

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LUCINEIA FERNANDES DE MATOS OLIVEIRA

**O PAPEL DO CONTROLE DE GESTÃO RELACIONADO ÀS AÇÕES DO
MARKETING**

CURITIBA

2017

LUCINEIA FERNANDES DE MATOS OLIVEIRA

**O PAPEL DO CONTROLE DE GESTÃO RELACIONADO ÀS AÇÕES DO
MARKETING**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria.

Prof. Orientador: MSc Luiz Rogério Farias

CURITIBA

2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela saúde e determinação que me permitiu a realização desse trabalho e a conclusão de mais uma etapa em minha vida.

Aos meus pais, principalmente à minha mãe que sempre me apoiou e me incentivou a estudar e a correr atrás dos meus objetivos.

Ao meu esposo, pela parceria e paciência que faz com que eu me encoraje a seguir sempre em frente perante aos desafios pessoais e profissionais.

À minha filha, pela compreensão na minha ausência nos dias de sábado durante o período das aulas e em todos os dias de estudos e de trabalho.

Aos meus mestres e professores, e a todos os que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desse estudo.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar o papel da área de Controle de Gestão relacionado às ações da área de Marketing, buscando identificar e delimitar as responsabilidades de cada uma dessas áreas, trazendo a importância de alguns aspectos organizacionais tais como a estrutura, a definição e o alinhamento dos objetivos estratégicos além da relevância da comunicação efetiva entre as áreas. Ao longo da pesquisa buscou-se expor os desafios tanto da área de Controle de Gestão quanto da área de Marketing apresentando a relação e a interligação de ambas as áreas com os objetivos estratégicos da organização buscando sempre os interesses globais em detrimento de interesses individuais. Para a exploração do tema que é atemporal e do convívio dos profissionais que atuam nessas áreas, foi realizada pesquisa bibliográfica com o intuito de apresentar as atribuições de cada uma dessas áreas, bem como seus interesses e obrigações. Utilizou-se ainda na argumentação, a experiência do pesquisador com relação às práticas comportamentais dos profissionais que atuam nas áreas alvo da pesquisa apresentando o cenário das telecomunicações para ilustrar e exemplificar contextos. Os resultados do estudo mostraram a relevância que tanto o Controle de Gestão quanto o Marketing representam para a sobrevivência e continuidade das organizações bem como a necessidade de que ambas as áreas tenham como foco principal os objetivos estratégicos comunicados de maneira eficaz, os quais dirão o rumo e o papel comportamental que cada área deve adotar.

Palavras chave: Controle de Gestão. Marketing. Planejamento. Estratégia. Telecomunicações.

ABSTRACT

The present work aims to introduce the role of management control area related to the actions of Marketing, seeking to identify and delineate the responsibilities of each of these areas, bringing the importance of some organizational aspects such as the structure, the definition and alignment of strategic objectives in addition to the importance of effective communication between the areas. Along the research sought to expose the challenges both in the area of management control and Marketing area showing the relationship and interconnection of both areas with the strategic objectives of the organization always seeking the global interests regardless individual interests. For the exploration of the theme that is timeless and the society of professionals working in these areas, was carried out bibliographical research in order to present the powers of these areas, as well as their interests and obligations. The researcher also used in the argument, her experience in relation to behavioural practices of professionals working in the research areas showing the telecommunications scenario to illustrate and exemplify contexts. The results of the study showed the importance that both the management control as the Marketing for the survival and continuity of the organizations as well as the need for both areas have as main focus strategic objectives communicated effectively, which will tell the way and the behavioral role that each area should adopt.

Key words: Management control. Marketing. Planning. Strategy. Telecommunications.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	CONTEXTO E PROBLEMA	7
1.2	JUSTIFICATIVA	9
1.3	OBJETIVO GERAL	10
1.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	11
1.6	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	11
1.7	METODOLOGIA	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1	O PAPEL DA ÁREA DE MARKETING	13
2.1.1	DEFININDO O MARKETING	13
2.1.2	OS DESAFIOS DO MARKETING	15
2.1.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O MARKETING	18
2.1.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	21
2.1.5	A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA	25
2.2	O PAPEL DO CONTROLE DE GESTÃO	27
2.2.1	DEFININDO O CONTROLE	27
2.2.2	O CONTROLE INTERNO	29
2.2.3	O CONTROLE DE GESTÃO	30
2.2.4	A ESTRUTURA E O PLANO DE CONROLE	34
2.2.5	METAS AGRESSIVAS E A GESTÃO DE RICOS	38
3	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	40
	REFERÊNCIAS	43

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO E PROBLEMA

A empresa é composta por um conjunto de atividades e processos que tem o objetivo de alcançar metas previstas no planejamento e cumprir a sua missão. A continuidade organizacional não depende apenas de um planejamento estratégico bem estruturado, mas também do aperfeiçoamento das atividades e da interatividade e interdependência das áreas. (OLIVEIRA, 2009).

Para Maximiano (2004) o processo de gestão organizacional é caracterizado pelas etapas de planejamento, execução e controle das atividades. Esse controle é definido por Oliveira (2009) como um processo administrativo que se utiliza da comparação dos resultados com padrões previamente estabelecidos mensurando e avaliando o desempenho das ações adotadas, com o intuito de aprimorá-las ou de corrigi-las.

O Controle de Gestão tem o papel de vincular a gestão financeira com os resultados de todas as operações organizacionais. Os instrumentos de controle gerencial no âmbito operacional auxiliam a empresa no seu direcionamento, diminuindo riscos gerenciais através de indicadores do negócio que evidenciam sua situação econômico-financeira. (IMONIANA; LIMA, 2008).

O Marketing gerencial, para Kotler (2000, p. 33) “é um processo que se permite planejar e executar a concepção, a determinação de preços, promoções e a distribuição de ideias, bens e serviços para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

As responsabilidades e atribuições das áreas de Controle de Gestão e de Marketing quando mal orientadas podem levar a conflitos internos nas organizações. Esse é um tema atemporal e faz parte da rotina dos profissionais que atuam nessas áreas.

A área de Marketing, que tem como tarefas principais o desenvolvimento de produtos e ofertas, a criação de clientes, e também o planejamento das vendas que envolve na maioria das vezes metas agressivas, entra constantemente em conflito com

a área de Controle de Gestão que tem como responsabilidade, entre outras, a manutenção do equilíbrio da rentabilidade e a saúde econômico-financeira da empresa visando maximizar os resultados oriundos de suas atividades operacionais.

Jônio, Plaidoux e Leleu (1999) salientam que as atividades de controle dentro de uma organização permite acompanhar a gestão, apreciar e confrontar os resultados previstos *versus* o realizado possibilitando que o ciclo de concepção, ensaios, decisão, execução, controle e análise dos resultados se repitam de maneira permanente.

Tanto o Marketing quanto o Controle de Gestão são áreas que apresentam papéis fundamentais para a sustentabilidade do negócio e precisam estar sempre preocupadas e alinhadas às estratégias da organização para não perderem o foco.

Mas qual é o papel do Controle de Gestão perante as tomadas de decisão do Marketing?

Como enfrentar as pressões de pessoas com interesses discrepantes aos da organização como um todo, como metas ousadas de vendas, por exemplo, sem se preocupar com a rentabilidade?

Como saber se as estratégias foram implementadas de forma adequadas, e se os objetivos foram alcançados?

Evidentemente nem todos os recursos de uma organização são totalmente controláveis, no entanto, existem várias técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas pelas áreas de controle para mostrar o desempenho de diversos recursos.

Encontrar um equilíbrio certo entre conformidade e a tomada de riscos, não é uma tarefa fácil, mesmo nos cenários mais favoráveis, pois tudo dependerá da percepção do tomador de decisão. (HOPE, 2007).

Outro aspecto extremamente relevante para que cada área desempenhe seu papel de maneira eficaz sem prejudicar o desempenho da outra, é a sua organização.

A complexidade das tarefas exige que seja fixado e bem definido o escopo de cada área. A estrutura interna da empresa, que se traduz pelo organograma, irá definir cada agente com os limites de suas ações, suas responsabilidades e também a ligação e amarração que as áreas têm umas com as outras. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

A consequência da evolução organizacional, que varia conforme sua complexidade em processos, estratégias e estrutura geram dificuldades para adaptar-se rapidamente às novas realidades tecnológicas, afetando seus resultados organizacionais. Essa problemática demonstra que as empresas que mantêm os melhores resultados são as que melhor se adequaram ao ambiente. (LAWRENCE e LORSH, 1967).

“A maneira com a qual a empresa está organizada é uma condição necessária ao seu controle. Quando falta organização a condução da empresa é caótica e todo o controle é ineficaz”. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999, p. 19).

1.2 JUSTIFICATIVA

Controlar a gestão de uma empresa não é tarefa fácil, exige capacidade e foco.

