

Conselho editorial científico

Prof. Dr. Adilson da Silva Mello
(UNIFEI), Brasil

Prof. Dr. Jorge Luiz Rosa
(EEL USP), Brasil

Prof. Me. André Alves Prado
(EEL USP) e (UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Jorge Muniz Jr
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Antônio Henriques de Araújo Junior
(UERJ/Resende), Brasil

Prof. Dr. José Guilherme da Silva Santa Rosa
(UFRN), Brasil

Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer
(FATEC/Cruzeiro), Brasil

Prof. Dr. José Wilson de Jesus Silva
(UNIFATEA), Brasil

Profa. Dra. Carla Maria D'Abreu Lobo Ferreira
(Instituto Politécnico de Leiria), Portugal.

Profa. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Carlos Alberto Máximo Pimenta
(UNIFEI), Brasil

Prof. Me. Lincoln Augusto Taddeo Firoozmand
(UNIVAP), Brasil

Profa. Dra. Celi Langhi
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Paulo Alexandre Bago D'Uva
(Universidade do Minho) e
(Universidade de Aveiro), Portugal

Prof. Esp. Claudius D'Artagnan Cunha de Barros
(Academia Brasileira de Qualidade), Brasil

Prof. Dr. Ricardo Triska
(UFSC), Brasil e (School of Art + Design, University
of Illinois), EUA

Prof. Dr. Danilo Correa Silva
(UNIVILLE), Brasil

Prof. Dr. Rosinei Batista Ribeiro
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Edson Trajano Vieira
(UNITAU), Brasil

Prof. Dr. Marcelo Tsuguio Okano
(CEETEPS), Brasil

Prof. Dr. Elton Moura Nickel
(UFSC), Brasil

Prof. Dr. Marco Antônio Carvalho Pereira
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Fernando Augusto Silva Marins
(UNESP FEG), Brasil

Prof. Dr. Messias Borges Silva
(EEL USP), Brasil

Prof. Dr. Flávio Hourneaux Júnior
(FEA USP), Brasil

Prof. Dr. Wellington de Oliveira
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. Henrique Martins Galvão
(UNIFATEA), Brasil

Prof. Dr. João Eduardo Chagas Sobral
(UNIVILLE), Brasil

SUMÁRIO

- 04 Ética na internet uma abordagem sobre uso indevido de e-mail corporativo
- 16 Custo dos impactos ambientais em projetos
- 27 Sistema de gestão ambiental aplicado em uma empresa multinacional certificação ISO 14000
- 44 Balanço ambiental ferramenta de crescimento sustentável
- 58 Administrar negócios internacionais fatores contextuais e impactos sobre as organizações
- 75 Marketing de serviços relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização
- 90 Comércio eletrônico vantagens competitivas para empresas no B2C (Empresa-para-Consumidor)

Ética na internet: uma abordagem sobre uso indevido de e-mail corporativo

Márcia Cristina A. da Silva R. de Castro

Professora especialista do Curso de Administração nas Faculdades Integradas Teresa D'Ávila, nas áreas de Gestão de Pessoas e Psicologia.
mcrubez@gmail.com

Cynthia Pereira Andreolli

Aluna do curso de Administração com ênfase em Gestão de Sistemas de Informação.
cynthiaandreolli@gmail.com

Ivan Pereira da Silva Sobrinho

Aluna do curso de Administração com ênfase em Gestão de Sistemas de Informação.
ivsobrinho@ig.com.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo ressaltar a importância da Ética na Internet com uma abordagem sobre o uso indevido de e-mail corporativo. Apresenta resultados da pesquisa realizada, através de um questionário aplicado, com os responsáveis pelo setor da Tecnologia da Informação em duas empresas do Estado de São Paulo. Após verificar várias abordagens feitas pelos autores pesquisados e analisar os resultados da pesquisa, revela que a falta de treinamento e de regras de uso da Internet, têm despertado novo interesse sobre o impacto ético e social nas empresas quanto à segurança das informações e à proteção da privacidade de seus colaboradores. Aponta subsídios éticos e legais para o monitoramento de e-mail corporativo e demonstra que as empresas devem estar totalmente compromissadas com políticas de bom uso da Internet em busca de solucionar o problema abordado.

Palavras-chave

Ética na internet; E-mail corporativo; Treinamento; Regras de uso da internet.

Abstract

This paper aims to emphasize the importance of the Ethics on the Internet referring to the inadequate use of corporate e-mail. It presents the survey results, through a questionnaire applied to the responsible by Department of the Information Technology in two companies from State of São Paulo. After checking a lot of applications done by searched authors and after analysing the survey results, it revealed that the lack of training and of the rules for using Internet, have attracted new interest about ethical and social impact at companies related to the security of informations and protection of privacy of its employees. It refers to the ethical and legal subsidies for monitoring corporate e-mail and it shows that the companies must be totally involved with politics for a good use of the Internet to get to solve the issue studied.

Keywords

Ethics on the Internet; Corporative E-mail; Training; Rules for using Internet.

1 Introdução

Uma das tendências atuais, em todo mundo, é das pessoas passarem mais tempo em seu ambiente de trabalho do que em seu lar. Por mais que o ambiente de trabalho se torne quase como uma segunda casa, o colaborador não deve confundir como se comportar ou utilizar os equipamentos e recursos da empresa, deve ser profissional. Utilizar os equipamentos da empresa para fins pessoais como gravar músicas, filmes, fotos pessoais e outros, pode ser visto com desconfiança pelas empresas além de colocar em risco as informações empresariais. De um lado está o empregador que oferece ao seu colaborador os instrumentos necessários para o desenvolvimento de seu trabalho, tais como equipamentos eletrônicos sofisticados, ferramentas tecnológicas e outros. De outro lado, o empregado recebe para a execução de seu trabalho, esses instrumentos, devendo se preparar para utilizá-los adequadamente, participando de treinamentos, registrando e preservando sua senha, mantendo sigilo sobre as inúmeras informações que manipula em razão do trabalho. Em virtude disso, surgem questões éticas relacionadas à privacidade, dever e direito ao sigilo, decorrentes do uso de e-mail (FREITAS; WHITAKER; SACCHI, 2006).

A Internet utilizada no trabalho deve ser usada exclusivamente para o auxílio e para o desempenho de suas tarefas durante a carga horária do serviço. Muitos colaboradores vêm se utilizando da Internet para fins diversos à atividade da empresa, como o acesso a páginas que não são relacionadas ao seu trabalho, tais como: pornografia, pedofilia, música, vídeos ou retransmissão de e-mails de mensagens diversas e pessoais.

O uso indevido do e-mail pelo colaborador pode acarretar consequências graves para si próprio e para o empregador. O e-mail corporativo, fornecido pela empresa a seus colaboradores, funciona como um papel timbrado digital, sendo de uso exclusivo para o trabalho.

Essas tecnologias facilitam a reunião, interação e a distribuição de informações, fazendo surgir novas preocupações quanto ao uso apropriado das informações e à proteção da privacidade. Proteger a privacidade individual tornou-se uma séria questão ética, que levanta questões de responsabilidade como: O monitoramento pode ser um procedimento legalmente aplicado pela empresa? Ao considerar essa problemática, objetiva-se aqui, apontar subsídios éticos e legais para contribuir no aspecto comportamental dos colaboradores e em todo o ambiente empresarial. Baseado em coleta de dados, este artigo, avalia as questões levantadas sobre a utilização da internet com o objetivo de abordar o uso indevido do e-mail corporativo.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Ética: definição e história

A ética é considerada um estudo que busca compreender os critérios e os valores para direcionar o julgamento da ação humana, na tentativa de esclarecer como é possível apontar que determinada forma de conduta seja moralmente errada ou correta, um tipo de teoria que analisa e critica princípios que conduz um determinado sistema moral.

Ao longo dos anos, o homem tem encontrado muitas respostas para esta questão, que na verdade reflete em sua própria condição de existência individual e social (BORGES; AGNOL; DUTRA, 2003).

Veríssimo (*apud* FERREIRA et al., 2000) classifica-a como um comportamento social, e Fernandes, Luft e Guimarães (1996) como a ciência da moral.

A palavra moral tem sua origem no latim “mos” / “mores”, que significa “costumes”, no sentido

de conjunto de normas ou regras adquiridas por hábito, pode ser considerada como o conjunto de práticas cristalizadas pelos costumes e convenções histórico-sociais, onde cada sociedade é caracterizada por seus conjuntos de normas, valores e regras, mandamentos do tipo “não matarás”, “não roubarás”, de cumprimento obrigatório. Com um forte caráter social, apoiada na cultura, história e natureza humana, a moral, é adquirida por herança e preservada pela comunidade, assim, a prática de determinados atos, muitas vezes, serve como argumentos para tomada de decisões, que justificam as ações e o sentimento de normalidade (FERREIRA, et al., 2000). Tantas vezes interpretada como sinônimo de moral, a ética, aparece na hora que surge a necessidade de aprofundar a moral, procurando responder às questões: como e por que um comportamento é moralmente certo ou errado, bom ou mau? E quais fundamentos devem orientar esse julgamento? (BORGES; AGNOL; DUTRA, 2003). A ética mais sistematizada corresponde a uma teoria de ação rigidamente estabelecida. A moral, em contrapartida, é concebida menos rigidamente, podendo variar de acordo com o país, grupos sociais, a empresa ou mesmo o indivíduo em questão.

A partir do princípio que a reflexão da ética iniciou-se na Grécia antiga, no século 5 a.C., quando as interpretações do mundo e da realidade começaram a ser desacreditadas e substituídas por teorias que privilegiavam a natureza humana, atualmente, várias respostas atendem a essa reflexão discutida durante os anos (OLIVIERI, 2008). Cumpre salientar que a história da ética como estudo filosófico é mais limitado no tempo e no material tratado do que a história de todas as idéias morais que regulam a conduta humana desde os tempos pré-históricos até os dias atuais (FERREIRA et al., 2000). Neste século, os sábios gregos vendiam seus ensinamentos filosóficos, alguns consideravam que os princípios morais eram resultados de convenções sociais.

Nessa mesma época, o famoso filósofo Sócrates (470-399 a.C.) (*apud* OLIVIERI, 2008), considera a ética como a disciplina em torno da qual deveriam girar todas as reflexões filosóficas. Para ele ninguém pratica voluntariamente o mal, ou seja, só age mal quem desconhece o bem, pois todo o homem quando fica sabendo o que é o bem, reconhece-o racionalmente como tal e necessariamente começa a praticá-lo, sentido-se dono de si e feliz.

A ética de Platão (427-347 a.C.) (*apud* OLIVIERI, 2008), está relacionada com a metafísica, dualismo entre corpo e alma, mundo sensível e mundo das idéias permanentes, eternas, perfeitas e imutáveis, que constituíam a verdadeira realidade, a idéia do bem e da divindade.

Para o filósofo que os sucedeu, Aristóteles (348-322 a.C.) (*apud* BORGES; AGNOL; DUTRA, 2003), a ética privilegia virtudes como, justiça, caridade e generosidade, tidas como propensas tanto a provocar um sentimento de realização pessoal e a beneficiar a sociedade em que vive.

As definições sobre ética nascem e se desenvolvem em diferentes épocas e sociedades como respostas a problemas básicos apresentados pelas relações entre os homens e seu comportamento moral efetivo. Por isso, os conceitos morais e a realidade humana, social, estão sujeitos à mudança, e essa que constitui propriamente sua história (FERREIRA et al., 2000).

Atualmente a ética, nos vários campos de atuação, ultrapassa os limites da filosofia e inúmeros sociólogos, psicólogos, biólogos e muitos outros profissionais dedicam-se a seu estudo. As empresas, por exemplo, estabelecem padrões de ética em suas atividades e criam códigos de ética para o bom gerenciamento das informações e dos compromissos com as leis impostas pelo governo.

Com a presença de computadores na vida diária e o surgimento de novas tecnologias de informação, são criados conflitos não imaginados antes, pela simples ausência da tecnologia. Alguns são puramente éticos, como o uso inadequado de ferramentas de tecnologia e outros indicam que alguma ação legal se faz necessária, porém nesta área a lei caminha mais devagar que o avanço tecnológico, como

é o caso dos vírus e dos acessos não autorizados a sistemas computacionais. A atual popularização da Internet precisa ser discutida no âmbito de questões culturais, sociais, legais e éticas como consequência do seu desenvolvimento ou uso, e estas questões devem evoluir na medida em que a tecnologia evolui e afeta o comportamento da sociedade (MASIERO, 2000).

2.2 Rede Mundial: Internet

A Rede Mundial de computadores provoca mudanças contínuas na economia, nos mercados, nas estruturas organizacionais e no comportamento dos colaboradores. Segundo Gates (1995), a Internet, é um progresso maravilhoso e definitivo, um elemento muito claro na estrada da informação, que transforma de maneira cativante o dia-a-dia, tornando-se difícil sua atualização devido o seu fluxo dinâmico.

A Internet surgiu no final dos anos 60 e início dos anos 70 no período da Guerra Fria com o nome de ARPANET (*Advanced Research Project Agency* - Agência de Pesquisa de Projetos Avançados) ou rede de computadores criada para estudos científicos. Financiado pelo Ministério da Defesa dos Estados Unidos, existia uma interconexão de computadores, tendo como finalidade o desenvolvimento de instrumento de comunicação flexível e descentralizado para interligar a estrutura militar americana a projetos estratégicos. Em meados de 1972 o governo mostrou o projeto pioneiro à sociedade e então começou a ser utilizada por universidades, onde os estudantes poderiam trocar de forma ágil para a época, resultados de estudos e pesquisas para trabalhos cooperativos. Com crescimento da Internet e sua expansão devido a sua padronização, outras redes perderam a força (QUEIROZ; LUCCA; SIMÃO FILHO, 2000).

Considerada a maior representante da evolução tecnológica da informação, a Internet, tem como grande suporte a conectividade e os padrões que permitem um intercâmbio aberto e quase gratuito de informações de um universo com grandes números de informações diferenciadas e detalhadas (TREVISIAN; CASTRO, 2002).

A essa consideração Costa (2006) conceitua a Internet como uma grande rede de comunicação, com características distintas, que promove um serviço de comunicação a seus usuários mesmo estando em diferentes ambientes e se torna parte do cotidiano de diversos ramos de atividades institucionais e pessoais. Ela alcançou um nível de serviço quase que essencial à computação moderna. Acesso a informações diversas, tais como, correio eletrônico, compartilhamento de arquivos, bate-papo, videoconferência, entre tantas outras aplicações, cada vez mais comuns.

