo: Atlas, 2005.

RODRIGUEZ, Martius Vicente Rodriguez y. **Gestão Empresarial em organizações aprendizes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SCHEIN, Edgar H. (trad. Ailton Bomfin Brandão) **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, Fernanda Pereira. **A cultura organizacional como um instrumento de poder**. Caderno de pesquisas em administração, v. 1 n.3, 2º sem. São Paulo: 1996.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.