O intuito dessa pesquisa é contribuir, através de uma investigação teórica, para o entendimento do contexto que geram os conflitos entre as áreas de Controle de Gestão e de Marketing, buscando apresentar as funções, as responsabilidades e atribuições dessas áreas trazendo ocasionalmente o cenário dinâmico e competitivo das empresas de telecomunicações como exemplo.

Tanto o Marketing quanto o Controle de Gestão representam peças fundamentais à orientação da empresa e incontestavelmente ao seu sucesso e continuidade no mercado, e por isso precisam ser estudadas incansavelmente.

Grande parte dos problemas de fracassos nos resultados partem da gestão e são de natureza estratégica, ou seja, falta de alinhamento e de entendimento dos objetivos estratégicos que conduzem o negócio e orientam a empresa na tomada de decisão.

A organização de uma empresa não é imutável. Evolui com a empresa, com sua dimensão, com seus problemas e com o aprendizado que fica de cada resultado obtido. Por esse motivo, torna-se necessário entender o comportamento dos indivíduos perante seus desafios, analisando os motivos e o contexto de cada ação ou decisão tomada. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

O conteúdo dessa pesquisa almeja fornecer uma contribuição para o entendimento de determinadas atitudes dentro das organizações em geral, sobretudo no

segmento das telecomunicações, buscando também caracterizar os motivos dessas atitudes, que muitas vezes refletem as responsabilidades atribuídas a área e à gestão.

Com o intuito de analisar as responsabilidades e desafios das áreas de Marketing e de Controle de Gestão esse trabalho mostra a necessidade de compreender a missão de cada uma dessas áreas, delimitando seus papéis perante a tomada de decisão que pode impactar a estratégia e os resultados da empresa como um todo.

1.3 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral desse estudo é identificar o papel do Controle de Gestão relacionado às ações e responsabilidades da área de Marketing apresentando uma fundamentação teórica a respeito das funções, responsabilidades, objetivos e desafios de cada uma dessas áreas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos da pesquisa são:

1. Apresentar, evidenciar e delimitar o papel da área de Marketing.
2. Apresentar, evidenciar e delimitar o papel da área de Controle de Gestão.
3. Interpretar e analisar os papéis de cada área pesquisada buscando entender, o contexto, os motivos pelos quais elas entram em conflito.
4. Expor o ambiente das empresas de telecomunicações para exemplificar situações e cenários.
5. Explicar a necessidade e a importância do alinhamento das estratégias bem como da comunicação efetiva entre as áreas e dentro da empresa como um todo.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho busca apresentar as principais responsabilidades da equipe de Marketing e o papel do Controle de Gestão diante das ações dessa área, buscando evidenciar o contexto que se apresenta os desafios do Marketing, bem como as ações e o comportamento que o Controle de Gestão deve adotar com o objetivo de gerenciar os riscos, minimizar prejuízos e maximizar resultados para a organização como um todo.

Não foi realizada pesquisa de campo, pois buscou-se trazer o contexto de um problema que é atemporal e vivenciado em diversas empresas, independente do seu ramo de atividade, trazendo como exemplo o segmento das telecomunicações, cuja característica predominante de mercado é a alta competitividade e complexidade dos negócios.

O estudo de forma mais ampla, sem delimitação de empresa, busca apresentar uma análise e exploração da bibliografia que possa servir como referência para o tema que trata dos conflitos de interesses entre as áreas de Marketing e de Controle de Gestão sendo aplicável a variadas empresas em diferentes ramos de atuação.

O presente estudo não tem o objetivo de elaborar um diagnóstico para os conflitos de interesses entre as áreas, ou apresentar um método para lidar ou gerenciar esses conflitos, mas sim apresentar as responsabilidades e desafios tanto da área de Marketing quanto do Controle de Gestão, despertando no leitor uma reflexão própria sobre o papel e o comportamento que cada área deve adotar baseando-se nos seus compromissos, na sua missão, sua razão de ser.

1.6 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Para apresentar de forma clara e objetiva os resultados desse estudo, o trabalho foi dividido em três capítulos.

No Primeiro capítulo busca-se apresentar de maneira sucinta a contextualização, a definição do problema da pesquisa, as justificativas e os objetivos do estudo, e também a metodologia para abordagem do tema.

No segundo capítulo são apresentadas primeiramente, as responsabilidades do Marketing e também os desafios, que muitas vezes levam a área a criar planos de ação com estabelecimento de metas agressivas em busca dos resultados preestabelecidos pelo Planejamento Estratégico, o que geram riscos para a organização em seu contexto geral.

Ainda no segundo capítulo é apresentada a interligação da área de Marketing com os objetivos estratégicos e a importância da comunicação no meio organizacional. Busca-se esclarecer a relevância do alinhamento entre os objetivos, a estratégia e o plano de ação de Marketing.

O segundo capítulo é finalizado pela apresentação das responsabilidades do Controle de Gestão e sua relevância para o desenvolvimento e aprimoramento das atividades da organização, uma vez que essa área é responsável não apenas por analisar e apresentar resultados, mas também por propor melhorias e corrigir erros ao longo dos processos que compõe o ciclo operacional.

No terceiro parágrafo é apresentada a conclusão do estudo, onde se busca despertar no leitor uma reflexão do papel, do comportamento do Controle de Gestão em relação as ações da área de Marketing.

1.7 METODOLOGIA

A tipologia da pesquisa apresentada é bibliográfica, portanto a metodologia empregada para exploração, descrição, compreensão e explicação do tema proposto, é o referencial teórico onde foi realizada a leitura e fichamento de diversos autores com variadas abordagens para os objetos tratados nesse estudo.

O tema abordado envolve diferentes autores em suas respectivas áreas de conhecimento sendo necessária a explanação, delimitação e apresentação de cada área, tanto de Marketing quanto do Controle de Gestão, para que fossem identificados de que forma cada uma deve atuar evitando conflitos que comprometam os objetivos da empresa.

Tendo realizado a pesquisa bibliográfica foi possível argumentar acerca do papel e das responsabilidades de cada área dentro da organização sem que os objetivos estratégicos sejam impactados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PAPEL DA ÁREA DE MARKETING

2.1.1 DEFININDO O MARKETING

Para conhecer mais sobre as tarefas do Marketing enquanto área é preciso buscar os conceitos dos autores mais renomados sobre o assunto. Kotler (2000, p. 30), esclarece que o Marketing “é um processo social por meio do qual, pessoas e grupos de pessoas obtém aquilo que necessitam e que desejam com a criação, a oferta e a livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

O conceito de marketing é uma filosofia gerencial na qual todas as fases das atividades de uma empresa são concebidas e executadas para satisfazer as necessidades dos clientes. Se o conceito de produção ideal era fazer para vender, o conceito de marketing ideal é fazer sob medida. (BARABBA, 1999, p. 53).

Trazendo esse conceito para o meio organizacional, o Marketing é responsável pela venda de forma direta e indireta, ou seja, os profissionais que atuam nessa área têm como objetivo estudar o mercado, analisar de que forma a empresa pode ganhar o

cliente, aumentar as vendas e implementar estratégias para trazer mais resultados para a empresa.

Kotler (2000) salienta que o Marketing Gerencial é um processo pelo qual a empresa planeja e executa a concepção, criação de ideias, bens e serviços, determinando preços, promoções e sua distribuição para criar negociações que satisfaçam metas individuais e organizacionais.

O papel do Marketing Gerencial precisa ser compreendido não apenas como o de vendedor de produtos, mas também como um criador de clientes.

O trabalho do profissional de marketing começa muito antes da fabricação do produto da empresa e continua muito depois de sua venda estar consumada. O profissional de marketing envolve-se no estudo das necessidades e desejos do consumidor, desenvolvendo conceitos de produtos dirigidos à satisfação de necessidades insatisfeitas, testando a validade desses conceitos, projetando as características dos produtos, desenvolvendo a embalagem e a marca do produto, estabelecendo preços, tendo em vista obter um retorno razoável sobre o investimento, montando a distribuição regional, nacional ou internacional, criando comunicações de marketing eficazes para permitir que o público saiba da disponibilidade do produto, comprando a mídia mais eficaz para as mensagens comerciais, controlando vendas, verificando as satisfações do consumidor e revisando os planos mercadológicos. (KOTLER, 2000, p. 35).

Portando, as responsabilidades atribuídas à área de Marketing vão desde a idealização, criação e desenvolvimento do produto até o pós-venda, gerando um ciclo que possibilite redefinir, reimplantar e gerar novas diretrizes em relação ao rumo dos negócios.

No mercado das telecomunicações caracterizado pela alta competitividade e pela complexidade do negócio, que envolve constantemente regulamentações e ameaças externas, o Marketing tem papel predominante e fundamental, capaz de definir o futuro da organização, exigindo dinamismo e rapidez na tomada de decisão além de flexibilidade, inovação e alto investimento.