A Internet tem sido foco de atenção por ser a maior e mais rápida forma de implementação de uma alta estrada da informação referente a redes de telecomunicações de alta velocidade, causando um enorme impacto nas comunidades universitárias, governamentais, na vida das pessoas e nas empresas (LAUDON; LAUDON, 1999).

2.2.1 O impacto nas empresas

A Internet produz um grande impacto nas organizações empresariais, inclusive na sociedade, exigindo uma completa alteração na forma de agir diante desta realidade. Com este avanço tecnológico todos os dias que se passam milhares de pessoas utilizam este meio de comunicação nos ambientes empresariais.

Uma pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (IBOPE, 2007), divulga dados sobre o uso crescente da Internet e aponta o Trabalho como o segundo principal local de acesso à internet, apresentada na Figura 1.

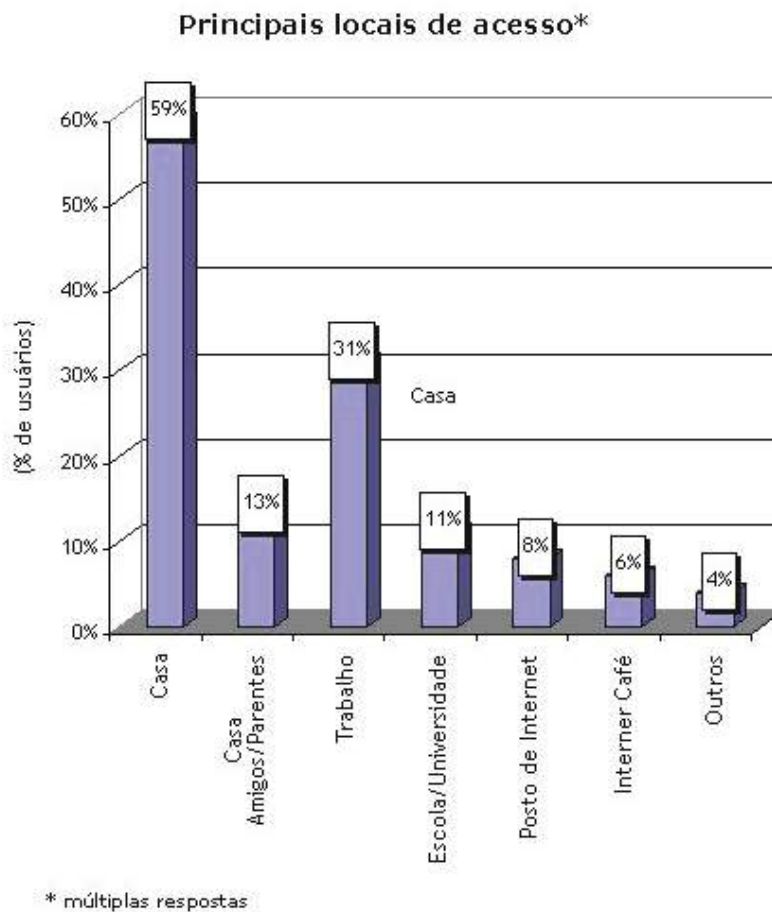


Figura 1: Principais locais de acesso
Fonte: IBOPE (2005,2006)

A Internet provoca grandes transformações na economia, nos mercados, nas estruturas organizacionais alterando o comportamento de usuários no ambiente de trabalho. Ela é oferecida pelo empregador ao seu colaborador como instrumento necessário para o desenvolvimento de seu trabalho, com aplicativos tais como *web* (rede), correio eletrônico e outros.

2.3 Correio eletrônico: *e-mail*

2.3.1 Conceito

O correio eletrônico ou *e-mail* é a forma mais difundida de comunicação eletrônica no mundo, que permite a comunicação não apenas com os outros usuários do seu serviço *on-line*, mas com pessoas espalhadas pelo mundo inteiro (SHIRKY, 1994). É uma abreviação para *eletronic mail*, considerada uma correspondência criada e enviada eletronicamente e ou, uma correspondência criada e enviada por um computador em algum lugar e recebida por um computador em outro, em caracteres de texto, podendo conter anexos (ALSPACH, 1995).

Segundo Laudon e Laudon (1999), o e-mail é a função mais utilizada na Internet, com milhares de mensagens trocadas diariamente em todo mundo, de custo baixo do equivalente postal, de voz ou preço da entrega rápida, e essencialmente instantâneo para divulgação, armazenamento, envio e recebimento de mensagens de textos, imagens, arquivos anexados, incluindo catálogos de endereços de fácil manuseio, o que o torna popular.

2.3.2 E-mail corporativo

O *e-mail* corporativo, fornecido pela empresa a seus colaboradores, funciona como um papel timbrado digital, sendo de uso exclusivo para o trabalho (LAUDON; LAUDON, 2006).

A essa definição, acrescenta Atheniense (2007) o chamado *e-mail* corporativo consiste no correio eletrônico fornecido pela empresa a seus colaboradores com uma identificação direta com a empresa devido a adoção de nomenclatura do empregador, o chamado domínio na internet (por exemplo: nome@empresabeltrana.com.br), podendo ser facilmente caracterizado como ferramenta de trabalho.

O *e-mail* pode ser uma faca de dois gumes. Apesar da facilidade com que a informação pode ser analisada, transmitida e compartilhada entre muitas pessoas, ele cria novas oportunidades para desobedecer a leis ou causar ameaças às empresas.

Quanto ao seu monitoramento, diversas variáveis devem ser levadas em consideração. Inicia-se pesquisando a natureza jurídica do correio eletrônico e sua caracterização como correspondência torna-se pressuposto essencial para a corrente que briga pela inviolabilidade de seu conteúdo.

2.4 Monitoramento e Legislação

A Internet e o correio eletrônico têm despertado novo interesse sobre o impacto ético e social nas empresas. As tecnologias de Internet e de empresas digitais, que facilitam a reunião, interação e a distribuição de informações, fizeram surgir novas preocupações quanto ao uso apropriado das informações de clientes e à proteção da privacidade pessoal. Proteger a privacidade individual tornou-se uma séria questão ética (LAUDON; LAUDON, 2006).

Segundo França (*apud* FREITAS; WHITAKER; SACCHI, 2006) a proteção civil do indivíduo, exercida contra interferências estranhas e arbitrárias, reveladoras do que se passa na vida privada, chama-se direito a intimidade, ou privacidade. Assim, o direito de ter mantido o segredo, corresponde o dever de sigilo de não revelar o segredo, no sentido do que uma pessoa de bem gostaria que se mantivesse em oculto ou reservado em um círculo restrito, por se tratar de dados relativos à sua intimidade.

É possível registrar muitas atividades on-line, inclusive quais arquivos uma pessoa acessou, quais sites visitaram e outros. Grande parte desse monitoramento ocorre nos bastidores e sem o conhecimento do empregado.

A partir dessa abordagem o monitoramento pode ser um procedimento legalmente aplicado pela empresa? Não seria uma intromissão a privacidade do colaborador?

A lei brasileira protege a intimidade e considera crime a violação de correspondência, aplicando-se esta também ao *e-mail*. Esta norma embora disponha sobre correspondência de forma geral, faz menção às correspondências enviadas por correio e que poderiam ser enviadas no endereço da empresa e em nome do empregado, conforme descrita na Constituição Federal:

Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:[...] XII - é inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, de dados e das comunicações telefônicas, salvo, no último caso, por ordem judicial, nas hipóteses e na forma que a lei estabelecer para fins de investigação criminal ou instrução processual penal; [...] (BRASIL, 2002).

Sob tal aspecto, a medida serve, inclusive, para garantir o sigilo das informações e também, a salva-guarda dos instrumentos destinados ao trabalho. Como afirmam Freitas; Whitaker; Sacchi (2006) no Brasil, a Constituição Federal (artigo 5º, inciso XII) protege a liberdade das comunicações, confirmando como inviolável o sigilo da correspondência e das comunicações telegráficas, além de dados e das comunicações telefônicas. O bem da vida é a liberdade das comunicações e o sigilo a respeito da comunicação emitida. Contudo, é importante ressaltar no próprio texto constitucional, que prevê a quebra do sigilo em caso de existência de determinação judicial e para fins de investigação criminal ou de instrução de processo penal.

O colaborador e a empresa devem assinar um acordo, mediante a qual o empregado se declare ciente e não oponha à monitoração dos e-mails corporativos por parte do empregador. Porém o que ocorre é que o empregado algumas vezes utiliza o *e-mail* corporativo para fins individuais (FREITAS; WHITAKER; SACCHI, 2006). Assim algumas empresas implantam regras para uso do correio eletrônico e determinam que se faça a distinção do *e-mail* particular e o corporativo, de modo que sua intimidade não seja veiculada no e-mail corporativo, evitando-se o comprometimento da imagem da empresa e da privacidade do colaborador, conforme apresenta a Figura 2.

Empresa	E-mail	Messenger externo
Vale do Rio Doce	Há regras para uso de e-mail	Proibido
Bradesco	Há regras para uso de e-mail	Proibido
Serasa	Há regras para uso de e-mail	Proibido
Petrobras	Há regras para uso de e-mail	Proibido
TAM	Há regras para uso de e-mail	Para casos específicos
Sadia	Há regras para uso de e-mail	Para casos específicos
Microsoft	Há regras para uso de e-mail	Permitido

Figura 2 - Procedimentos adotados pelas empresas (CUCOLO, 2007)

Em relação ao uso do *e-mail* particular, caberá a empresa, permitir ou não, o seu uso, desde que não afete o bom andamento do trabalho e que o colaborador se sirva de outro provedor que não o da empresa em horários distintos do expediente de trabalho. Essas regras devem ser implantadas na política da empresa, como código de ética, onde serão impostas condições e restrições. O descumprimento dessas regras, em certos casos previamente descritos, poderá aplicar falta grave ao colaborador, por isso, deve-se cumprir com as normas da empresa, dessa forma evita-se motivos para quaisquer medidas mais graves.

A essa consideração, acrescenta Freitas; Whitaker; Sacchi (2006, p. 40), o seguinte caso:

Ementa: Justa Causa. E-mail. Prova produzida por meio ilícito. Não-ocorrência. Quando o empregado comete um ato de improbidade ou mesmo um delito utilizando-se do e-mail da empresa, esta em regra, responde solidariamente pelo ato praticado por aquele. Sob este prisma, podemos então constatar o quão grave e delicada é esta questão, que demanda a apreciação jurídica dos profissionais do Direito. Enquadrando tal situação a consolidação das leis do trabalho, verifica-se que tal conduta é absolutamente imprópria, podendo configurar justa causa para a rescisão contratual, dependendo do caso e da gravidade do ato praticado. Considerando que os equipamentos de informática são disponibilizados pelas empresas aos seus funcionários com a finalidade única de atender às suas necessidades laborativas, o controle do e-mail apresenta-se como a forma mais eficaz, não somente de proteção ao sigilo profissional, como de evitar o mau uso do sistema Internet que atenta contra a moral e os bons costumes, podendo causar à empresa prejuízos de larga monta. Ementa aprovada em 26 de junho de 2002 - julgamento (BRASIL, 2002).

Assim, detectado uso inadequado das tecnologias por parte do funcionário, deverá a empresa sugerir, em primeiro momento, um aconselhamento psicológico, onde o colaborador será encaminhado ao setor competente, quando observado algum desvio de comportamento, passando por penas de advertência e suspensão, e em última hipótese, havendo a cessação do contrato de trabalho por justa causa.

Algumas empresas tratam os problemas gerados pelo uso indevido do e-mail corporativo, através de treinamentos, conscientizam e estimulam seus colaboradores a usar, de modo ético, as tecnologias de informação. Para tanto, constroem diretrizes fundamentadas na sua cultura para estabelecer o uso adequado dos recursos tecnológicos, assim como instruem seus funcionários para prevenir e combater as práticas antiéticas (LAUDON; LAUDON, 2006). A essas diretrizes acrescenta Overly (*apud* MASIEIRO, 2000): as seguintes recomendações:

[...] deixar claro que os arquivos e mensagens dos colaboradores podem ser revisados a qualquer momento, sem aviso prévio; que os funcionários não devem esperar que qualquer conteúdo que eles criem, armazenem, enviem ou recebam em seus computadores (na empresa) sejam privados; deixar claro que os computadores que os empregados usam pertencem à empresa e só devem ser usados para propósitos profissionais e, que as mensagens eletrônicas devem ser escritas e enviadas com o mesmo cuidado que qualquer outra forma de comunicação comercial;[...].

3 Metodologia da Pesquisa

O presente trabalho está baseado em um levantamento bibliográfico, que utilizou uma série de fontes secundárias, como: livros, revistas, publicações e artigos eletrônicos. Foi empregado como instrumento de coleta de dados um questionário, estruturado com perguntas abertas e fechadas, com propósito de conhecer os comportamentos das empresas em relação à Internet, enfatizando o uso de e-mail corporativo. Cabe aqui ressaltar a preocupação em confeccionar um questionário simples e de fácil entendimento, possibilitando um preenchimento rápido e sem interpretações errôneas, permitindo que a pesquisa realizada com as empresas fosse rápida e ágil.

Para esta pesquisa foi realizado um estudo de caso em duas empresas nacionais localizadas nas cidades de Cruzeiro e Lorena, estado de São Paulo. A primeira tem sua atividade econômica voltada ao ramo madeireiro, com aproximadamente 450 colaboradores, produz revestimentos em pisos e estruturado de madeira. Conta com um escritório nos Estados Unidos e cerca de 95% de seus produtos são destinados a exportação. A segunda tem sua atividade econômica voltada ao ramo educacional, com aproximadamente 200 colaboradores, oferece diversificados cursos de graduação e especialização para

alunos do ensino médio de escolas públicas e privadas.

Foram selecionados, como elementos da amostra, os responsáveis pelo setor de Tecnologia de Informação das empresas. Assim, a aplicação do questionário permitiu coletar e analisar os dados.

4 Resultados e Discussões

A análise será feita considerando-se a percepção das organizações sobre os itens abordados pela pesquisa, como internet, e-mail, regras de conduta, segurança de informações, monitoramento, treinamento, sendo a base de dados levantada.