O Marketing é uma área que vem crescendo e ganhando cada vez mais espaço e relevância dentro das empresas dada a concorrência global, que torna o mundo cada vez menor, ao avanço das tecnologias e a busca dos clientes pela inovação e a qualidade

dos produtos e serviços. Cada vez mais se busca investir em profissionais dispostos a encararem e a vencerem os desafios nos diversos segmentos da área.

Integrado a área de Marketing está, comumente, o Planejamento Comercial, que é responsável pela coordenação, execução das estratégias do Marketing e pela tradução de seus objetivos em resultados. Dessa forma podemos perceber que mesmo que em algumas empresas o Marketing e o Planejamento Comercial sejam áreas distintas, ambas se complementam e estão diretamente conectadas em busca do mesmo objetivo, obter resultados, alcançar metas.

Nesse estudo, ao referir-se ao Marketing, o mesmo será tratada de maneira global, ou seja, sem delimitar as responsabilidades de cada departamento ou divisão, tendo em vista o alvo comum das áreas, os clientes e as vendas.

2.1.2 OS DESAFIOS DO MARKETING

No mundo cada vez mais moderno e globalizado os desafios da área de Marketing são cada vez maiores.

Descobrir e entender as necessidades e vontades do consumidor está entre eles.

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem as mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir esses objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, produtos, relacionamentos com clientes e fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação, responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão organizacional. (FELÍCIO JUNIOR, 2011).

Para driblar esse desafio a área de Marketing, sobretudo nas empresas de telecomunicações, precisa revisar continuamente seus processos, produtos e serviços, sua forma de relacionamento com o cliente e também com seus parceiros, buscando constantemente a inovação e a qualidade que são as chaves para a obtenção dos resultados e alcance dos objetivos da empresa.

Outro desafio da área de Marketing é a competitividade.

As empresas tendem num âmbito geral a aumentar sua produtividade e reduzir custos, já os consumidores cada vez mais informados e mais exigentes tendem a procurar produtos com mais qualidade e com menor preço, a melhor relação custo benefício.

Nas empresas de telecomunicações, por exemplo, um dos maiores desafios é manter o cliente por mais tempo na base, fazendo com que ele permaneça um período mínimo para que gere payback (retorno), o que não é raro não acontecer. Em muitos casos o cliente deixa a empresa antes mesmo de ter gerado retorno ao que lhe foi investido em materiais de instalação e prestação de serviços. Ao menor sinal de falha da operadora o cliente migra para outra. Ganha o cliente, a prestadora que oferecer o melhor serviço pelo menor custo, e assim o churn (métrica que indica o número de cancelamentos em determinado período), representa um indicador preocupante e um indício de que algo está errado.

As organizações procuram cada vez mais desenvolver formas de trabalho, de comunicação, de estruturas e tecnologias mais adequadas e eficientes, pois no ambiente turbulento como o que se apresenta atualmente não há vantagem competitiva sustentável a ser utilizada se não as próprias armas competitivas de mercado, ou seja, pela gestão proativa do seu próprio conhecimento daquilo que se tem de vantagem em relação aos concorrentes, seja nas empresas de telecomunicações ou em qualquer outra.

A principal ferramenta para lidar com a competitividade é conhecer a si própria e conhecer ao máximo seus clientes e também o mercado o qual a empresa está inserida,

pois o conhecimento se tornou o recurso econômico mais importante para a competitividade.

A inovação e as tendências do mercado também são desafios importantes para a área de Marketing.

De olho nas mudanças que nunca cessam o Marketing precisa estar atento às constantes mudanças que ocorrem no mundo e que impactam direta e indiretamente os negócios.

A mudança mais atual é a transformação digital e os avanços tecnológicos que tem influenciado os negócios em todas as partes do planeta.

As mudanças que estão ocorrendo no mundo estão afetando os mais variados setores econômicos, pois há algum tempo já vem se falando nos avanços da tecnologia, porém agora estamos nos dando conta que ela realmente não tem limites e está a cada dia mais revolucionária e mais presente, fazendo com que aumentem as incertezas no mundo dos negócios, e isso implica para a área de Marketing antecipar-se às mudanças, analisar seus impactos e quando possível administrar novas oportunidades na tentativa de minimizar os riscos. (COBRA, 2003).

O avanço tecnológico não deve ser tido apenas como um desafio para as empresas. Nas competências de um gestor de Marketing deve estar a, “visão estratégica” e isso implica a utilização da tecnologia em favor da empresa, como a utilização de softwares cada vez mais sofisticados para ajudar nos demais desafios do Marketing como a concorrência e o relacionamento com os clientes.

Algumas empresas de telecomunicações que inicialmente viram o avanço da tecnologia como uma ameaça mudaram seu foco e a adotaram como vantagem competitiva. Hoje por exemplo, empresas que perderam receita de serviços de voz fixa com a invasão arrasadora das redes sociais passaram a dar mais foco aos planos de dados móveis gerando consumo maior nesse serviço ao invés do serviço fixo, ou seja, agregando valor onde os clientes visam esse valor.

É necessário tornar a inovação, uma missão permanente utilizando-se, sobretudo do conhecimento que é um recurso econômico bastante relevante para competitividade das empresas em qualquer que seja o ramo de atividade.

2.1.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O MARKETING

“Planejamento Estratégico é a arte de planejar ações de maneira estratégica, definir resultados, determinar objetivos e os meios para alcançá-los. Consiste em um processo, uma base sobre a qual outras fases serão constituídas”. (COBRA, 2003, p. 301).

De acordo com Nakagawa (1993, p. 51), “o planejamento estratégico define políticas, diretrizes e objetivos estratégicos e tem como produto final o equilíbrio dinâmico as interações da empresa com suas variáveis ambientais”.

Por meio do Planejamento Estratégico a empresa se organiza, determina quais riscos está disposta a assumir e paralelamente define quais controles deve utilizar a fim de minimizar esses riscos. A partir de um planejamento bem definido e estruturado incidirão linhas de controles gerenciais que deverão ser adotados pela empresa (IMONIANA; LIMA, 2008).

Em outras palavras, o sucesso do controle depende diretamente de um planejamento bem-sucedido e bem estruturado. Um caminhando paralelamente ao outro. Não se pode obter sucesso no controle quando o planejamento é mal executado, ou simplesmente inexistente.

O processo de planejar, é um dos principais instrumentos de orientação ao controle, consiste no primeiro passo, definindo a direção geral a qual a empresa deve seguir.

Toda empresa em qualquer área de atuação e independentemente do seu tamanho, possui objetivos, metas a serem atingidas. É comum vermos na apresentação

de sua Missão e Visão, a descrição desses objetivos, sua razão de ser, onde pretende chegar e o que deseja alcançar no futuro.

Tomemos como exemplo a apresentação da Missão e Visão da Oi:

Missão:

"Prestar serviços de telecomunicações, informações e entretenimento, com soluções inovadoras, competitivas, globais e com qualidade, que satisfaçam às necessidades dos clientes, buscando sempre maximizar resultados para os acionistas, colaboradores e sociedade, garantindo o desenvolvimento sustentado da empresa."

Visão:

"Ser reconhecida, pelos clientes e pela sociedade, como a melhor e mais completa prestadora dos serviços objeto de sua missão e pela sua conduta ética e socialmente responsável."

Mas o que geralmente não está descrito na Missão e Visão das organizações é o que ela pretende fazer para alcançar esses objetivos. Como atingir as metas? Como se sobressair em meio à alta competitividade no mercado cada vez mais globalizado, e alcançar os resultados pretendidos?

Uma das tarefas da área de Marketing é a elaboração do Plano Comercial, no qual estarão traduzidos os objetivos estratégicos, definidos na etapa de planejamento, suas táticas e os resultados os quais se pretende atingir.

Geralmente esse plano ou orçamento apresenta uma taxa de crescimento desejável de receita e de lucro para um determinado período de tempo, normalmente anual.

Como todos sabem, nossa estratégia requer um crescimento de 10% nas receitas e nos lucros todo ano. Portanto, nossa meta para o ano que vem será de US\$ 1,3 bilhão em receita e US\$ 200 milhões em lucros. Essas metas são ambiciosas dada a natureza das mudanças que estão ocorrendo em nossa indústria; porém eu sei que, se vocês se dispuserem a fazê-lo, conseguirão. Nossos investidores

estão contando com vocês. Consequentemente, deveremos ter informações sobre a estimativa aproximada da ordem de grandeza do orçamento nas próximas semanas. Nós revisaremos essas projeções imediatamente e daremos um retorno quanto a como elas se somam. Vocês receberão então suas metas individuais no início do mês que vem, o que dará a vocês tempo suficiente para apresentar seus planos finais antes do final do ano. (JOINER, 1995, p. 90).

É comum no meio empresarial esse tipo de comunicado vindo da área de Planejamento Estratégico, que é a área responsável pela definição do plano estratégico ou plano de negócios. Nele está o desdobramento da estratégia e dos objetivos em números, para determinado período de tempo. É a partir dele que cada área se norteará do que precisa entregar e seguirá em busca de respostas tais como:

1. Como alcançar os resultados e aumentar a receita?
2. Aumentar as vendas ou aumentar o preço?
3. O quê, quanto, como, quando e onde vender?
4. Investir mais em propaganda ou dar mais descontos?
5. Como aumentar os lucros?
6. Reduzir custos ou investir mais e apostar nos resultados?

Não existe receita pronta quando o tema são metas. Cada área precisa chegar a um consenso, analisar primeiramente sua capacidade de produção, de distribuição e também a capacidade e conjuntura do mercado atual como sua situação econômico-financeira, para então definir qual a melhor estratégia a adotar a qual viabilize o atingimento dos resultados individuais que irão somar ao resultado global.

“As metas de vendas orientam toda a política operacional da empresa, uma vez que, em essência, é a venda o fato administrativo gerador do lucro ordinário”. (CAMPIGLIA; CAMPIGLIA, 1993, p. 293).

A área de Marketing além de contribuir na elaboração das metas, através de relatórios de capacidade, produtividade e de resultados de vendas e outros indicadores, a depender do tipo de negócio, é também responsável por atingir as novas metas e traduzir os objetivos e as estratégias em resultados. Ou seja, seus próprios resultados

nortearão a definição de um novo plano e posteriormente terá de superar seus limites e vencer novos desafios.

No cenário dinâmico e competitivo o qual está inserido o mercado das telecomunicações, as metas representam um ponto de extrema atenção dos gestores. A pressão em torno das metas de vendas é uma situação comum nesse ambiente e pode representar um fator de risco para a empresa, pois ao mesmo tempo em que a competitividade e dinamismo do mercado exigem ousadia e agressividade da força de vendas, as demais áreas precisam estar preparadas e alinhadas em relação aos processos resultantes das vendas, ou seja, estabelecer metas é uma tarefa que precisa ser decidida e alinhada em conjunto com todas as áreas além de visar sempre a rentabilidade do negócio em detrimento de interesses pessoais.

A dosagem periódica das vendas determina a dosagem e o comportamento das demais metas orçamentárias, no entanto é necessário levar sempre em consideração a interdependência entre os diversos objetivos da empresa, pois ainda que queira, ou que seja vantajoso para alguma área específica, não poderia ser operado um volume de vendas superior a sua capacidade operacional e financeira. (CAMPIGLIA; CAMPIGLIA, 1993).

A chave para atingir as metas organizacionais, consiste em ser mais eficaz do que a concorrência, para integrar as atividades de Marketing, satisfazendo, assim, as necessidades e desejos dos mercados-alvos. Para isso é necessário um plano consistente, o qual possibilite a exposição de informações detectadas no processo de planejamento e que permita a implementação, a avaliação e o controle do Marketing, tornando a empresa mais competitiva. (FERREL et al, 2000).

2.1.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cobra (2003, p. 199) nos apresenta que “todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de

planejamento. É a formalização desses elementos que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização”.

Para Certo e Peter (1993) quanto mais específico for um objetivo, mais fácil será para a organização desenvolver as estratégias que facilitarão o seu alcance, ou seja, objetivos específicos e de qualidade são fundamentais para a formulação de estratégias organizacionais adequadas. Deste modo podemos citar oito aspectos dos quais devem ser considerados ao definir os objetivos organizacionais:

1. Posição no mercado: Define a posição em que a organização se encontra no mercado e a qual posição ela pretende alcançar em relação aos concorrentes.
2. Inovação: Abrangem os objetivos organizacionais que se deseja alcançar em relação a inovações de mercado.
3. Produtividade: Definição da quantidade de bens e serviços que a organização produz em relação aos recursos disponíveis. Os objetivos especificam a quantidade que a organização deverá produzir pelo menor número de recursos possíveis.
4. Níveis de recursos: Os objetivos devem especificar o nível desejado de recursos como estoques, equipamentos e caixa, suficiente para operar.
5. Desempenho e desenvolvimento do administrador: Especificam a qualidade do desempenho administrativo e a taxa de desenvolvimento pessoal dos administradores, necessárias para o desenvolvimento empresarial.
6. Desempenho e atitude do empregado: Deve-se enfatizar, estabelecendo objetivos organizacionais, a qualidade do desempenho e as perspectivas do pessoal não-administrativo.
7. Responsabilidade social: Tornou-se indispensável à abordagem deste aspecto na definição dos objetivos organizacionais, pois a empresa deve levar em consideração a obrigação que tem em contribuir para o bem-estar da sociedade.

Tendo definido seus objetivos organizacionais, a empresa precisará de análise, levantamentos e estudos para determinar as estratégias que possibilitarão o alcance dos objetivos preestabelecidos.

Dessa maneira Fernandes e Berton (2005), sustentam que os objetivos e as estratégias se complementam. Os objetivos indicam aonde se quer chegar e as estratégias mostram como chegar lá, ficando assim vinculado com a missão e visão da empresa.

Uma estratégia é um ponto de partida para orientar o desenvolvimento dos planos de ações.

“A estratégia diz como a firma vai ser e a organização diz como se conseguirá que seja dessa maneira. Logo que a organização ficar “dessa” maneira, terá implementado a estratégia e, quando isso ocorrer “essa” já não será mais a estratégia”. (MONTENEGRO; BARROS, 1998, p. 20).

A chave para o sucesso das ações de qualquer área de uma organização está em entender os objetivos estratégicos da empresa como um todo, o que ela busca em determinado momento de sua existência. A definição da estratégia da empresa não busca detalhar as táticas que deverão ser adotadas por cada área para que sejam atingidos os resultados esperados, mas sim fornecer um norte, um rumo que pretende orientar os tomadores de decisão dentro dela.

“A Estratégia é a arte de planejar ações que inibam a ação da concorrência na defesa ou conquista de uma posição no mercado”. (COBRA, 2003, p. 300).

No mercado das telecomunicações, por exemplo, algumas empresas preferem sair sempre na frente investindo constantemente em inovação, sendo pioneiras em produtos e serviços, outras preferem ser mais reativas e esperar as experiências e resultados da concorrente. Existem empresas que buscam o crescimento exponencial, outras preferem manter-se em crescimento moderado. Algumas dominam um mercado inteiro outras preferem atuar em nichos específicos. A posição estratégica em que a empresa adota pode ser uma questão de escolha ou em alguns casos, de necessidade.

Seja qual for a área da organização, sobretudo o Marketing, é preciso saber que a maior responsabilidade e obrigação de um gestor é ter sempre alinhados os objetivos

estratégicos da empresa com suas equipes para que todos remem sempre na mesma direção, e não em favor próprio.

Isso implica, por exemplo, um gestor de Marketing não sair inovando em produtos que dependam de investimentos em insumos de alto custo quando o objetivo maior da empresa naquele momento é baixar os custos e manter a rentabilidade concentrada nos clientes atuais. Se o gestor de Marketing e de qualquer outra área da organização não mantiver claramente definida a estratégia da empresa, não será capaz de apresentar o resultado esperado.

Para Cobra (2003) o que constitui uma estratégia de Marketing vitoriosa são, sobretudo, as ações que fortalecem as vantagens competitivas e que estão alinhadas a estratégia organizacional. Isso implica muitas vezes um gestor abrir mão de suas próprias convicções e visões sobre o mercado.

Tendo os objetivos estratégicos bem definidos e alinhados, os gestores das diversas áreas terão com mais clareza decisões tais como: qual mercado focar, qual concorrente atacar, quais produtos e serviços oferecer, quais políticas de preços e descontos adotar, quais investimentos fazer, quais políticas de recursos humanos fortalecer e qual estrutura organizacional implementar.

A definição dos objetivos estratégicos permite aos gestores exercerem maior controle sobre a direção da empresa, delimitar o papel e os resultados específicos de cada área envolvida no processo de busca pelos resultados.

Uma estratégia bem formulada auxilia a ordenar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável baseada em suas competências e deficiências relativas internas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos imprevistos de concorrentes competentes. Na verdade, o comportamento estratégico de uma organização pode resumir-se a um dinâmico e intenso processo de interação com o ambiente externo, aliado a um processo de promoção e modificação das configurações e dos aspectos internos da organização. (FELÍCIO JUNIOR, 2011).

A orientação estratégica tem a função de oferecer direcionamento e organizar a gestão das áreas envolvidas nos processos organizacionais, tendo por objetivo essencial a minimização do individualismo e dos conflitos de interesses.

2.1.5 A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ASSERTIVA

Não há como falar de diferentes áreas, diferentes tarefas e funções de uma organização cujos objetivos estratégicos se encontram em determinado momento, sem falar da importância da comunicação.

Peter Drucker (1992) ressalta que pelo menos sessenta por cento dos problemas administrativos de uma empresa são originados pela deficiência e até mesmo pela falta de comunicação.