A fim de viabilizar uma análise comparativa, procurou-se tabelar os dados obtidos do questionário aplicado nas empresas. A comparação deu-se pelo apontamento das respostas e em seguida realizou-se a discussão dos resultados.

O Quadro 1 apresenta a coleta de dados obtida do questionário aplicado aos elementos da amostra das empresas.

Conforme os resultados apresentados constataram-se que ambas as empresas possuem alto grau de desenvolvimento com a Internet em seus processos de negócios, utilizando-se do e-mail corporativo para envio e recebimento de mensagens específicas, mas não se preocupam com treinamentos de seus colaboradores do ponto de vista ético.

A empresa do ramo madeireiro adota uma política de uso da Internet, possui regras de conduta e monitora o uso do e-mail, descritos no contrato pós-contratação, porém não estipula nenhuma punição pelo desvio de conduta das mesmas, se previne ao risco de vírus através de um *firewall* projetado em um sistema operacional gratuito. A manutenção do banco de dados de informações é controlada somente pelo responsável da T.I. (Tecnologia da Informação) e a transação de documentos é responsabilidade plena de cada usuário.

Em contrapartida, a empresa do ramo educacional não adota nenhuma política restritiva de uso da Internet. Encontra-se em fase de desenvolvimento de regras de conduta para tornar a comunicação por e-mail mais eficaz, logo, não há monitoração, leitura de mensagens enviadas e recebidas, e punição pelo desvio de conduta dos colaboradores. Por outro lado, se previnem ao risco de vírus por *firewall* e antivírus e o seu controle de informações é feito por acessos de dados, zelando pela transmissão dos mesmos para que haja segurança.

A partir dos dados extraídos da pesquisa foi possível analisar que o uso indevido de e-mail corporativo nas empresas, ocorre, muitas vezes, pela falta de treinamento e de regras de uso da Internet, o que têm despertado novo interesse sobre o impacto ético e social nas empresas quanto à segurança das informações e à proteção da privacidade de seus colaboradores.

5 Considerações Finais

Este artigo baseou-se em revisão bibliográfica e pesquisa realizada em empresas que permitiram que se abordasse a Ética na Internet e o uso indevido do e-mail corporativo.

O *e-mail* é um instrumento significativo de comunicação, informação e formação. Ele está totalmente incorporado à vida das pessoas e das empresas. O chamado *e-mail* corporativo, fornecido pela empresa a seus colaboradores, deve ser usado adequadamente e para isso é indispensável treinamentos,

cursos de curta duração e outros.

A questão levantada: O monitoramento pode ser um procedimento legalmente aplicado pela empresa? Busca resolver a problemática que o uso indiscriminado do *e-mail* corporativo tem se tornado, muitas vezes, abusivo, violando princípios éticos e ferindo aspectos legais, em consequência da ausência de regras de uso da Internet.

EMPRESA/RAMO PERGUNTAS	MADEIREIRO	EDUCACIONAL
1. Qual o grau de desenvolvimento da empresa com a Internet em seus processos de negócios? Alto ou Baixo?	Alto	Alto
2. A empresa adota alguma política de uso da Internet?	Sim.	Não.
3. A empresa usa e-mails corporativos para envio e recebimento de mensagens específicas?	Sim, cada usuário tem sua própria caixa e assinatura de e-mail.	Sim.
4. É possível distinguir o uso de e-mail para o desenvolvimento do trabalho da empresa dos trabalhos particulares dos colaboradores?	Sim.	Não.
5. Com o objetivo de tornar a comunicação por e-mail mais eficaz, algumas empresas adotam regras de conduta. A empresa possui alguma regra para essa ação?	Sim, a empresa possui regras de conduta ao uso do e-mail, que esta no contrato pós-contratação.	Ainda não possuímos. Mas estas regras estão em desenvolvimento.
6. Há monitoração e leitura de mensagens enviadas e recebidas pelos colaboradores?	Sim, é feita através de um servidor de e-mail instalado no departamento de T.I., com tudo a leitura não é feita por questões éticas.	Não.
7. A empresa tem se preocupado com o treinamento de seus colaboradores do ponto de vista ético?	Não.	Por enquanto não.
8. Tem havido punição em virtude de desvio de conduta no emprego da tecnologia?	Não.	Sim.
9. Como se previne o risco de infecção de vírus na internet?	Através de um programa de segurança que monitora as portas do sistema, alertando sobre possíveis tentativas de invasão (Firewall).	Firewall e Antivírus.
10. Como é feito a manutenção do sigilo dos dados contidos nos bancos de dados da empresa?	Através de um <i>log</i> que só o responsável pela área de TI obtém acesso.	Através de controles dos dados e acesso.
11. Sabendo que a responsabilidade de todos é zelar pela segurança da informação como a empresa entende a transação de documentos por e-mail?	A transação desses documentos é feita com a responsabilidade de cada usuário.	A empresa zela pela segurança da transmissão de dados, tornando o envio de e-mails mais confiável e seguro.

Quadro 1 - Dados obtidos a partir do questionário aplicado

O estudo permite concluir que a Internet e o *e-mail* corporativo despertam novos interesses sobre o impacto ético e social nas empresas, e as mesmas, deverão estar totalmente comprometidas com programas e projetos de implantação de políticas de bom uso da Internet. As empresas também devem manifestar coerência entre princípios defendidos e atitudes tomadas, proporcionando privacidade ao

colaborador e segurança as informações, auxiliando o colaborador a incorporar os valores adotados, reforçando os princípios e critérios por elas escolhidos.

Referências

ALSPACH, Ted. **E-mail na internet**: guia prático. Rio de Janeiro: Axcel, 1995.

ATHENIENSE, Alexandre. O monitoramento eletrônico e as relações trabalhistas. 2007. Disponível em: <http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=2382>. Acesso em: 09 out. 2008.

BORGES, Maria L.; AGNOL, Darlei D.; DUTRA, Delamar V. **O que você precisa saber sobre ética**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

BRASIL. Acórdão DRT-RO - RO 0504/2002 - 3ª TURMA/2002 – **Diário Oficial da União**, DF, 19 de julho de 2002.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL DE 1988 Artigo 5º, inciso XII. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm>. Acesso em: 22 set. 2008.

COSTA, Daniel Gouveia. **DNS**: um guia para administradores de redes. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

CUCOLO, Eduardo. Grandes empresas monitoram MSN e e-mail. 2007. Disponível em: <http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL67114-9356,00.html>. Acesso em: 10 jul. 2008.

FERNANDES, Francisco; LUFT, Celso P.; GUIMARÃES, F. Marques. **Dicionário brasileiro Globo**. 44.ed. São Paulo: Globo, 1996.

FERREIRA, Danielle R. et al. Ética. 2000. Disponível em: <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/etica.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

FREITAS, Lourdes M. S.; WHITAKER, Maria C.; SACCHI, Mario G. **Ética e internet**: uma contribuição para as empresas. São Paulo: DVS, 2006.

GATES, Bill. **A estrada do futuro**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

IBOPE. Dados sobre o uso crescente da internet. 2007. Disponível em: <<http://www.ibope.com.br>>. Acesso em: 10 jul. 2008.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação com internet**. 4.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

_____. **Sistemas de informação gerenciais**. 5.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MASIERO, Paulo C. **Ética em computação**. São Paulo: Edusp, 2000.

OLIVIERI, Antonio C. Ética. 2000. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/filosof.jhtm>>. Acesso em: 22 jul. 2008.

QUEIROZ, Regis Magalhães Soares; LUCCA, Newton de; SIMÃO FILHO, Adalberto (Orgs.). **Direito e internet**: aspectos jurídicos relevantes. São Paulo: Edipro, 2000.

SHIRKY, Clay. **Internet**: guia de acesso por correio eletrônico. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

TREVISIAN, Leonardo; CASTRO, Maria da C. A. **Transformações no trabalho**. São Paulo: Olho D'Água, 2002.

Custo dos impactos ambientais em projetos

Vanessa Cristhina Gatto Chimendes

Economista. Mestre em Engenharia de Produção. Doutoranda em Engenharia de Produção pela Unesp/FEG

vcchimendes@yahoo.com.br

Christiano Henrique Zaccaro

Administrador. Mestre em Educação pela Unisal.

professorzaccaro@yahoo.com.br

Resumo

O objetivo deste trabalho é a discussão dos fundamentos teóricos da incorporação dos custos sociais nos cálculos de projetos assim como os métodos práticos e políticas de contabilização destes custos. A taxação aparece, geralmente, como desestímulo perante o produtor e o consumidor. Alguns pontos chave estão aqui colocados focalizando a responsabilidade social dos atores e a necessidade de um desenvolvimento global sustentável. Primeiramente, em muitos casos, os custos sociais podem ser eficientemente contabilizados limitando a análise diretamente aos mercados considerados. Isto possibilita levar o foco da análise aos setores que estão de acordo com as políticas. Em segundo lugar, considera-se a modelagem que será adequada para medir os custos sociais. Os detalhes e a precisão da aplicação destas abordagens dependerá das informações disponíveis, os recursos disponíveis para a avaliação e o valor considerado pelos promotores das políticas para medir os custos sociais. Finalmente, em outras técnicas de modelagem, como LCA ou LCECA, são também considerados os custos indiretos, os efeitos transitivos das políticas e, quando significativos outros custos determinados pelas entidades controladoras ambientais.

Palavras-chave

Custos; Responsabilidade Social; Análise Econômica

Abstract

The objective of this work is to discuss the theoretical foundations of the incorporation of social costs in the calculations of projects as well as practical methods and policies for accounting of these costs. The tax appears, usually as trouble to the producer and consumer. Some key points here are focusing on the social responsibility of actors and the need for global sustainable development. First, in many cases, the social costs can be effectively limiting the analysis accounted directly to the markets considered. This enables lead the focus of analysis to sectors that are in line with policy. Secondly, it is the modeling that will be appropriate to measure the social costs. The details and accuracy of the application of these approaches will depend on the information available, the resources available to assess and value considered by the promoters of policies to measure the social costs. Finally, in other modeling techniques such as ACL or LCECA, are also considered the indirect costs, the effects of policies and, when significant, other costs determined by environmental entities.

Keywords

Costs; Social Responsibility; Economic Analysis.

1 Introdução

A abordagem sistêmica constitui a base fundamental para o planejamento e o estudo dos impactos ambientais e deve levar em conta três direcionamentos: avaliação dos impactos no meio ambiente, avaliação de impactos tecnológicos e avaliação de impactos sociais. Envolve a análise ambiental, a previsão tecnológica, o delineamento de metas a serem alcançadas e o estabelecimento de cenários sócio-econômicos alternativos.

Entre as diversas técnicas que servem de suporte à elaboração de estudos sobre as reações ocorrentes em sistemas ambientais, ecológicos, econômicos e sociais, destaca-se a função da modelagem, que é empregada para avaliar os efeitos que se desenvolvem em fenômenos, no tocante a emissão de poluentes, tipos de entradas no sistema e dispersão. O mesmo ocorre na avaliação tecnológica e social.

Um modelo descritivo das etapas no desenvolvimento dos estudos de impactos ambientais pode ser resumido pelas fases abaixo descritas, conforme Kozłowski (1989 *apud* CHRISTOFOLETTI, 2002) e Barrow (1997 *apud* CHRISTOFOLETTI, 2002).

1. Delineamento

- a) avaliar a necessidade de relatório de impacto sobre meio ambiente
- b) avaliação piloto do impacto
- c) revisão das alternativas
- d) identificação dos problemas relevantes

2. Avaliação dos impactos

- a) descrever o meio ambiente
- b) identificar os impactos
- c) previzer os impactos
- d) avaliar os impactos
- e) identificar as necessidades de mitigação

3. Escrutínio dos resultados

4. Decisão sobre a proposta

- a) rejeitada

Final do processo

- b) aprovada

Seqüência para a fase 5

5. Implementação

6. Monitoração

Os problemas ambientais não podem ser considerados como fenômenos externos à sociedade, pois são ocasionados pelas atividades humanas. Dessa maneira, há a necessidade de compreender a interação entre os sistemas ambientais e os sistemas sócio-econômicos, observando-se a fronteira ambiental

Ecologia-Economia e o direcionamento dos projetos a busca da sustentabilidade.

Um procedimento adequado na modelagem ambiental consiste em identificar e combinar os princípios da Ecologia, Economia e Engenharia na elaboração de modelos estruturados e aplicáveis à sociedade, embora haja muitas diferenças entre técnicos ambientais, ecólogos, cientistas, engenheiros e economistas sobre o entendimento dessa interação. A modelagem integrada permanece ainda como desafio aos pesquisadores.

Três características de objetivos podem ser estabelecidos com relação às políticas ambientais e de uso de recursos:

a) objetivos ligados a conservação da natureza (exploração e prejuízos mínimos dos sistemas naturais e a salvaguarda dos recursos para uso futuro);

b) objetivos econômicos (produção máxima de matérias e serviços a custo mínimo para satisfação das necessidades humanas-no caso extremo pode assumir a forma de destruição total da estrutura do sistema);

c) objetivos mistos (uso sustentável máximo dos recursos e serviços ambientais, englobando simultaneamente os objetivos econômicos e os da conservação amena da natureza).

A distribuição dos recursos naturais são componentes que contribuem para as características estruturais dos sistemas, enquanto os fluxos de materiais surgem como *inputs* para o funcionamento dos próprios sistemas ambientais, dos sistemas sócio-econômicos e das organizações.

Para Schmidt e Santos,(2005) os objetivos da divulgação de informações financeiras dependem em grande parte das necessidades dos usuários das informações, que por sua vez dependem do tipo de atividade desenvolvida e da decisão a ser tomada. Dessa forma é, imprescindível conhecer o ambiente econômico, político , legal e social no qual os padrões são fixados.

A relação entre dinheiro, tempo e risco é um conceito apresentado na literatura corrente sobre finanças de um modo geral. Qualquer projeto de investimento, necessita de recursos econômicos para ser executado e neste exato momento surge o problema básico dos administradores financeiros: decisão de investir ; e decisão de financiar. A decisão de investimento está fundamentada em quais ativos reais a empresa irá investir, formando assim a decisão de investimento de capital ; já a decisão de financiamento, a decisão estará focada no custo do financiamento, levando em consideração sempre o menor custo de levantar os recursos necessários. É possível concluir que o custo de um projeto é representado pelo investimento necessário para sua aquisição, enquanto seu valor representa o retorno que esse ativo será capaz de produzir. Há muitas considerações sobre “valor” de um projeto. Para Santos,(2005) o processo de análise de projetos ocorre individualmente com o objetivo de tomada de decisão e classificação dos projetos sob o aspecto “aceitar/rejeitar”. Após essa fase, os projetos classificados serão inseridos no contexto geral das finanças da empresa onde serão agregados ao orçamento geral.