A comunicação pode ser considerada uma das ferramentas mais relevantes para o ser humano em todos os aspectos, seja profissional ou pessoal, porém quando falta comunicação ou quando ela é ineficaz, pode ocasionar desentendimentos e levar a sérios problemas organizacionais como atrasos e retrabalhos e até mesmo conflitos entre as áreas.

Mas o que fazer então para alcançar a eficácia na comunicação organizacional?

A resposta não é tão simples. É preciso acima de tudo identificar em que ambiente, em que empresa a situação deve ser verificada. O tamanho, o grau de complexidade, a pressão no sentido de eficiência e também a estrutura determinam o nível de otimização de comunicação na organização. (REGO, 1986).

De um lado existe uma forma de comunicação que é fruto da informação e conhecimento técnico que cada indivíduo apresenta, e de outro os valores, as atitudes e normas. O objetivo é aproximar a comunicação nas duas partes ao nível de expressividade maior, formando um composto comunicacional que possa ser aceito e compreendido em todos os aspectos da organização.

Outra hipótese para melhorar o desempenho da comunicação organizacional está no entendimento e alinhamento dos chamados fluxos de comunicação que englobam volume, tipo de comunicação e a direção da comunicação que constituem o centro de eficiência organizacional. (REGO, 1986).

No mundo organizacional ter eficácia na comunicação significa transformar a atitude das pessoas, visto que obter mudança nas ideias, mas não provocar nenhuma mudança nas atitudes, significa que não se alcançou eficácia na comunicação.

Se a eficácia na comunicação é indispensável em qualquer negócio, no ramo das telecomunicações ela precisa ser tida como um princípio. Alcançar a eficácia na comunicação implica uma equipe mais flexível, criativa, mais proativa, participativa e mais engajada para entregar o melhor trabalho possível.

Para a área dos negócios a eficácia na comunicação é capaz de estimular os processos de promoção e vendas, estimular o consumidor e ainda reforçar conceitos de imagem de uma marca podendo ampliá-la para o macro ambiente em que opera a organização.

Mas e a eficiência?

Se por um lado a eficácia na comunicação sugere o atingimento do seu objetivo a razão pela qual ela existe ou existiu, a eficiência está mais relacionada com a economia de recursos despendidos para se obter a eficácia.

O ato comunicativo envolve sempre um investimento por parte da organização. Pode-se dizer que a eficiência da comunicação se mede pela relação entre a eficácia obtida, ou seja, o resultado alcançado e os custos necessários para sua obtenção. (REGO, 1986).

Para que a comunicação seja eficaz e eficiente é necessário que ela consiga persuadir, motivar, transformar comportamentos e gerar atitudes, além disso, precisa

empregar o mínimo de recursos possível para que se atinja o seu resultado esperado, a razão dela ter existido.

2.2 O PAPEL DO CONTROLE DE GESTÃO

2.2.1 DEFININDO O CONTROLE

A palavra controle é utilizada para definir o domínio, poder sobre algo ou alguém.

No contexto organizacional o controle é uma das funções que compõe o processo administrativo. A função de controlar consiste em averiguar se as atividades estão em conformidade com o seu planejamento.

O controle, seja muito ou pouco formalizado, é fundamental para assegurar que as atividades de uma empresa se realizem da forma desejada pelos membros da organização e contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução das estratégias, planos, programas e operações de acordo com as necessidades identificadas pelos clientes. (GOMES; SALAS, 1997, p. 22).

Oliveira (2005, p. 427) explica que controlar “é comparar o resultado das ações, com padrões previamente estabelecidos, com a finalidade de corrigi-las se necessário”.

Partindo sempre do planejamento e sua organização, o gestor tem a possibilidade de identificar, analisar, avaliar e controlar o resultado previsto antecipadamente.

Para Jônio, Plaindoux e Leleu (1999) o controle é o conjunto dos estudos e trabalhos que têm por base o exame metódico dos registros e documentos de uma empresa visando:

1. Garantir o rigor das informações registradas pelos seus devidos responsáveis, tanto sob o ponto de vista da regularidade, legalidade das operações que eles representam como dos princípios e normas estabelecidos internamente.
2. Garantir que as informações registradas reflitam seguramente a real situação da empresa no exato momento do registro.
3. Evidenciar os erros, fraudes, irregularidades, negligências e procurar-lhes as causas comentando-as e identificando seus devidos responsáveis, a fim de evitar repetições, através de alterações nos processos e na organização das tarefas.
4. Possibilitar que através da análise e interpretação dos resultados se formulem críticas em relação ao resultado alcançado e propor modificações necessárias para a obtenção dos resultados futuros.

Como consequência de todas essas atribuições e responsabilidades a área de controle poderá conduzir críticas objetivas e construtivas em relação à gestão e sugerir diversas melhorias relacionadas às políticas de produção, de Marketing, de logística e até mesmo de estrutura e organização de atividades e de gestão.

Para entender melhor as responsabilidades e atribuições do controle, precisamos qualificar o controle geral do controle parcial.

O controle geral, segundo Jônio, Plaidoux e Leleu (1999) tem por missão abranger, sem limitações, a todas as verificações, comparações, estudos e análises, que se façam necessárias, em todas as áreas de uma organização incluindo a gestão, a fim de determinar erros, situar responsabilidades, gerar diagnósticos que possibilitem uma visão clara e precisa da situação, assim como prever consequências de falhas e propor mudanças.

O controle parcial, para Jônio, Plaidoux e Leleu (1999) consiste em uma base mais determinável e específica. Parte de um problema ou situação pontual em determinada área da organização ou em parte específica de um processo.

Dessa forma podemos concluir que o controle geral é um controle permanente e cíclico independente de haver algum problema ou não, ao passo que o controle parcial tem caráter ocasional e aleatório cuja causa provém de um incidente, de um motivo específico que o originou.

A Controladoria é a área responsável pela execução de diversas atividades inerentes ao controle dentro da organização. É um órgão que avalia, mensura, controla e divulga o resultado financeiro disponível nos diversos sistemas de registros da empresa. Está diretamente ligada a gestão da organização. (MOSIMANN; FISCH, 1999).

A Controladoria apresenta papel formal, é uma área evoluída da Ciência Contábil que acompanha todos os registros financeiros e contábeis da empresa, tendo estreito relacionamento com a alta administração. Sua estrutura, geralmente compõe a área de Controle de Gestão nas grandes companhias.

2.2.2 O CONTROLE INTERNO

Jônio, Plaidoux e Leleu (1999) salientam que o controle interno tem o objetivo de identificar de maneira prática e rápida as falhas originadas por erros de não conformidade com estatutos internos, padrões previamente estabelecidos, fraudes, ocorrências em processos ou parte deles.

O controle interno visa o cumprimento das regras e padrões internos, garantindo que cada processo seja executado com a máxima qualidade e em conformidade com as regras pré-estabelecidas.

Também pode se definir o controle interno como o conjunto de políticas e procedimentos, métodos ou rotinas desenvolvidos pelas empresas cuja finalidade é garantir razoável confiabilidade nos resultados, registros, demonstrações financeiras e processos internos diversos que impactam direta ou indiretamente no resultado como um todo.

O controle interno possui uma base bem determinada, detalhada e estática constituída de modo auxiliar nos procedimentos. Atua assessorando a administração da empresa ao possibilitar a identificação de deficiências, falhas, erros nos processos ou registros. Permite a administração agir de forma rápida e segura para corrigir determinados problemas.

2.2.3 O CONTROLE DE GESTÃO

Se o controle interno que apresenta um papel mais limitado nas investigações e mais restrito a elementos contabilísticos é praticado sob a forma mais estática dos processos e atividades, o Controle de Gestão por sua vez, não leva em consideração apenas os elementos contabilísticos, mas também elementos econômicos, a dinâmica do negócio, o ambiente interno e externo da organização assim como o papel, as limitações e responsabilidades de todas as áreas envolvidas de maneira contínua e dinâmica. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

Para o Controle de Gestão não importa a natureza dos documentos verificados, mas sim o contexto do negócio, e que os resultados estejam de acordo com os objetivos estratégicos da organização.

O interesse sobre controle de gestão tem aumentado bastante nos últimos anos, em decorrência principalmente das rápidas mudanças ocorridas no contexto social e organizacional, a partir de 1973, com a crise mundial do petróleo. Grande parte das empresas passou a desenvolver-se em um contexto social e organizacional caracterizado por grande instabilidade, muito complexo e bastante hostil que passou a exigir um constante aperfeiçoamento dos sistemas de controle com vistas a enfrentar uma concorrência acirrada, decorrente da globalização da economia. (GOMES; SALAS, 1997, p. 21).

Com o passar do tempo foi-se descobrindo que apenas o investimento em sistemas de controle sofisticados e eficazes não era suficiente, pois era necessário o investimento também em pessoas, equipes com a competência da análise crítica a cerca dos dados registrados, a interpretação de todas aquelas informações fazendo com que tudo fosse mais útil na otimização das ações e na tomada de decisão envolvendo cenários extremamente competitivos e globalizados.

Para aquelas organizações que estavam acostumadas a um contexto social e organizacional relativamente estável, com rentabilidade garantida e sem grandes desafios para o Planejamento e Controle formalizados, essas mudanças tiveram um impacto bastante relevante e a necessidade de adaptação e transformações. (GOMES; SALAS, 1997).

Em geral o Controle de Gestão tem o objetivo de responder a diversos questionamentos e conseqüentemente apresentar as seguintes respostas:

1. Foram analisadas as instruções gerais observando regras que inibam erros, fraudes e omissões?
2. Foram aplicados os princípios internos de acordo com os objetivos gerais em detrimento de interesses individuais?
3. Foi seguido o plano inicial determinado? Se não, por qual motivo foi alterado o plano inicial?
4. Quais fatores justificam as mudanças no meio do processo?
5. Por que o resultado esperado não foi atingido?
6. Quais fatores contribuíram para o não atingimento do resultado esperado?
7. Por que o resultado variou acima do limite tolerado?
8. As metas foram subestimadas e mal planejadas ou o resultado extrapolou o estimado por algum evento não previsto?
9. Foram atingidas metas de vendas levando em consideração a margem de lucro?
10. Foram cumpridos os padrões de rentabilidade em detrimento de metas em volume?

Para Jônio, Plaindoux e Leleu (1999) o Controle de Gestão tem a finalidade de determinar se os fatos e operações respeitaram os princípios e diretrizes da política estabelecida e alinhada pelo Planejamento Estratégico com todas as áreas, e ainda, se estão de acordo com interesses e objetivos gerais atuais e futuros, apresentando ainda juízo de valor sobre o realizado bem como o aprendizado que ficará em relação às tomadas de decisão para o futuro.

O Controle de Gestão permite analisar formas para melhorar o desempenho organizacional que gera vantagem competitiva, a qual possibilita maior agilidade e eficácia na tomada de decisão estratégica atingindo assim os resultados esperados. Os níveis de competitividade exigidos atualmente das organizações evidenciam a necessidade das empresas em superar-se constantemente. (CLEGG et al., 2004).

“O processo mais eficaz e mais racional para controlar a gestão de uma empresa reside, incontestavelmente, na aplicação do controle orçamentário”. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999, p. 64). O método do controle orçamentário consiste em realimentar o planejamento e aprimorá-lo fornecendo um embasamento para que alterações sejam feitas e novas ações possam ser tomadas.

As condições de preparação dos orçamentos para o controle orçamental devem conservar ou refletir fielmente a conjuntura organizacional no momento de sua elaboração. Com efeito, se o Controle de Gestão deve operar análises confrontando o realizado com o planejado, é necessário que o estabelecimento das previsões tenha sido efetuado de maneira cuidadosa e com exatidão atribuindo-lhe legitimidade como objeto de comparação no futuro.

No ambiente das empresas de telecomunicações, o Controle de Gestão compreende uma análise crítica de todas as operações da organização, realizando investigações e também intervenções quando identificadas anomalias, variações acima do tolerado, seja para mais ou para menos, através de comparações entre os resultados atingidos com aqueles previamente fixados.

O processo de Controle de Gestão atribui uma grande ênfase aos resultados, o qual se mede principalmente levando em conta os indicadores qualitativos e quantitativos, sobretudo os de caráter financeiro como rentabilidade e solvência e com horizonte em curto médio e longo prazo. (GOMES; SALAS, 1997).

O estabelecimento de indicadores de desempenho permite quantificar o modo como determinado processo atinge um resultado específico. A utilização de um sistema de controle geral e por resultados específicos requer o desenho da estrutura do controle e a realização do processo do controle. (BARR et al., 2002).

Controlar a gestão é controlar os resultados do gerenciamento, é mensurar riscos, é garantir a rentabilidade, é traduzir os números com inteligência fazendo com que eles mostrem além do que pode ser visto por pessoas sem a competência de um controlador, é saber explicar os resultados sejam bons ou ruins e os motivos pelos quais não saíram conforme o planejado. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

Durante muito tempo grande parte das organizações mantiveram seus controles medidos e apresentados pelas próprias áreas responsáveis por tal resultado, o fato é que quando os resultados são observados isoladamente as chances de erros são expressivas.

Nas empresas de telecomunicações, por exemplo, quando a área de Marketing, precisa apresentar seu resultado em volume de vendas e mix de produtos, tudo pode parecer perfeito, mas se esses resultados forem analisados sob a ótica do Controle de

Gestão, que deve consolidar e interpretar todos os resultados da organização, a realidade pode não ser tão perfeita assim.

O Controle de Gestão deve reunir, consolidar, analisar, interpretar e apresentar todas as informações do negócio.

O incremento nas vendas é uma tendência natural e também um desafio em todo negócio, o que responde ao desejo dos gestores de imprimir a empresa um crescimento ascendente e progressivo, porém há que se verificar se o aumento no lucro é proporcional ao aumento nas vendas. (CAMPIGLIA; CAMPIGLIA, 1993).

Nesse caso, verificando os volumes de vendas e mix de produtos, o resultado pode ser ótimo, mas ao confrontar esses resultados analisando a linha de descontos, prazos e margem de lucro o resultado pode não ser tão exatamente o que parece.

O comportamento do lucro é o resultado da aplicação de todas as políticas operacionais e também da gestão, pois é resultante do desdobramento dos objetivos da organização. Nele está refletido o sucesso ou insucesso das estratégias e cabe ao Controle de Gestão analisá-lo e interpretá-lo de forma objetiva.

Do que adianta vender muito dando muito desconto? E a rentabilidade?

Do que adianta vender muito, mas não conseguir entregar? E a satisfação do cliente?

Do que adianta vender muito quando os custos dos insumos estão muito elevados? E a margem de lucro?

Por outro lado, o Controle de Gestão precisa entender e estar plenamente alinhado em relação à estratégia da empresa.

Campiglia e Campiglia (1993) salientam que o controle contínuo do volume de vendas é imprescindível, pois ele determina o comportamento das demais metas operacionais tendo em vista a interdependência das operações e dos objetivos da empresa. Isso significa que mesmo que determinada área apresente interesses próprios na obtenção de resultados, não se pode comprometer o resultado global operando um volume de vendas que exceda a capacidade operacional ou econômica da empresa.

Muitas empresas trabalham com determinados produtos com margem de lucro negativa, mesmo tendo ciência disso, e nesse caso o que o Controle de Gestão precisa é se atentar à estratégia do momento ou da própria ação.

A empresa pode estar vendendo um produto com margem negativa porque através da venda de determinado item ela alavancará as vendas de outros.

Em um supermercado, por exemplo, alguns produtos podem ser vendidos sem margem nenhuma ou com margem muito baixa, mas o gestor sabe que ao colocar a oferta de tal produto na mídia o consumidor será atraído para o ponto de distribuição e acabará comprando outros produtos. Essa é a estratégia por trás dessa ação.

Nesse caso não adiantaria o Controle de Gestão identificar o problema com a margem daquele produto sem conhecer a estratégia que justifica esse posicionamento.

O controle de gestão, apesar de ter como princípio a imparcialidade e racionalidade perante as ações e resultados, precisa conhecer o plano, a estratégia capaz de justificar a ação, devendo analisar previamente os riscos dessa ação, pois só assim poderá medir os resultados de uma ação que tenha por objetivo a conquista de outros resultados. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

Algumas empresas de telecomunicações também adotam a estratégia de oferecer produtos com margem de lucro baixa, visando alavancar as vendas de outros produtos com maior rentabilidade.

2.2.4 A ESTRUTURA E O PLANO DE CONROLE

“Não se pode ser ao mesmo tempo juiz e réu, jogador e árbitro. Não se pode, ao mesmo tempo, dirigir a empresa e controlar sua gestão”. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999, p. 40).

Por excelência e lógica é exigido que em todas as empresas, dois órgãos distintos assumam: um a função de agir e outro, a função de apreciar os resultados, ou seja, controlar as ações por outras áreas implantadas, acompanhar a gestão de forma autônoma e independente.

Ao Planejamento Estratégico compete determinar e conduzir ações previamente definidas e estudadas, ao Marketing, compete executar as ações planejadas e transformá-las em resultados e ao Controle de Gestão compete a missão de analisar as operações resultantes destas ações e julgar se elas atingiram os efeitos esperados,

explicando em caso negativo, como podiam ser evitados, ou executadas de outra forma ou outras condições. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

Tendo a direção, tomado conhecimento dos resultados e das causas dos fracassos de quaisquer ações, torna-se possível a retificação ou modificação total de seu plano de ação ou de sua estratégia.

Do Controle de Gestão espera-se imparcialidade, irracionalidade, ou seja, a competência de averiguar resultados, diagnosticar problemas e apresentar suas causas, sejam humanas, operacionais, estruturais ou técnicas.