Um grande número de métodos utilizados não leva em conta todas as variáveis a serem analisadas. Normalmente deseja-se produzir ao menor custo possível, a menos que o projeto seja somente para fins de pesquisa, e, para se determinar o valor econômico de um projeto há muitas alternativas a serem consideradas, incluindo-se as despesas com investimento de capital, custos de operação e manutenção (incluindo custos de energia) e estimativa de tempo de vida do equipamento. A primeira etapa de custos cobre a aquisição e construção do equipamento. A segunda inclui a mão de obra, suprimentos e custos de energia e depreciação do equipamento. Entretanto, outros custos indiretos devem ser considerados, que são os custos sociais, que podem ser divididos em:

- a) custos de aquisição e manutenção;
- b) custos por impostos e taxas governamentais e licenciamento e
- c) custos administrativos, pesquisa e desenvolvimento e
- d) custos sociais.

Para análise de projetos de investimentos é unânime entre os autores o entendimento sobre a importância da linha do tempo em relação aos cálculos utilizados para análise, neste processo de elaboração e análise Santos (2005) afirma que todo projeto necessita passar pelas seguintes fases:

- (1) construção de um fluxo de caixa;
- (2) determinação do custo de oportunidade do capital;
- (3) cálculo da viabilidade econômica – financeira;
- (4) decisão de aceitação ou rejeição do investimento; e
- (5) inserção no orçamento de capital

É importante observar que existem duas fases bastante definidas : - a análise técnica do projeto, quando se verifica a viabilidade econômica – financeira, e o processo decisório sobre a implantação ou não; nesta fase envolve também a decisão política da empresa.

Os métodos de avaliação econômica mais utilizados são o de Retorno de Investimento (ROI) e “Payback”. Outro método a ser considerado é o de Ciclo de Vida (LCC).

O método ROI usa a média anual dos benefícios líquidos (entradas menos gastos), fazendo-se o rateio deste valor sobre o valor originalmente contabilizado do projeto. A vantagem deste método é a facilidade de uso e ele é muito utilizado comercialmente. A desvantagem é que não considera as diferenças de data no fluxo de caixa e isto pode influenciar, e muito, na comparação de projetos. Outra desvantagem é que a consideração de “valor original do projeto” é feita diferentemente de empresa para empresa.

O método de “Payback” utiliza simplesmente um número definido de anos para “pagar” o investimento, enquanto que o método ROI procura um valor anual de “interesse” do investimento. Em termos corretos, este método procura o “break even point” (ponto de equilíbrio financeiro) de um projeto.

Há uma grande vantagem em se usar este método de avaliação pois pode ser considerada para pequenos investimentos e para ciclos de vida incertos. As desvantagens são parecidas com as do método ROI. Como o método não leva em consideração os tempos de fluxo de caixa dentro do período de “payback”, a eficiência de um investimento dentro do período todo do projeto não é obtida. Como a taxa de juros e o valor monetário no tempo não estão incluídas, poderá ocorrer uma análise econômica errônea. A taxa de desconto pode ser incluída no método PP, mas a variável nunca.

Existem outras técnicas de avaliação a serem consideradas para efeito de comparação de projetos. Estas aplicações dependem das situações de comparação e das plantas consideradas.

O método LCA proporciona uma abordagem mais completa e representativa, quando bem utilizado, e pode dar um quadro econômico geral dos custos de um projeto, não dando, porém, a taxa de retorno do investimento. Se necessário, utiliza-se adicionalmente de outros métodos de forma concomitante.

Podemos visualizar, na Figura 1, a “pirâmide de custos” sugerida como método alternativo de custos, incorporando os custos de externalidades na contabilização dos custos totais, pelo Ministério do Meio Ambiente, Parques e Jardins de *British Columbia* (BRITISH COLUMBIA MINISTRY OF ENVIRONMENT, LANDS AND PARKS, 1997)

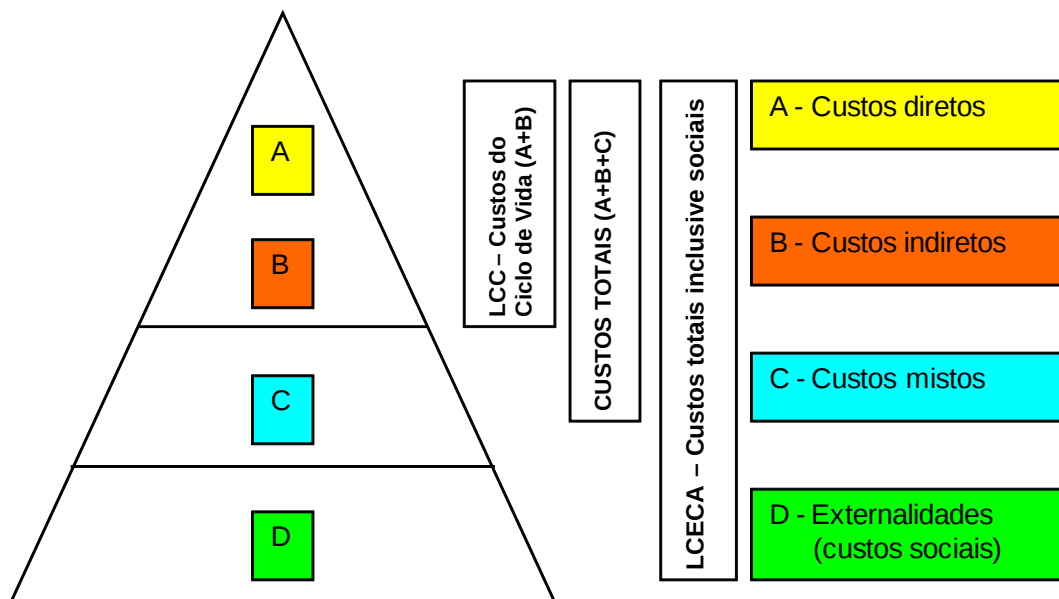


Figura 1 - Método alternativo de contabilização dos custos (adaptado do Ministério do Meio Ambiente, Terras e Parques, 1997)

Quando se comparam projetos, o melhor valor econômico é dado ao projeto com o menor custo LCA. Outros fatores devem ser levados em consideração na fórmula apresentada, quando for o caso, como o efeito da inflação.

2 Técnicas de contabilização de externalidades

Muitos esforços estão sendo feitos para desenvolver técnicas efetivas que conduzam à correta contabilização de custos. Neste caso, é necessário e importante a incorporação dos custos ambientais. Novas metodologias são estudadas como soluções para a incorporação de tais custos.

Como uma avaliação econômica requer que se considerem as tendências futuras, a análise de sensibilidade para um desenvolvimento sustentável é necessária. O custo de uma planta, processo ou componente é crítico para os gestores. No projeto de um sistema térmico é tão importante a análise econômica quanto os cálculos termodinâmicos. Os cálculos das saídas e da eficiência do sistema podem ser medidos baseados na primeira e segunda lei da termodinâmica. Em muitos sistemas, deve ser calculado o valor relativo do calor e do trabalho respondendo-se às perguntas. Qual é o custo da energia produzida, comparado com o custo de calor produzido? Nos cálculos de custos algumas abordagens foram acima mencionadas.

Com os conhecimentos adquiridos sobre custos a incorporação dos custos ambientais é possível estipular a relação entre os eco-custos e o custo total dos produtos. Com essa ferramenta pode-se fazer uma avaliação econômica através dos estudos do Ciclo de Vida.

Um modelo que assegura a contabilização de custos totais aliada à análise do ciclo de vida dos

produtos foi desenvolvido por Senthil et al. (2003), o qual considera as novas categorias de custos ambientais: custo de tratamento e controle de efluentes, sistemas de gerenciamento ambiental, taxas ambientais, reabilitação, energia e estratégias de reuso e recuperação.

A visão sistêmica, considerando as situações inicial e final (após o mecanismo de processamento) é demonstrada por Ballestieri (2004), conforme Figura 2.

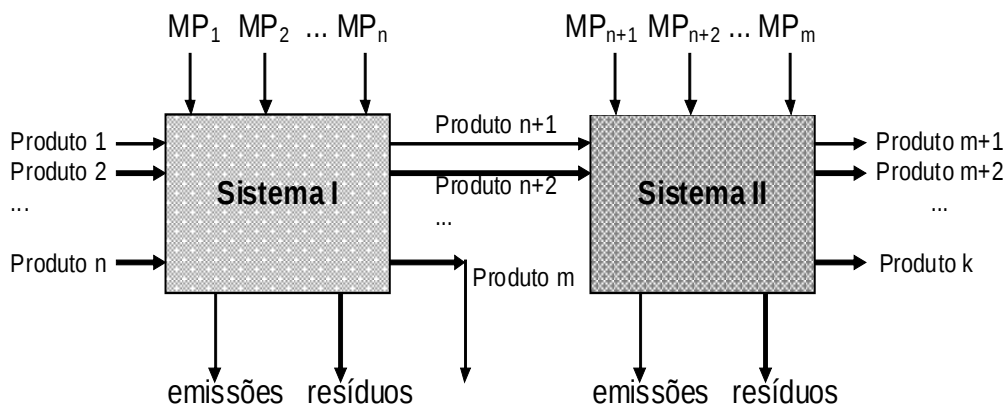


Figura 2 - Visão sistêmica, considerando as situações inicial e final

O modelo matemático de LCECA determina as expressões numéricas quantitativas dos custos diretos e indiretos e dos custos ambientais e são comparados com o modelo computacional LCECA, que proporciona uma contabilização econômica e ambiental dos produtos.

Basicamente, o modelo LCECA unifica ambos, a análise técnica e a análise econômica.

3 Simuladores computacionais

Para o estudo e análise de sistemas de conversão de energia para geração de potência é muito importante a disponibilidade de programas computacionais adequados, flexíveis e precisos. (ALTAFINI, 1997). Estes programas podem ser utilizados com muita precisão para simular o funcionamento dos sistemas de conversão de energia em condições de projeto e em condições fora de projeto, permitindo definir a estratégia mais conveniente de operação em função da carga. Simuladores modulares são apropriados para atender a estes objetivos, nos quais cada módulo representa um componente do sistema (compressor, bomba, turbina a vapor, turbina a gás, trocador de calor, etc.).

Muitos são os simuladores desenvolvidos junto a universidades para análise de instalações de conversão de energia: *DIMAP*, *Gaudeamo*, *Rankine 3.0*, *LABCYCLE*, *CAMEL*, *DNA*, *Cycle-Tempo* e outros, que em função do sistema de resolução adotado (global ou sequencial), tornam mais ou menos veloz um determinado estudo. São também largamente usados grandes simuladores comerciais: *AspenPlus*, aplicado sobretudo para análise de plantas químicas; *GateCycle* (Enter Co.) para o estudo de grupos turbogás e ciclos combinados gás/vapor; *Thermoflex* (Thermoflow, Inc.) para o estudo de ciclos combinados gás/vapor e também para instalações de tipo avançado; *MMS* desenvolvido pela “Electric Power Research Institute (EPRI)” e utilizado especialmente para a análise dinâmica de instalações de geração de potência. Todos esses simuladores funcionam segundo uma estrutura modular, isto é, consideram a instalação como um conjunto dos seus componentes conectados um ao outro e ao ambiente por fluxos de massa e energia.

Em geral, a estrutura modular destes simuladores permite ao analista desenvolver cálculos ener-

géticos, exergéticos e termoeconômicos, seja de instalações convencionais (turbinas a gás, ciclos motores a vapor, ciclos combinados), seja de sistemas avançados tais como as instalações IGCC. A resolução, em geral, baseia-se nos balanços de massa, de energia e de espécies químicas para todos os componentes da instalação. O conjunto de equações (balanço, desempenho, propriedades das substâncias, condições de contorno) a ser resolvido é não linear. Isto pode requerer, portanto, uma solução iterativa.

Os programas *GateCycle/GE* (USA) e *Cycle-Tempo* (Holanda) apresentam características muito semelhantes.

Ambos possuem ambiente gráfico para a elaboração do esquema de processo e funcionam em ambiente *Windows*. O ambiente gráfico apresentado por estes programas facilita muito a elaboração do esquema de processo da instalação, além de possuir uma metodologia eficaz para a análise da instalação em condições fora de projeto. Nos estudos mostrados por Altafini (1997) podem ser observados como são criados os esquemas de funcionamento de uma instalação de conversão de energia, os quais são compostos pelos vários componentes (fonte, sumidouro, misturador, separador, trocador de calor, compressor, turbina, bomba etc.) disponíveis na biblioteca dos programas. Esses componentes são conectados entre si pelas linhas relativas às mais variadas correntes de substâncias (combustível, ar, água, vapor, mistura de gases etc.) em circulação em um sistema de conversão de energia. Algumas telas dos ambientes de trabalho dos programas *GateCycle* e *Cycle-Tempo*, respectivamente, identificam a caixa de componentes, de correntes de substâncias e de dados de entrada para um dos componentes.

4 Responsabilidade social

As questões ambientais são de fundamental importância para a competitividade das empresas nos dias atuais. Para Sanches (2002), as empresas industriais que procuram manter-se competitivas percebem cada vez mais que, diante das questões ambientais, são exigidas novas posturas, num processo de renovação contínua.

Outro aspecto é a preocupação, de um número significativo de países, de determinar um sistema de taxação dos impactos ambientais, assunto abordado por Bazin, Ballet e Touahri (2004). Na sua análise, deve-se combater a poluição e o excesso de consumo de produtos. A taxação ajudaria na redução da degradação ambiental. O mecanismo de taxação ambiental requer um estímulo comportamental e um sentimento de responsabilidade individual.

Este mecanismo poderia estar ligado a indicadores ligados a eficiência dos componentes do sistema e ao tipo de entradas no sistema.

Para Lora e Salomom, (2004) O índice eficiência ecológica avalia de uma forma integral os impactos ambientais causados pelas emissões, de CO₂, SO_x e NO_x, em centrais termelétricas, resultante da combustão considerando 1 kg de combustível e não a quantidade de gases emitidos numa termelétrica por unidade de energia útil produzida, como padrões de emissões.