Por mais que os gestores possam ter agido na melhor da boa fé ao determinar planos de ação, o Controle de Gestão poderá por competência identificar problemas tais como: despesas exageradas, desperdícios, perdas de tempo, custos elevados, gargalos, investimentos desnecessários, discrepância entre volume de vendas com rentabilidade ou com a produção, compras de insumos em quantidades excessivas ou a valores onerosos demais, erros nos registros contábeis, dentre outras situações que possam gerar o mínimo de estranheza e desencadeie uma investigação mais aprofundada.

Por exigir tanta imparcialidade e irracionalidade o Controle de Gestão necessita de certa autonomia e independência dentro da organização, e o ideal é que sua estrutura seja própria, de staff, de suporte e assessoria à direção da organização, evitando assim coação ou repressão das demais áreas. (GOMES; SALAS, 1997).

No geral, o Controle de Gestão (CDG) encontra-se estruturalmente na Diretoria de Finanças, tendo como áreas pares a Contabilidade e a Controladoria. Nas empresas de telecomunicações, por exemplo, o CDG abrange responsabilidades tais como:

- Planejamento e controle de orçamentos – consolida informações que transformam volumes e demais indicadores em receitas, realizando o controle periódico do orçamento que engloba além de receitas, tributos, capex, opex, custos e despesas.
- Análise de resultados – realiza a consolidação e o acompanhamento de todos os indicadores do negócio, apresentando os resultados, explicando os motivos das variações e propondo alterações e melhorias que irão subsidiar, realimentar o planejamento.

- Gestão de riscos – desenvolve análises de projetos verificando a viabilidade financeira do investimento ao longo do tempo emitindo parecer sob a ótica financeira da proposta.
- Controle de rentabilidade – executa análises de propostas para criação de novos produtos e ofertas, novos canais e novos investimentos, emitindo parecer sob a ótica da viabilidade econômico-financeira, comparando o cenário atual (sem alterações) com cenários propostos e seus resultados ao longo do tempo.

Tendo sua estrutura bem definida para atender aos desafios apresentados ao controle da gestão, os controladores necessitam de um plano de controle.

O Plano de Controle se estabelece como um método, um desenho detalhado do fluxo operacional, cada função, cada atividade e responsabilidade de cada parte envolvida em cada processo que compõe a operação.

Todas as engrenagens, áreas, atividades, circuitos que o controle precisa estudar devem estar previstos e detalhados no Plano de Controle que pode e deve ser diferente para cada empresa a depender de seu ramo de atividade, sua natureza e também de sua estrutura organizacional.

Não existe receita pronta quando o assunto é o Plano de Controle, mas existem diretrizes que podem suportar a definição desse plano. Essas diretrizes, segundo Jônio, Plaidoux e Leleu (1999) referem-se a aspectos a serem observados quando da elaboração do Plano de Controle, que posteriormente servirão como embasamento para a análise de conformidade:

1. Aspectos jurídicos: Trata-se da história da empresa, sua constituição, documentação, estatutos, conselho de administração, objeto social e também a personalidade de cada dirigente. Esses aspectos compõe a chave da política geral da empresa, e conhecer a história e também a personalidade dos dirigentes é fundamental para formação de uma opinião sobre a gestão e sobre o que é considerado como um valor pra a organização.
2. A administração: Refere-se à estrutura interna, tipo de relacionamento entre a direção geral e a administração, delimitação de funções e responsabilidades dos gestores, as políticas internas e de recursos humanos. É de fundamental relevância compreender o papel de cada gestor dentro da organização e também

as políticas internas, pois somente dessa forma é possível saber os limites de tolerância a erros.

3. A produção: Trata-se do mix de produtos, capacidade de produção, os processos de produção, os insumos, a estrutura física, as ferramentas, os custos, a logística, as políticas de produção e as normas e regulamentações que regem os produtos e a produção. Entender minuciosamente todo o contexto da produção é extremamente relevante e exige um esforço muito grande do controlador, pois sem entender todos os aspectos dessa etapa do processo torna-se impossível executar um controle eficaz.
4. As vendas: Referem-se às políticas comerciais tais como portfolio de produtos, preços, prazos de pagamento e de entrega, promoções, qualidade, canais, parceria, concorrência, clientes, publicidade e estudos de mercado. Esse aspecto pode ser compreendido também como o composto de Marketing, o qual caberá ao Controle de Gestão analisar se a execução e os resultados estão sempre em conformidade com o plano de ação da área de Marketing.
5. As finanças: Estrutura interna e a organização das contas, do fluxo de caixa, de compras, de pagamentos, de faturamento, de recebimentos, de custos e despesas, de crédito, de financiamentos, de investimentos e também não menos importante a contabilidade que executa e administra todos os registros da organização. As políticas financeiras devem estar em conformidade com o plano de ação da área de finanças da mesma forma que a contabilidade deve ser efetiva, registrando e traduzindo em números todas as operações da empresa.
6. A gestão de resultados: Refere-se à rentabilidade, à margem de lucro, lucro bruto e lucro líquido e todos os diversos indicadores do negócio que oferecem visões dos mais variados aspectos operacionais e financeiros. Esses aspectos compreendem a parte mais importante do Plano de Controle, que deve ser estudado e apresentado de forma competente e inteligente, pois o controlador conhecendo cada etapa dos processos poderá interpretar e gerenciar cada indicador, o que cada um deles significa para a empresa e para os negócios.

2.2.5 METAS AGRESSIVAS E A GESTÃO DE RISCOS

“Em tempos prósperos, é fácil esquecer os riscos, mas esse é o período em que provavelmente mais decisões ruins são tomadas e riscos excessivos são aceitos. Também é o período em que mensageiros com notícias ruins são mais facilmente silenciados”. (HOPE, 2007, p. 183).

Esse posicionamento de assumir riscos excessivos leva a inúmeras iniciativas de crescimento que podem assoberbar as capacidades de gerenciamento e produção da empresa, sobretudo no ambiente das “teles” (telecomunicações).

Para Hope (2007), o modelo de remuneração aos executivos baseado exclusivamente no desempenho de vendas, apresenta potencial para tirar do eixo o sistema de monitoramento de risco. Muitos Conselhos de Administração atrelam o pagamento dos executivos ao seu respectivo desempenho, recompensando por meio de bonificações financeiras e opção de ações da empresa.

Esse modelo de remuneração é considerado agressivo e geralmente é um forte indício de que a tomada excessiva de risco está sendo estimulada, fazendo com que os executivos acreditem que seja possível crescer muito, e sempre. Porém, essa visão desafia a realidade levando a sérios riscos.

“Os líderes repetidamente alardeiam para todo o mundo as metas de receitas e lucros que eles estabeleceram, quase sempre metas que os consultores chamam de ‘grandiosas, ousadas e audaciosas’. Muitas vezes não passam de fracassos grandiosos, ousados e audaciosos”. (HOPE, 2007, p. 183).

À medida que as recompensas para um comportamento empreendedor aumentam, crescem também os riscos. No mercado de derivativos, por exemplo, onde são expressivas as bonificações, os riscos têm a mesma proporção e conseqüentemente a probabilidade de prejuízo também é significativa.

Na prática os executivos precisam estar cientes de que os vínculos entre incentivos e desempenho é tênue na melhor das hipóteses, e gananciosos na pior delas.

É preciso saber que em empresas com modelos de remuneração por desempenho é comum a pressão sobre o Controle de Gestão, pois a probabilidade dessa área ser vigiada para minimizar, ocultar evidências de um mal resultado, é eminente.

“Em suma, contratos agressivos de desempenho reforçados por incentivos financeiros, provavelmente são a principal causa da tomada de risco excessivamente

entusiasta e dos relatórios financeiros pouco éticos nas organizações hoje em dia”. (HOPE, 2007, p. 183).

O aprendizado desse tipo de política é que estabelecer metas de ganho irrealistas e depois recorrer a meios ilícitos para alcançá-los é uma prática que provavelmente acabará mal.

Um dos principais desafios do controlador é a Gestão de Risco. Impedir grandes erros estratégicos é um problema real, e cada vez mais frequente para os gestores, e por esse motivo o gerenciamento desses riscos configura um desafio e uma das grandes responsabilidades do Controle de Gestão, sobretudo nas telecomunicações, pois o cenário atual caracterizado pela alta competitividade, globalização e o avanço das tecnologias pode exigir maior audácia das empresas, fazendo com que elas assumam maiores riscos em busca de espaço no mercado.

O que antes era uma opção de escolha da gestão, avaliar riscos, ou não, tornou-se uma ferramenta estratégica competitiva e vital, capaz de fazer grande diferença no mercado e garantir o sucesso do negócio. (COSTA, 2011).

Para que seja determinado um perfil de riscos para a empresa, se faz necessária a definição de indicadores de desempenho e índices toleráveis de variações, baseado em resultados que vislumbre a realidade, a veracidade dos fatos e induzam a uma transparência necessária para que sejam realmente utilizados como embasamento para a tomada de decisão. (COSTA, 2011).