Sendo assim a eficiência ecológica é um indicador que permite avaliar o impacto ambiental das emissões, a partir da comparação das emissões de poluentes integradas hipoteticamente (emissões equivalente de CO₂, que depende da composição do combustível, da tecnologia utilizada e da eficiência dos sistemas controle da poluição) com padrões de qualidade do ar.

Considera-se também a eficiência de conversão como um fator determinante sobre as emissões específicas.

Os valores de fatores de emissões são apresentados conforme as diferentes

tecnologias utilizadas.

Na metodologia, seriam comparados padrões de emissão (seguindo padrões internacionais) e fatores de emissão, incluindo-se na fórmula de Custos Totais um novo componente, que poderia ser reduzido proporcionalmente ao indicador de eficiência ecológica (por exemplo uma tecnologia BIG-GT que proporcionasse uma melhoria de eficiência termoeconômica de 97% em termos gerais poderia reduzir este custo adicional pela metade. O novo componente permaneceria pois a taxa dos impactos não abrange somente a qualidade do ar, mas ainda da água, do solo e impactos na biodiversidade. A metodologia poderia proporcionar incentivo aos mecanismos de controle e de gerenciamento dos riscos ambientais, e impor limites e padrões obrigatórios no impacto ambiental das termoeletricas, constituindo-se em leis.

O Custo da Eletricidade é dado pela fórmula (SILVEIRA, 2004):

$$C_{el} = \frac{I_{pl} \times f}{H \times E_p} + \frac{C_{Comb} \times E_p}{E_{Comb}} + C_{po} + C_{Manut}$$

Onde:

- C_{El} = Custo da produção de eletricidade (US\$/kWh)
- I_{pl} = Investimento total na planta (US\$) que é composto por (ITG + IGerador + Icald) x 1,3
- H = Número de horas/ano de operação da planta
- f = Fator de anuidade onde $f = qk(q-1) / qk-1$, sendo k =pay back (período de amortização do capital investido, e $q = 1 + r/100$ onde r = taxa anual de juros (BNDS)
- E_p = Eletricidade produzida (kW)
- C_{Comb} = Custo do combustível (US\$/kWh)
- C_{po} = Custo do pessoal de operação (US\$/kWh)
- C_{Manut} = Custo de Manutenção

A fórmula acima ficaria assim constituída (após a inclusão dos custos ambientais e do fator de eficiência ecológica):

$$C_{el} = \frac{I_{pl} \times f}{H \times E_p} + \frac{C_{Comb} \times E_p}{E_{Comb}} + C_{po} + C_{Manut} + C_{Amb}$$

A eficiência ecológica poderia ser calculada por equações já estudadas por Cardu e Baica (1999) e, conforme a tecnologia de controle considerada e pelos combustíveis utilizados, pelos critérios internacionais com as necessárias adaptações ao nosso país.

Conclusões

As questões ambientais começaram a ser desencadeadas na década de 60. Outro marco histórico foi a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, realizada em 1972, que difundiu o debate e os movimentos ambientalistas, proporcionando uma tomada de consciência sobre as implicações decorrentes do crescimento econômico no que diz respeito a qualidade do meio ambiente para a vida das populações humanas.

Muitas das teorias econômicas têm sido objeto de discussão e revisão com o advento do campo da economia ambiental, carreado pelas mudanças climáticas globais e as perdas na biodiversidade mundial. A discussão sobre a grandeza atribuída aos fluxos de material e energia manipulados pelas atividades humanas, que se interagem com os fluxos dos ecossistemas e geossistemas mostrou-se absolutamente necessária. Um número de falhas nas políticas de abordagem ambiental têm sido levantadas por autores, por exemplo, Bromley e Cernea (1989), Ostrom (1990), Hanna e Jentoff (1997) e muitos outros, que argumentam pela reformulação das instituições e pelas ações coletivas como meios de assegurar os recursos ambientais.

A intenção destes autores é sensibilizar e convencer economistas e outros profissionais da importância de reconciliar e revisar a teoria econômica com o conhecimento básico de outras ciências (MUELLER, 1998), evitando-se postulados errôneos e consequências desastrosas.

Jornais econômicos atualmente questionam a caracterização padrão da natureza humana e mesmo a caracterização padrão de assumir-se crescimento como progresso. É tempo de unirem-se as escolas do pensamento econômico e outras ciências sociais aplicadas de forma a providenciar uma alternativa viável para as análises dos dogmas neoclássicos.

No Brasil, tornaram-se necessárias soluções otimizadas e previamente elaboradas para um planejamento de longo prazo para essa questão, com a finalidade de se antecipar os impactos e se elaborar programas sócio-ambientais. Iniciativa neste sentido, foi a realização, pelo Ministério das Minas e Energia, do 3º encontro de dirigentes de Usinas, realizado em 22/09/04, para se discutir o novo modelo do setor elétrico. Outros estudos foram realizados no Curso “Externalidades e Custos Ambientais no setor de Açúcar e Alcool” pelo Centro Nacional de Referência em Biomassa (CENBIO) da UNIFEI em parceria com o Instituto de Eletrotécnica e Energia (IEE) da USP (COELHO; BRIGHENTI, 2004). Na Unesp/Guaratinguetá, foi criado o Centro de Energias Renováveis e há intensa pesquisa sobre o tema em discussão.

Em continuidade, para que haja o gerenciamento dos programas e projetos, há necessidade de se especificar critérios para a escolha de indicadores relevantes à sustentabilidade ambiental, cujas informações sobre eles servem de guia para acompanhar o desenrolar do projeto e detectar momentos críticos.

Referências

ALTAFINI, C. R. **Estudo computacional dos ciclos combinados gás/vapor na cogeração de calor e potência**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 1997.

BALESTIERI, J. A. P. **Modelagens para cálculo de externalidades ambientais**. Guaratinguetá:

Unesp, 2004.

BAZIN, D.; BALLEST, J.; TOUAHRI, D. Environmental responsibility versus taxation. **Ecological Economics**, n. 49, p. 129-134, 2004.

BRITISH COLUMBIA MINISTRY OF ENVIRONMENT, Lands and Parks (BCMELP). **Ambient water quality criteria for dissolved oxygen**. Water Management Branch, British Columbia, 1997.

BROMLEY, D. W.; CERNEA, M. M. **The management of common property natural resources**. Washington, D.C.: The World Bank, 1989

CARDU, M.; BAICA, M. Regarding a new variant methodology to estimative globally the ecologic impact of thermopower plants. *Energy Conversion and Management*, 1999.

CHRISTOFOLETTI, A. **Modelagem de sistemas ambientais**. São Paulo: Edgard Blucher, 2002.

COELHO, S. T.; BRIGHENTI, C. R. F. **Curso sobre externalidades e custos ambientais no setor de açúcar e álcool**. Itajubá: Unifei, 2004.

HANNA, S.; JENTOFF, S. Human use of the natural environment: an overview of social and economic dimensions. In: HANNA, S. et al. (Eds.). **Rights to nature**: ecological, economic, cultural and political principles of institutions for the environment. Washington, D.C.: Island Press, 1996. p. 35-57.

LIBANORI, Aurélio. Incentivos econômicos para controlar a poluição. **Ambiente**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 21-25, 1991.

LORA, E.E.S.; SALOMON, K. R. Análise comparativa da utilização da biomassa com tecnologias convencionais de geração aplicando a eficiência ecológica. In: ENCONTRO DE ENERGIA NO MEIO RURAL E GERAÇÃO DISTRIBUÍDA AGRENER GD, 5., 2004, Campinas. **Anais...** Campinas: Unicamp, 2004. Disponível em: <<http://www.nipeunicamp.org.br/agrener/anais/2004/Trabalho%2033.pdf?3bc2dbeb0a7bf779fe39c865b70b3b3f=c7567509d36b4e5aee53006fcd6ed5a6>>. Acesso em: 30 out. 2009.

MULLER, C. C. Avaliação de duas correntes da economia ambiental: a escola neoclássica e a economia da sobrevivência. **Revista de Economia Política**, v. 18, n. 2, abr./jun., 1998.

OSTROM, E. **Governing the commons**: the evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

SANCHES, C. S. Gestão ambiental proativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 76-87, 2000.

SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L. **Fundamentos de avaliação de empresas**. São Paulo: Atlas, 2005.

SENTHIL, K. D. et al. A proposed tool to integrate environmental and economical assessments of products. **Environmental Impact Assessment Review**, n. 23, p. 51-72, 2003.

SILVEIRA, A. **Governança corporativa e estrutura de propriedade**: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 f. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2004.

SOUZA, A. B. **Projetos de investimentos de capital**: elaboração, análise e tomada de decisão. São Paulo: Atlas, 2003.

Sistema de gestão ambiental aplicado em uma empresa multinacional: certificação ISO 14000

Marília Aparecida Coelho

Bacharel em Administração de Empresas – Gestão de Sistemas de Informação pelas Faculdades Integradas Teresa D'Ávila (Lorena-SP)

marilia_ap_c@yahoo.com.br

André Alves Prado

Professor do curso de Administração das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila.

prado@debiq.eel.usp.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo entender os aspectos motivadores aos quais influenciam as organizações a investirem em ações responsáveis perante o meio ambiente e a sociedade, para tanto, foi realizada uma pesquisa, com base em levantamento bibliográfico sobre o posicionamento do cliente e das empresas, após a inserção de sistemas que auxiliam nos impactos. Para fundamentar este trabalho, foi elaborada uma entrevista aplicada em uma organização, de modo, a estabelecer fatos concretos e entender o cenário da conscientização ambiental. Concluiu-se, através das informações coletadas e discutidas, que as organizações estão em busca de melhorias contínuas embora se faça necessário à ampliação desta consciência para que dissemine as demais, sobretudo, conciliando produtividade e preservação, favorecendo melhores condições aos colaboradores, clientes ao meio ambiente e as gerações seguintes.

Palavras-chave

Gestão ambiental; ISO 14000.

Abstract

This article has the objective of understanding the motivational aspects that influence organizations to invest in responsible actions towards the environment and society. For that, it has been carried out a research, based on bibliographical survey, on the positioning of the customer and the companies, after the insertion of systems that assist in the impacts. To ground this work, an interview applied in an organization was elaborated, in order to establish concrete facts and to understand the scene of the ambient awareness. Through the collected and discussed informations here, it is concluded that the organizations are in search of ongoing improvements, nevertheless it is necessary the enlargement of this awareness, so that it diffuse those ones, conciliating productivity and preservation, thus favoring better conditions for the collaborators and clients, the environment and the next generations.

Keywords

Management; Ambient; ISO 14000

1 Introdução

A preocupação ecológica mundial tem ganho um destaque significativo em face de sua relevância para a melhor qualidade de vida das populações.

De forma geral, os países começam a entender que as medidas de proteção ambiental não foram criadas para impedir o desenvolvimento econômico. Por outro lado, o continente europeu e asiático, juntamente com a América do Norte, sendo estes os mais poluidores do globo, tem inserido, em seus estudos, modelos de avaliação de impacto e custo-benefício ambiental na análise dos projetos econômicos, os quais têm produzido novas diretrizes, regulamentações e leis. Ademais, eles formulam suas políticas e execução de seus projetos de governo.

Cada vez mais a questão ambiental está se tornando matéria obrigatória das agendas dos executivos das empresas. A globalização dos negócios, a internacionalização dos padrões de qualidade ambiental, conscientização crescente dos atuais consumidores e a disseminação da educação ambiental nas escolas permitem antever que a exigência dos futuros consumidores em relação à conservação do meio ambiente e à qualidade de vida deverá ser intensificada. Diante disso, as organizações devem, de maneira acentuada, incorporar a variável ambiental na prospecção de seus cenários e na tomada de decisões, além de manter uma postura responsável quanto à questão ambiental.

As experiências das empresas pioneiras permitem identificar resultados econômicos e estratégicos do engajamento na causa ambiental. Estes, porém, não se viabilizam de imediato, há necessidade que sejam corretamente planejados e organizados todos os passos para a interiorização da variável na organização, para que ela possa atingir, no menor prazo possível, o conceito de excelência ambiental, que poderá lhe trazer importante vantagem competitiva.

O sistema de gestão ambiental veio cumprir, o gerenciamento dos problemas ambientais e a adoção de processos produtivos não prejudiciais ao meio ambiente. Além de promover a harmonização no campo da gestão ambiental, área bastante complexa e de enfoque multidisciplinar, vem auxiliar as empresas a demonstrar o seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável, por meio da normalização voluntária que possibilita a obtenção da certificação ambiental. Parte dos consumidores exige informações sobre as características dos produtos disponíveis no mercado, bem como dos impactos ambientais gerados nos seus respectivos processos produtivos. Nesse sentido, os consumidores através de seu poder de decisão, no ato da compra, podem afetar significativamente a lucratividade das empresas. Contudo, antes de se gerenciar ambientalmente, a empresa, necessita definir sua política ambiental. Este trabalho tem como objetivo apresentar considerações acerca das vantagens econômicas, sociais e ambientais decorrentes da obtenção da certificação ISO 14000 pelas empresas, com intuito de conscientizar as mesmas. Além disso, são destacadas algumas desvantagens enfrentadas pelas empresas que não priorizam a importância dos aspectos ambientais em seus processos produtivos.

2 Fundamentação teórica

2.1 Sistema de Gestão Ambiental

No final década de 80 e início de 90, a gestão ambiental era tratada parcialmente. Isso se modificou no momento em que as organizações empresariais passaram a se dirigir aos mercados internacionais, ficando claro para as mesmas que administrar as questões ambientais como item de custo nos negócios, colocava-as em desvantagem competitiva, sendo necessário encontrar formas de se comprometer com o ambiente e sociedade, mas equilibrando ações e negócios, transformando a desvantagem em vantagem (ANDRADE, TACHIZAWA; CARVALHO, 2002).

Muitas empresas buscam implementar a ISO 14000, como objetivo prover às organizações dos elementos de um Sistema de Gestão Ambiental eficaz, passível de interação com os demais objetivos da organização. Sua concepção foi idealizada de forma a aplicar-se a todos os tipos de organizações, independentemente de suas condições geográficas, culturais e sociais (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002). Conforme é apresentado na Figura 1 demonstra as etapas para a implantação do sistema de gestão ambiental:

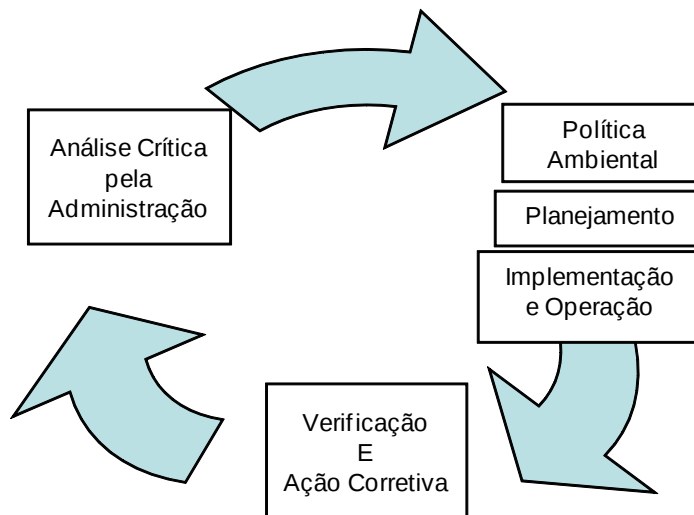


Figura 1: Melhoria continua (Fonte: ABNT, 1996)

O resultado da aplicação do Sistema de Gestão Ambiental, descrito na figura anterior, depende do comprometimento de todos os níveis e funções, em particular da Alta Administração, e tem por objetivo um processo de melhoria a que pretende continuamente superar os padrões vigentes.

A Norma ISO 14000 especifica os princípios e os elementos integrantes de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA).

Donaire (1999) aponta princípios do sistema de gestão ambiental;

- I - Comprometimento e Política: é recomendado que uma organização defina sua política ambiental e assegure o comprometimento com o seu SGA;
- II - Planejamento: se faz necessário que cada organização formule um plano para cumprir sua política ambiental;
- III- Implementação: para uma efetiva implementação, deve-se desenvolver a capacitação e os mecanismos de apoio necessários para atender sua política, seus objetivos e metas ambientais;
- IV - Medição e Avaliação: é importante que meça, monitore e avalie seu desempenho ambiental;
- V - Análise Crítica e Melhoria: deve-se obter uma análise crítica e que aperfeiçoe constantemente seu sistema de gestão ambiental com o objetivo de melhorar seu desempenho.

Diante desses aspectos relevantes, o Sistema de Gestão Ambiental atua como instrumento organizacional que possibilita as instituições uma avaliação contínua de práticas, procedimentos e processos, buscando a melhoria do desempenho ambiental. Por outro lado, também consiste num conjunto de atividades planejadas, formalmente, que a empresa realiza para gerir ou administrar sua relação com o meio ambiente. Essa é a forma pela qual a empresa se mobiliza, interna e externamente, para atingir e demonstrar um desempenho ambiental correto, controlando os impactos de suas atividades, produtos e serviços no ambiente (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002).

2.2 Aspectos ambientais nas organizações

Após o final da década de 80, a constatação do agravamento das alterações ambientais globais levou, novamente, à reflexão sobre o atual processo civilizador. O processo produtivo em relação às consequências negativas ao meio ambiente, quanto pelo seu potencial de transformar essa realidade em benefício da prevenção desses efeitos nocivos, tais como o mau uso dos recursos naturais e a poluição (DONAIRE, 1999).

A partir deste contexto, a participação das empresas, que até então se reduzia à questão econômica, expande-se, passando a introduzir em suas preocupações as variáveis sociais e ambientais. Essas pressões eram sentidas apenas nas empresas dos países desenvolvidos em consequência do maior nível de informações dos consumidores e das maiores exigências das normas ambientais. A partir da década de 90, uma série de regulamentações passou a restringir a poluição industrial. Essas exigências vêm atingindo as empresas dos países em desenvolvimento, pressionadas principalmente pelo mercado internacional, que vem promovendo embargos de produtos e processos que poluem o meio ambiente, ocorrendo uma alteração no cenário industrial (SEIFFERT, 2006).

A *Internacional Organization for Standardization* (ISO), pela série 14000, veio cumprir esse objetivo, trazendo a variável ambiental para a gestão das empresas, no que se refere ao gerenciamento dos problemas ambientais e à adoção de processos produtivos não prejudiciais ao meio ambiente (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1996).

Com o crescimento da industrialização, cresce também a competitividade do mercado e quando há maior concorrência, mais os produtos devem ter um diferencial, além do preço, que os faça mais vantajoso para o consumidor. Um destes diferenciais pode ser a variável ambiental, inserida no processo de produção (SEIFFERT, 2006).

Embora existam organizações que não se dispõem a desenvolver atividades para melhoria global, este quadro vem se revertendo gradativamente, isso se deve por meio das modificações no comportamento humano e pelo mercado competitivo que se despertou para as responsabilidades ambientais (MOURA, 2007).

2.3 Perfil evolutivo das organizações

Desde os primórdios de sua espécie, o homem sempre dependeu diretamente da natureza para satisfazer a maioria das necessidades para sua sobrevivência. Com a explosão da população e a Revolução Industrial, passou-se a usufruir cada vez mais recursos do meio ambiente para a fabricação dos diversos produtos sem a devida preocupação dos empresários da época que se fixava na melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos da produção, com o objetivo de produzir quantidades maiores e melhores com menor custo (DONAIRE, 1999).

Esta preocupação se fortaleceu principalmente após a Conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro, a Rio-92. Quando houve uma verdadeira globalização nas questões ambientais, dando origem à necessidade de se normalizar os produtos tendo em vista o meio ambiente, e a qualidade de vida. Estes indicadores têm levado as empresas brasileiras, a buscarem alternativas tecnológicas mais limpas e matérias-primas menos tóxicas, a fim de reduzir o impacto e degradação ambiental (BRAGA et al, 2005).

A exigência de licenciamentos e projetos ambientais faz com que a política ambiental seja praticada e inserida no contexto de industrialização, mesmo contra a vontade dos empresários, cujo declaram que perdem competitividade de mercado pelo alto custo dessas exigências (BRAGA et al., 2005).

Ao longo da década de 80, os parâmetros para controle da qualidade ambiental firmaram-se no contexto das avaliações de projetos industriais. A partir de uma demanda social a nível mundial, a estrutura da produção foi sendo alterada, de modo a inserir o equilíbrio dos ecossistemas entre os objetivos a serem alcançados para que determinada instalação seja considerada eficiente. A criação de legislações reguladoras que geram encargos e punições para as empresas que agridem o equilíbrio ambiental funcionou como motivação para melhorar os projetos a serem implantados e para a correção dos que já se encontravam em operação (MÜLLER-PLANTENBERG, 2006).

2.4 O despertar da realidade ambiental

O mundo experimentou a chamada civilização urbano-industrial, que trouxe o avanço tecnológico e da ciência. Este processo foi possível devido à intensa explosão dos recursos naturais do planeta. Quando a era industrial teve início, no século XVIII, o domínio dos recursos da natureza era sinônimo de desenvolvimento, e a sociedade na época agia como se as reservas naturais do planeta fossem inesgotáveis (SILVA, 2005).

A partir de 1940 a população mundial, ampliando de forma significativa o consumo dos recursos naturais. Somente o processo produtivo, com base na exploração da natureza, aumentou agravando a situação de ameaça planetária, trazendo à tona a emergência da necessidade de uma forma alternativa de relação do homem com a sua casa, a terra (SILVA, 2005).

A preocupação efetiva com o meio ambiente, no âmbito global, até a década de 1970, restringia-se ao mero cumprimento das normas de poluição determinadas pelos órgãos reguladores. Durante tempos, a incompatibilidade das atividades econômicas com políticas de proteção ambiental foi um aspecto destacado. Isto tinha como resultante certo, o aumento dos custos e o conseqüente repasse ao preço dos produtos (BRAGA et al., 2005).

Desta forma, o surgimento de uma conscientização ambiental crescente vem revelando um enorme potencial para provocar mudanças nos padrões de produção e consumo. As implicações da difusão de uma maior preocupação com o meio ambiente sobre a estrutura das indústrias poderão ser significativas, motivando-as a emergência de um novo sistema industrial e recolocando em outros termos as vantagens competitivas das empresas tornando-se um importante aspecto de gerenciamento estratégico (BRAGA et al., 2005).

Para Nalini (2003, p. 57), “ser ambientalmente consciente envolve atenção detalhada para uma variedade de pontos, tais como: conservação de energia, prevenção da poluição e evitar a degradação ecológica”.

No Brasil, a partir do ano de 1992, houve um importante debate em relação à modernização e efeitos da industrialização das organizações. Isto ocorreu principalmente após a conferência RIO 92, em que organizações começaram a implantar as primeiras ações relativas à responsabilidade ambiental. Tais questões de sustentabilidade tornaram-se importantes por atingir diretamente a vida dos seres humanos. A falta de crescimento sustentável produz a escassez dos recursos naturais, eleva os níveis de poluição, propicia o aquecimento global, a chuva ácida e o desmatamento. Muitos destes fatores possuem como causa o crescimento que os empresários desejam para seus negócios visando maximizar a lucratividade sem mensurar as conseqüências e danos causados ao meio ambiente e à sociedade com um todo. Portanto, investir em responsabilidade sócio-ambiental é preciso ir além do fato de se obter um mero diferencial. É preciso cumprir o dever e obrigação de se manter o equilíbrio entre os seres humanos e os fatores ambientais.

2.6 Certificação Ambiental

A certificação é um instrumento de comunicação, embasado numa linguagem internacional pela padronização da ISO, federação mundial das organizações nacionais de normalização. Após a conferência sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento no Rio de Janeiro em 1992, tornou-se uma verdadeira globalização os assuntos ambientais ocasionando à inserção da certificação ambiental, que se dá acesso à política e ao desempenho ambiental da empresa certificada (MOURA, 2007).

As organizações precisam de uma certificação ambiental para concorrer no mercado, decorrente a isso foi necessária à criação destas normas de caráter mais abrangente e de aceitação internacional, o que tem gerado uma onda de normalização em escala mundial, principalmente quanto à qualidade do produto e da produção em si. Outra consequência dessa globalização é o aumento da competitividade, que por sua vez motivou a necessidade de um melhor aprimoramento técnico e de qualidade. Isto trouxe um maior controle de qualidade aos produtos, que passou a ser aferido mediante atendimento de normas aceitas mundialmente originando, garantindo a certificação (VALLE, 2002). A Figura 2 aponta o número de certificações no mundo:

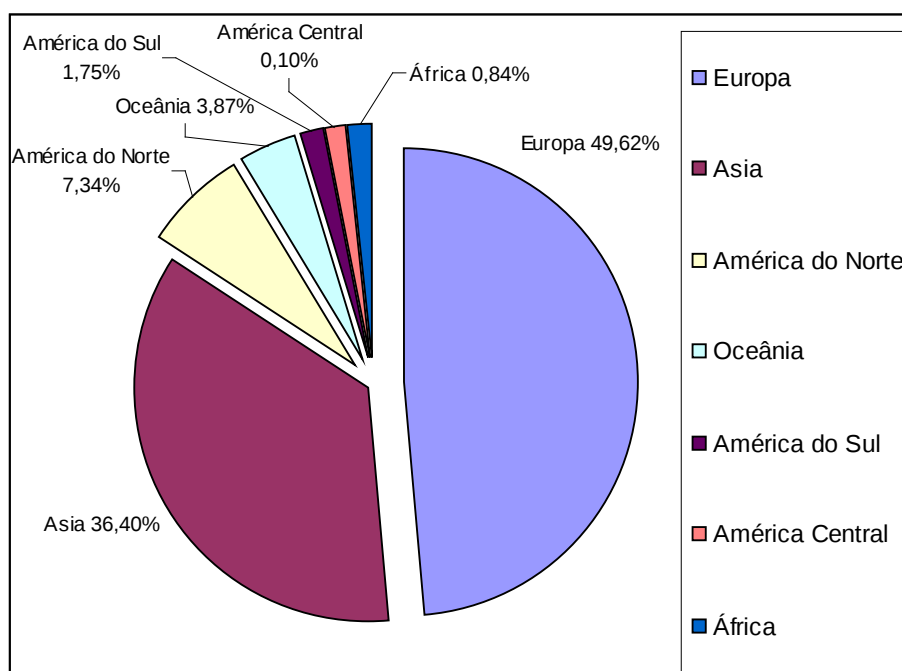


Figura 2: ISO 14000 no mundo (Fonte: Inmetro-Revista Química e derivados.com, 2003)

Em diversos continentes, muitas das organizações obtiveram a certificação ISO-9000 primeiramente para atender a crescente necessidade de seus clientes. A certificação de qualidade ISO-9000 tornou-se essencial e necessária para a realização de negócios em diversas áreas do comércio. Similarmente, a certificação dos Sistemas de Gestão Ambiental está se tornando uma necessidade primária para a realização de negócios em muitas regiões ou indústrias. As grandes empresas, já estabeleceram uma meta para que seus fornecedores tenham o (SGA), certificado de acordo com a ISO-14001 (VALLE, 2008). Ao longo das décadas, especialmente na década de 90, tornou-se crescente a necessidade de apresentar certificação de sistema de gestão (com base nas normas ISO 9000 e ISO 14000, entre outras) e de produtos para viabilizar relações comerciais entre empresas de diferentes países. Em razão destas exigências, as exportações de produtos e serviços passaram a impulsionar o crescimento e fortalecimento dos sistemas nacionais de certificação e credenciamento nos mais variados países (SEIFFERT, 2007).