Estudos mostram que a maior parte dos gerentes tende a confiar demais em suas previsões para o futuro, acabando por acreditar que possui mais controle sobre os resultados do que realmente tem. A constatação desse problema levou muitas empresas a buscarem maior integração entre a gestão do risco e o Planejamento Estratégico a fim de minimizar problemas de soberba dos gestores. (HOPE, 2007).

Alguns executivos da área financeira acreditam que a gestão de risco ajuda a criar vantagem competitiva de várias maneiras. Hope (2007) enumera algumas delas:

1. Uma empresa que é capaz de gerenciar os principais riscos no seu ramo de atividade melhor do que seus concorrentes, está em uma posição mais favorável para ter ou sustentar um lucro maior por mais tempo. Ela pode fazer isso criando modelos preditivos para simular premissas diversas, alternando as variáveis ao

longo do tempo antes das tomadas de decisão ou até mesmo durante a implantação das ações estratégicas.

2. Um sistema de gerenciamento de risco eficaz, ajuda os gestores a avaliar os riscos dos projetos de forma mais completa. O conhecimento do nível de risco geral que cerca a empresa alinhado ao conhecimento do risco total o qual ela é capaz de suportar facilita o reconhecimento de investimentos adequados ao perfil de risco admitido. A falta de uma gestão efetiva de risco, pode resultar em um conservadorismo excessivo e também na utilização do capital de forma ineficaz.
3. A integração da gestão do risco com o planejamento pode ajudar na identificação de oportunidades que reduzam os riscos e maximizem resultados e dessa forma melhora o desempenho da empresa. A identificação de uma ameaça, por exemplo, pode gerar uma oportunidade de desenvolvimento ou até de novos negócios.

O objetivo da gestão de risco na maior parte das empresas é identificar e mensurar os riscos, auxiliando o tomador de decisão a agir de maneira prudente e racional tendo como base e fundamento os estudos do comportamento das variáveis em cenários diversos.

3 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo desse estudo foi identificar o papel do Controle de Gestão perante as ações e responsabilidades da área de Marketing apresentando através da fundamentação teórica as responsabilidades, objetivos e desafios dessas áreas.

Os fatores apresentados pela pesquisa bibliográfica apenas reforçam a ideia de que todas as empresas, independente do seu tamanho ou do ramo de atividade necessita de gestão eficaz e de profissionais comprometidos para atingir seus objetivos.

“É inegável que por trás de um grande empreendimento que visa obter lucros acelerados, deve ter um gestor e profissionais com exímia competência e qualificação com a responsabilidade de transformar planejamento em fatos concretos”. (COSTA,

2008). Essa competência garante a redução de riscos viabilizando economicamente o negócio.

Esse estudo apresentou as responsabilidades e desafios da área de Marketing, trazendo um contexto dos fatos geradores de conflitos dentro das organizações, sobretudo com a área responsável por controlar a gestão através dos resultados. As metas agressivas, originadas muitas vezes por modelos de remuneração baseados basicamente em resultados, configuram um dos principais fatores causadores dos conflitos de interesses nas organizações, como acontece em empresas de telecomunicações.

O estudo também mostrou que dentre as competências exigidas para atuação na área de Controle de Gestão estão a imparcialidade e a racionalidade, pois uma área que tem por missão controlar e gerenciar todos os resultados traduzindo com inteligência e eficácia cada número, cada indicador, precisa manter sempre o foco no negócio como um todo, levando em consideração os objetivos estratégicos que conduzem e orientam a empresa.

O Controle de Gestão precisa estar apto a explicar tanto quando o negócio vai mal, como quando está indo bem, além disso precisa evitar que decisões precipitadas sejam tomadas, influenciando assim nos resultados. Para isso precisa manter-se conectado com todos os fatores que interferem nos resultados, sejam fatores internos ou fatores externos.

Para Barabba (1999), na atual conjuntura de incertezas econômicas caracterizada por mudanças incontroláveis nas relações comerciais, o sucesso do negócio não pode ser medido basicamente pelo volume de vendas alcançado ou pela participação no mercado, mas principalmente pela maneira com a qual se consegue conquistar um cliente e fidelizá-lo ao ponto de fazê-lo retornar a adquirir seus produtos, proporcionando assim a rentabilidade capaz de sustentar sua continuidade e sucesso no mercado.

Vimos ao longo desse trabalho que a grande chave para manter o equilíbrio dos resultados e bom desempenho nas responsabilidades é manter os objetivos estratégicos bem alinhados com todas as áreas que compõe os processos, pois é inegável que sem a definição e o acompanhamento desses objetivos fica inviável o controle de qualquer atividade ou resultado.

O Planejamento Estratégico tem por missão a determinação e a condução das ações produzidas e analisadas antecipadamente, a missão do Marketing é executar essas ações transformando-as em resultados e a missão do Controle de Gestão é analisar os resultados dessas ações julgando de forma racional se elas atingiram os efeitos esperados e explicando os motivos de eventuais variações propondo ainda alterações que possam maximizar e melhorar esses resultados. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999).

Pela enumeração de responsabilidades e desafios do Controle de Gestão apresentados nesse trabalho nota-se que o mais importante é seguir de muito perto todas as atividades da empresa, sem se deixar arrastar nas malhas da gestão, ou influenciar-se pelos elogios ou pelas críticas. “O controlador de gestão deve, a todo o momento conservar sempre a sua completa independência de julgamento”. (JÔNIO; PLAINDOUX; LELEU, 1999, p. 23).

Diante de tudo o que foi exposto através da pesquisa bibliográfica conclui-se que o Controle de Gestão trata-se de uma tarefa tão vasta quanto delicada e que exige variadas competências dos profissionais que atuam nessa área.

Controlar a gestão com imparcialidade e racionalidade, sem deixar influenciar-se não é uma tarefa fácil, porém é indispensável para a continuidade da empresa e, sobretudo para o seu sucesso.

REFERÊNCIAS

- BARABBA, V. P. **Reunião de talentos**: criando a empresa baseada no mercado. Rio de Janeiro: Rocco. São Paulo: Pioneira, 1999.
- BARR, R. S.; KILLGO, K. A.; SIEMS, T. F.; ZIMMEL, S. **Evaluating the productive efficiency and performance of U.S. commercial banks**. *Managerial Finance*, v. 28, n. 8, p. 3-25, 2002.
- CAMPIGLIA, A. O.; CAMPIGLIA, O. R. P. **Controle de gestão**: controladoria das empresas. São Paulo: Atlas, 1993.
- CERTO, S.; C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- CLEGG, S. R., et al. **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análises organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.
- COBRA, M. **Administração de marketing no Brasil**. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.
- COSTA, E. E. **Gestão Empresarial**: decisão vital. Portal da Classe Contábil. Jul.2008. Disponível em: <www.classecontabil.com.br/artigos>. Acesso em: 24 mai. 2017.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: Os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Ênio Matheus e Cia Ltda, 1992.
- FELÍCIO JUNIOR, J. **Uma estratégia para a gestão do conhecimento deve ser compactuada com a sua estratégia competitiva**. 2011. Disponível em: <www5.fgv.br/fgvonline/>. Acesso em: 05 mai. 2017.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERRELL. O. C., et al. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.
- GOMES, J. S.; SALAS, J. M. A. **Controle de gestão**: uma abordagem contextual e organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- HOPE, J. **Gestão financeira moderna**: reinventando o CFO. Rio de Janeiro: Campus, 2007.
- IMONIANA, J. O.; LIMA, A. N. **Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul**. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 2, n. 3, p. 28-48. 2008.
- JOINER, B. L. **As metas gerenciais**: gerência de quarta geração. São Paulo: Makron Books, 1995.

JÔNIO, F.; PLAINDOUX, G.; LELEU, R.; **Guia prático do controle de gestão**. Tradução de Mario Cesquilho. Portugal: Livros Horizonte, 1999.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and environment**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MONTENEGRO, E. F.; BARROS, J. P. D. **Gestão estratégica**: a arte de vencer desafios. São Paulo: Makron Books, 1998.

NAKAGAWA, M. **Introdução a controladoria**: conceitos, sistemas e implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organizações e métodos**: uma abordagem gerencial. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 26 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PINHEIRO, D.; GULLO, J. **Comunicação integrada de marketing**: gestão dos elementos de comunicação: suporte às estratégias de marketing e de negócios da empresa. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SANTOS, J. O. **Valuation**: um guia prático: metodologias e técnicas para análise de investimentos e determinação do valor financeiro de empresas. São Paulo: Saraiva, 2011.

REGO, F. G. T. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: Conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 11 ed. São Paulo: Summus, 1986.

www.brasiltelecom.com.br/portal/SobreBRTQuemSomosAEmpresa.do?acao=onVisualizarMissao.