O número de empresas brasileiras que obtém certificado da ISO 14001 vem crescendo e promete dar um salto importante nos próximos anos. Em 2003, estava estimado em 525 certificações de acordo com dados do Inmetro, órgão ligado ao governo federal responsável pela política de implantação da norma no Brasil (SANT'ANNA, 2003). A Figura 3 demonstra estados brasileiros certificados pela ISO 14000:

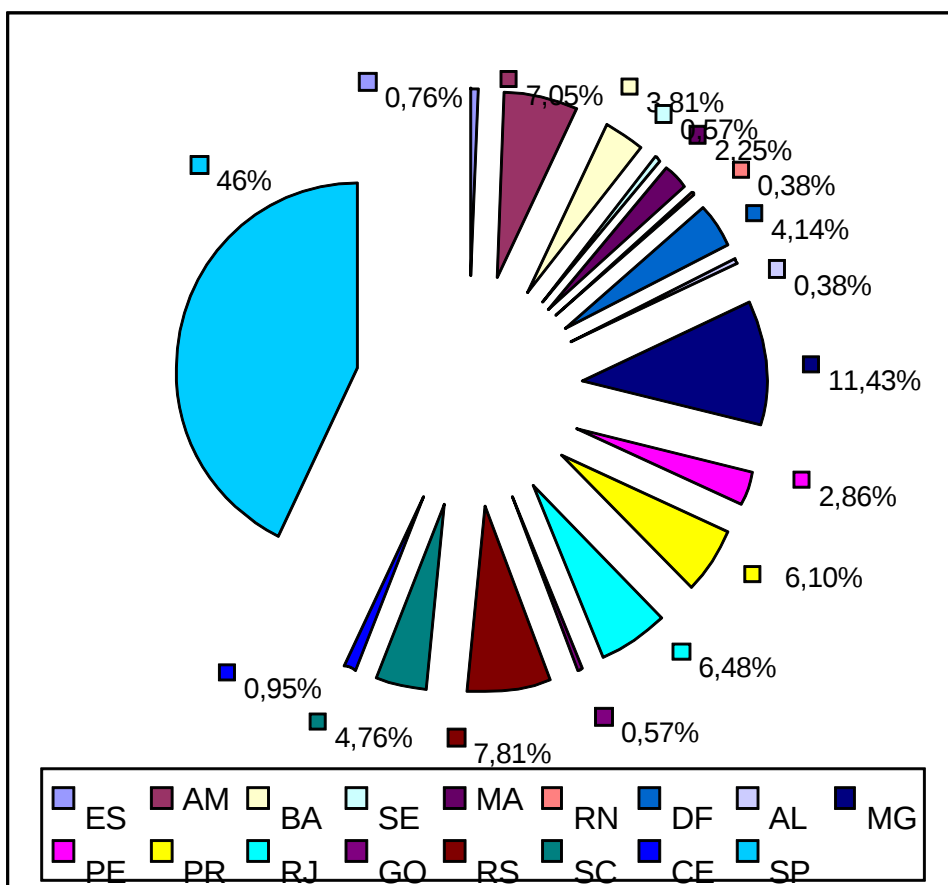


Figura 3: ISO no Brasil (Fonte: Inmetro, 2003)

2.7 O que é a ISO 14000?

A ISO 14000 é uma forma abrangente de administrar o meio ambiente que inclui regulamentos, prevenção de poluição, conservação de recursos e proteção ambiental, como o (protocolo de Montreal) a manutenção da camada de ozônio e o tratamento do aquecimento global. Esta série foi escrita pelo Comitê Técnico 207 (TC 207), criado pela ISO. Define os elementos de um SGA, a auditoria de um SGA, a avaliação de desempenho ambiental, a rotulagem ambiental e a análise de ciclo de vida. A ISO começou a desenvolver a série ISO 14000 de normas voluntárias sobre sistemas de gestão ambiental em 1991. E, embora as primeiras normas da série só tenham sido publicadas no outono de 1996, muitas organizações têm implementado o sistema utilizando os projetos desde meados de 1995, e alguns documentos de base, como BSI 7750 ou a regulamentação voluntária do Plano de Eco gestão e Auditoria (EMAS) da Comunidade Européia, desde 1992 (HARRINGTON; KNIGHT, 2001).

A série ISO 14000 é uma série de normas e diretrizes voluntárias. Tem, por isso, vantagens significativas e pode complementar os requisitos regulatórios. Harrington e Knight (2001, p. 31), apresentam algumas dessas vantagens:

- a natureza voluntária, debatedora e empreendedora é, geralmente, um fator significativo ao se iniciar o processo de mudança;
- tende a encorajar as organizações a se envolver mais com os programas de desenvolvimento ambiental;
- as normas voluntárias são, geralmente, mais bem aceitas por que:
- as indústrias envolvem-se em sua criação;
- são desenvolvidas num ambiente consensual;
- promovem entendimento internacional;
- podem ser aceitas amplamente por todos os detentores de interesses.
- são preparadas por pessoas altamente capazes em suas áreas específicas, em todos os países.
- possuem bases comuns, independentes de filiações políticas.

Portanto, compreende-se a ISO 14000, como diretrizes para um sistema de gestão ambiental, não obrigatórias e de âmbito internacional, ao que possibilita a obtenção de certificação ambiental, porém esta só pode ser obtida por uma determinada empresa se a mesma implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Este visa reduzir os impactos ambientais gerados na produção (inclui matérias-primas), transporte, uso e disposição final do produto (descarte). Após ser implantada pelas empresas e exigida pelos consumidores, a série irá beneficiar as organizações responsáveis, preocupados com o meio ambiente, e que deseja produzir a um menor custo (OLIVEIRA, 2008).

Porém, antes de gerenciar ambientalmente a empresa, é necessário definir a política ambiental. Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (NBR 14001, 1996), a política ambiental consiste em uma declaração da empresa quanto as suas intenções e princípios em relação ao desempenho ambiental. Deve prever, portanto, a estrutura para agir e definir seus objetivos e metas ambientais. Muitas organizações estão não só desenvolvendo e implementando sistemas de gestão ambiental, mas também enfrentam dificuldades no reconhecimento através dos clientes, detentores de interesses, reguladores. O movimento em favor a prática de uma norma internacional oferece essa oportunidade.

Harrington e Knigh (2001) apontam algumas razões relevantes para o desenvolvimento das normas.

- credibilidade: as normas internacionais são desenvolvidas por consenso. Existente em mais de 123 organizações membros da ISO. Isto permite que os comitês reúnam alguns dos melhores especialistas mundiais para participarem do processo de desenvolvimento. O rigor do processo tem como objetivo evitar qualquer desvio;
- reconhecimento: estas normas desenvolvidas pela ISO são utilizadas e reconhecidas no mundo todo. Possuem um nível de reconhecimento que as normas setoriais, regionais e nacionais não têm. Com a série ISO 14000 isso foi acentuado pelo sucesso da série ISO 9000, que trata de gestão e certificação de qualidade;
- impedimento de proliferação/uso eficiente dos recursos: é extremamente ineficaz que cada empresa, ou país desenvolva um conjunto distinto de critérios de sistema de gestão. Isso dificulta para as empresas e escolha do que implementar. Potencialmente, elas terão que apoiar a implementação de vários sistemas diferentes ou investir na integração de diversos sistemas. E, dependendo da demanda dos clientes, talvez tenham que realizar várias avaliações distintas e separadas ou auditorias para cada sistema.

Segundo Seiffert (2006), diversos princípios importantes tornam a série ISO 14000 atraente:

- **voluntariedade:** é uma série voluntária e tendência mundial da motivação positiva em vez de comando, controle e punição.
- **base sistêmica:** baseada no sistema e não no desempenho. Embora exija que a empresa estabeleça objetivos e metas de desempenho e administre seu alcance, não estabelece essas exigências.
- **flexibilidade:** os padrões da ISO 14001 destinam-se a facilitar as inovações.

Os requisitos são estabelecidos em termos do que deve ser feito, oferece total liberdade na definição da unidade organizacional que busca a certificação. Como especificado qualquer atividade comercial organizada pode ser considerada uma organização capaz de implementar um sistema ambiental.

A ISO 14000 apresenta grandes novidades em termos de processamento e qualificação dos produtos, inclusive indica princípios gerais para auditoria ambiental, propicia os selos verdes, sendo assim um moderníssimo instrumento que garante a adaptação dos produtos potencialmente nocivos ao meio ambiente. As empresas que receberem a certificação terão várias vantagens como, por exemplo: menos desperdício de matéria prima, maior qualidade dos produtos, confiabilidade mercadológica, maior credibilidade nas licitações, melhores oportunidades de negócios, maior competitividade, menor impacto ambiental, mais oportunidade de empréstimos, incentivos etc (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002). A Norma ISO 14001 contém requisitos de sistemas de gestão baseados no processo dinâmico e cíclico de "planejar, implementar, verificar e analisar criticamente" de forma a promover a melhoria contínua do sistema. Segundo este ciclo PDCA, a organização deve seguir quatro princípios básicos na implantação do Sistema de Gestão Ambiental. A Figura 4 demonstra as fases do PDCA:



Figura 4: Princípios básicos (Fonte: Guiar, 2006)

- **planejar(P)** - Formar um plano para cumprir a política ambiental.
- **desenvolver (D)**-Desenvolver capacitação e os mecanismos de apoio necessários para atender a política, seus objetivos e metas ambientais.
- **checar (C)** - Mensurar, monitorar e avaliar o desempenho ambiental.
- **análise Crítica Gerencial (A)**-Analisar criticamente e aperfeiçoar continuamente o Sistema de Gestão Ambiental, com o objetivo de aprimorar o desempenho ambiental global.

Portanto, a adoção pelo mercado mundial da série ISO-14000 só trará benefícios às empresas que se sujeitarem as suas exigências, bem como mostrará estar no caminho certo do desenvolvimento sustentável com o mínimo de prejuízo ambiental, aliando desenvolvimento e preservação.

2.8 Mercado verde e rotulagem ambiental

A degradação ambiental cresceu nas últimas décadas, chegando-se a uma situação agravante para qualidade de vida, principalmente com o crescimento da preocupação em caráter mundial em almejar o desenvolvimento sustentável preconizado pela conferência Rio/92, e o conseqüente aumento do poder de pressão do consumidor, cada vez mais exigente em termos ambientais. As empresas potencialmente poluidoras estão atentas a sua imagem, de modo que estão procurando adaptar-se aos novos momentos, diminuindo seu potencial poluidor. Por meio da competitividade moderna, também exige das mesmas adequações a esta tendência, proporcionando o surgimento das chamadas indústrias verdes, que se compromete em atividades especializadas e direcionadas à criação e desenvolvimento de processos que visam diminuir ou eliminar a poluição (ANDRADE; TACHIZAWA; CARVALHO, 2002).

Através desta nova realidade, mais condizente com os anseios de preservação, uma das alternativas encontradas para demonstrar essa adaptação foi à criação de etiquetas ou selos verdes, os quais são concedidos a produtos que passaram por um controle de qualidade ambiental e estão aptos a entrar no mercado com menor possibilidade de causar prejuízo ao ambiente. Ao mesmo tempo, este selo passou a ser um incentivo e estímulo aos fabricantes consequentemente motivando o consumidor a uma postura mais consciente da problemática em evidência (DIAS, 2006).

Segundo Andrade, Tachizawa e Carvalho (2002, p. 213), “diante de tais transformações econômicas e sociais, uma indagação emergir: A questão ambiental ecológica não seria um mero surto de preocupação passageira que demandaria medidas com destaque para as empresas que a adotasse?”.

Esta consciência gradativamente vem se modificando e isso se deve pelos fatores vivenciados no cotidiano, por meio da concepção principalmente das informações que chegam ao consumidor tornando-o mais ciente dos impactos causados por ele. Até parte dos consumidores brasileiros já estão dispostos a pagar mais por produtos que não agreda a natureza. Cada vez se aumenta a preocupação por um ambiente sadio e, sobretudo pela imagem que a empresa possa desenvolver como a conduta ética, obtida ao longo dos períodos. Algumas entidades passaram a adotar certificações que permite a comunicação entre consumidor e o uso do logotipo agindo de forma instantânea o reconhecimento, através do *marketing* indicando que determinado produto foi avaliado e aprovado pela entidade credenciada, cativando muitas vezes por intermédio dos rótulos demonstrando o comprometimento sustentável de modo a marcar o diferencial competitivo no mercado (MOURA, 2007). A Figura 5 aponta as 10 empresas que mais investem na sustentabilidade.

As organizações estão buscando obter um posicionamento adequado e responsável, perante a sociedade, por isso é necessário priorizar a qualidade de vida das populações, incluindo a proteção ambiental dentre outros programas como instrumento gerencial para capacitação e criação de condições de competitividade para as organizações e direcionando o foco de maneira clara e concisa (MOURA, 2004).

3 Material e método

Foi utilizada a literatura para embasar o estudo de caso, colaborando como suporte na exposição do assunto com fatos concretos buscando-se comparar com a visão de uma indústria conceituada, sendo esta do Vale do Paraíba. Também contou com o apoio de pesquisas bibliográficas, eletrônicas, a partir de livros, revistas, artigos, *sites*, observações e entrevista, aplicada em uma empresa o ramo químico, com a intenção de verificar seu posicionamento com relação às questões ambientais, sendo fator relevante no cenário industrial. Possibilitou-se extrair informações para dar auxílio na sustentação dos argumentos.

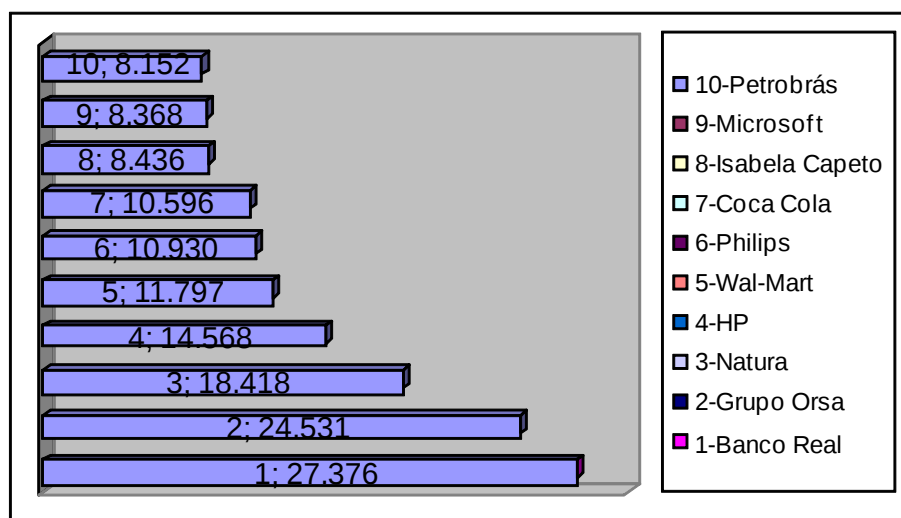


Figura 5: As 50 empresas mais sustentáveis, segundo a mídia (Fonte: Revista Imprensa.com, 2008)

A coleta se deu também por meio da pesquisa qualitativa, para elaboração do planejamento a respeito do tema. Contou ainda com informações secundárias fornecidas pelo Inmetro, e pela própria instituição. A busca para alcançar o conhecimento e desenvolvimento dessa pesquisa serviu de respaldo na realização mais detalhada deste trabalho. Este possui como objetivo mostrar em termos competitivos as vantagens em adquirir o Sistema de Gestão Ambiental (ISO 14000), dentre outros sistemas que favorece suas ações bem como conscientizar da importância, embora muitas empresas mesmo ao adquirir estes sistemas se preocupam apenas em sua imagem institucional.

O presente artigo demonstra o papel das organizações de grande e médio porte, mostrando em termos competitivos as possíveis vantagens e desvantagens em desenvolver os Sistemas de Gestão Ambiental e obter a Certificação (ISO 14000), bem como conscientizar da importância em atuar de maneira responsável perante a sociedade. Deste modo, foi estudada uma indústria do ramo químico, localizada na cidade de Guaratinguetá, estado de São Paulo, coletando informações reais para dar sustentação ao trabalho. De acordo com esta finalidade, o instrumento de pesquisa teve como foco a conscientização das organizações, ou melhor, como estão atuando para que isso ocorra. Por isso, foi de suma importância à realização de uma entrevista estruturada com questões abertas e fechadas e observações nos setores, possibilitando analisar seu posicionamento diante a questão explanada e os métodos utilizados para conciliar a produtividade e redução dos impactos ambientais. Contudo, após uma análise deste conteúdo, a empresa estudada autorizou sua divulgação, que se deu através de uma confirmação na rede mundial de computadores (internet).

3.1 Estudo de caso

A BASF é uma empresa de origem alemã, com sede em Ludwigshafen e foi fundada em 1865. Suas unidades de produção, distribuídas em 39 países, conduzem negócios com clientes em mais de 170 nações. Em 1959, dois alemães, Wilhelm Pfannmüller e Max Hamers, instalaram um complexo na cidade de Guaratinguetá-SP, em função de suas características favoráveis: topografia, localização estratégica, água e energia em abundância, para abrigar o complexo químico da BASF, hoje o maior da América do Sul.

Desde o início de sua participação na vida do município, manteve uma relação estreita com a comunidade, influenciando no desenvolvimento. Entretanto, a empresa não possuía informações concretas com relação à percepção da comunidade sobre suas atividades. Com base na experiência dos profissio-

nais e pautadas pelo histórico da companhia, tinha-se apenas conhecimento de que a visão da comunidade sobre a empresa era equivocada. A mesma sendo vista como uma grande “caixa preta” (fechada) considerada perigosa, poluidora e fabricante de produtos radioativos (o que não era verdade). Apesar da desinformação da sociedade, havia uma relação de dependência econômica muito forte que fazia com que essa tolerasse a presença da companhia, sem contestá-la. O final dos anos 80 trouxe grandes mudanças para os negócios do Complexo Químico da BASF. Nesta época, o cenário nacional mudou e o mercado fechado deu abertura à globalização, possibilitando às organizações mudarem seus paradigmas. Com isso percebeu-se necessário modificar sua postura sistematizando a forma de relacionamento com a comunidade, instituindo assim em 1992, um canal formal de diálogo junto ao projeto BASF & Comunidade de Guaratinguetá. No mesmo período foi implantado o Programa de Atuação Responsável, através da ABIQUIM, Associação Brasileira da Indústria Química e em 2007, foi obtida a Certificação ISO 14001, Sistema de Gestão Ambiental. Ambos auxiliam na sustentabilidade, mas o primeiro detém como um compromisso setorial e o segundo uma recomendação normativa reconhecida pelo mercado partindo de cada empresa. Tais iniciativas contribuem para com a sociedade e proporcionam um diferencial competitivo possibilitando demonstrar a preocupação da empresa com a qualidade dos produtos, sobretudo minimizando os impactos no meio ambiente. Cooperando desta forma com os princípios do desenvolvimento sustentável, incentivando ações que contribuam para o bem-estar da população e visando a melhoria contínua do desempenho da empresa. Por meio destas ações, a organização obtém um comprometimento com a comunidade e com a natureza, recompensando a mesma com a certificação embasada no sistema de gestão sólido. Assim, dentro da BASF, as Certificações são obtidas diferentemente de acordo com a necessidade de cada Unidade de Negócio. O Grupo BASF é comprometido com os preceitos do Global Compact, do Instituto Ethos, da Fundação Abrinq, do GIFE (Grupo de Institutos, Fundações e Empresas) e é membro do Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI) há seis anos consecutivos.

A BASF se destaca na busca da sustentabilidade em relação aos recursos naturais e pela primeira vez, em 2003, anunciou ambiciosas metas globais em longo prazo para o meio ambiente (emissões no ar e na água), desta maneira demonstra seu compromisso com clientes, colaboradores e outros *stakeholders* (interessados nos projetos). Nestes últimos cinco anos houve a redução de 48% no consumo de água nas unidades produtivas no Brasil. Até 2020, a meta é reduzir as emissões de gases causadores do efeito estufa em 25% por tonelada de produto vendido e as emissões gasosas em 70% em todos os negócios químicos mundiais. Essas metas foram estabelecidas comparando-se com o ano de 2002. Também está previsto diminuir as emissões de substâncias orgânicas e nitrogênio na água em 80% e de metais pesados em 60%.

Dentre outras preocupações existem projetos para auxiliar a comunidade e reduzir os impactos ambientais:

- Programa Reação – capacitação de educadores.
- Projeto Crescer – Transformação Social por meio da educação.
- Amigos do Lixo – reciclagem gerando renda.
- Sementes do Amanhã – Capacitação de Educadores.
- Mata Viva – Recomposição da Mata Ciliar do Rio Paraíba do Sul.

A BASF está constantemente investindo em ações como o desenvolvimento de matérias-primas alternativas, otimização de processos de fabricação, visando, desta forma, a redução de custos e aumento da qualidade de seus produtos e serviços. Além disso, a BASF contribui para a proteção climática ajudando e oferecendo uma vasta gama de soluções e produtos para proteger o clima.

4 Discussão dos resultados

Conforme os autores citados, a preocupação ambiental se consolidou mediante a conferência no Rio de Janeiro em 1992, quando se despertou para a realidade e percebeu-se que a natureza é sinônima de desenvolvimento. Com tudo, os órgãos fiscalizadores passaram a atuar com seriedade implicando muitas vezes em multas. Isto fez com que as empresas desempenhassem, com mais responsabilidade seu papel perante a sociedade, a fim de perderem a credibilidade diante do mercado que se tornou exigente. Portanto, mediante estas questões destacadas, nota-se que cada vez as instituições buscam alternativas para aprimorar seus horizontes de forma que minimizem os efeitos nocivos e se alavanquem na competitividade perante as outras. Por isso, percebe-se que a preocupação destas não se baseia somente na conscientização ou responsabilidade ambiental, mas em um espaço no mercado.

A BASF é um exemplo que reflete a questão explanada, uma empresa do setor químico, sendo mal quista por todos da comunidade até meados da década de 80, mas através de intervenções de órgãos fiscalizadores como a Cetesb e pela crescente competitividade, percebeu a necessidade de modificar seus conceitos, foi quando inseriu, em seu contexto, um programa de atuação responsável. Em 1992, por meio de exigência desta atuação foi necessário à implantação da ISO 14000, sistema de gestão ambiental, o qual se deu em 2007.

Então se buscou obter um comprometimento maior com o ambiente, adicionando diversas ações responsáveis e sustentáveis, como a Semente do Amanhã, que através destes educadores fomentaram a consciência ambiental para futuras gerações e os *Amigos do lixo* que através da reciclagem geram renda familiar e contribuem com a questão ambiental. Analisando estas atuações pode-se dizer que estão conscientizando gradativamente mesmo sendo através de uma alternativa para se conquistar o mercado.

As empresas principalmente as do ramo químico e petroquímico estão cada vez investindo na sustentabilidade ambiental, por serem as que mais agredem o ambiente, por isso estão se conscientizando da importância destes sistemas e melhoria continua. Por outro lado, nota-se que se tornou uma alternativa para se promover como imagem institucional, mas que aos poucos esse cenário tende-se a acender.

Os dados estatísticos abaixo, levantados no ano de 2003, mostra desde os setores do país com menores índices de certificações até o de maior. Constatou-se que dentre todos os setores do Brasil, as indústrias químicas, de fibra, eletroeletrônica e de equipamentos ópticos estão com a maior fatia deste percentual. A Figura 6 aponta em percentuais setores certificados pela ISO 14000.

Com base no ano de 2003 a 2005, após levantamento destas empresas certificadas, ressaltam o crescente aumento nos setores automotivo, petroquímica, química, prestação de serviços e outros, totalizando entre os segmentos 1.540 certificações. Isso é decorrente ao fato de adotar o novo modelo de gestão que possibilita investir em ações ambientais como uma alternativa direta a fim de aumentar a competitividade conciliando economia à ecologia.

Conforme pesquisa publicada em maio de 2008 entre as 50 empresas mais sustentável no país no ano de 2007, considerando que a imagem das companhias vem sendo fator primordial dependendo do quão sustentável elas são, sobretudo, como se comunicam com seu público interno e externo, notou-se que as mesmas foram classificadas através da exposição na mídia obtendo uma pontuação perante a sociedade. Foi selecionado dentre diversos segmentos as do ramo citado abaixo, por serem classificadas dentre outras, preocupantes ao meio ambiente.

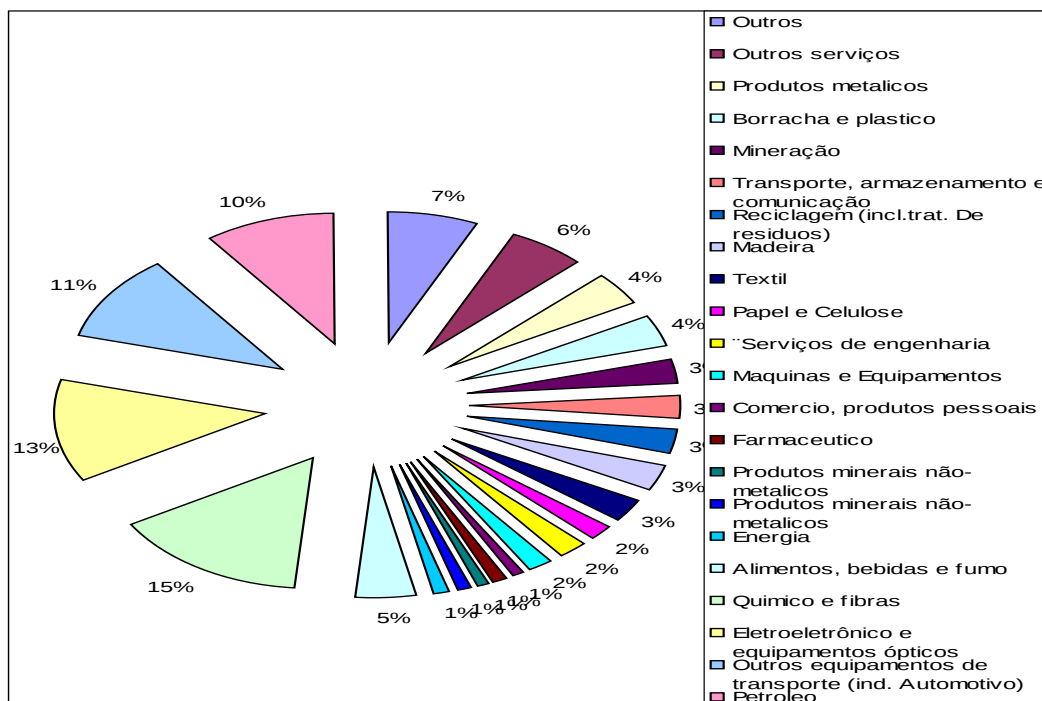


Figura 6: Certificados por setores no Brasil: Química lidera (Fonte: Inmetro-Revista Química e derivados.com, 2003)

Mediante as organizações analisadas nota-se que o setor de Papel e Celulose se sobressai e o ramo Químico segue em sequência. Este dentre os analisados possui condições satisfatórias, embora seja importante a constante preocupação com seu desempenho ambiental. A Figura 7 aponta as quatro organizações que investem na sustentabilidade:

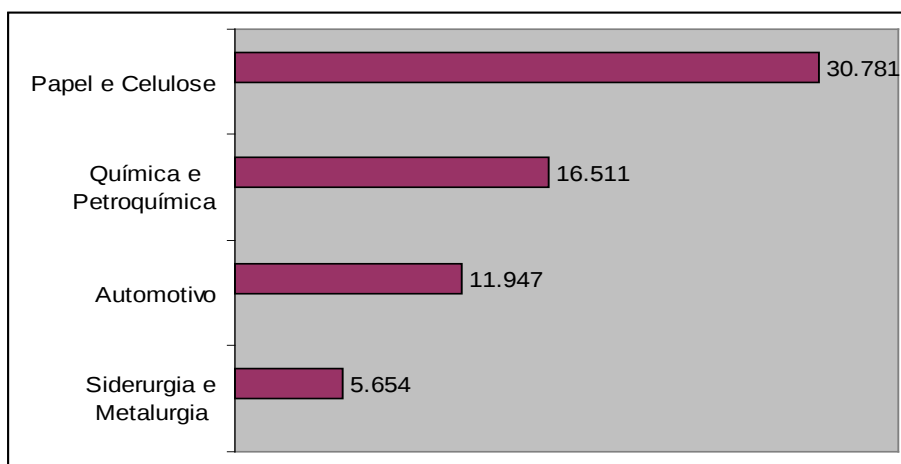


Figura 7: As 50 empresas mais sustentáveis, segundo a média (Fonte: Martins, 2008)

Desde alguns anos as organizações vêm investindo em gestão ambiental, responsabilidade ambiental, sistemas que permitem certificações, resultando em inúmeros benefícios para o setor competitivo se destacando no mercado brasileiro por melhores práticas de sustentabilidade, como aponta a revista exame de 2007, a qual selecionou 20 empresas que desenvolvem estas ações. Sendo citada a abaixo apenas as 06 primeiras no *ranking*.

A Figura 8 aponta as seis primeiras empresas qualificadas como modelo de responsabilidade social:

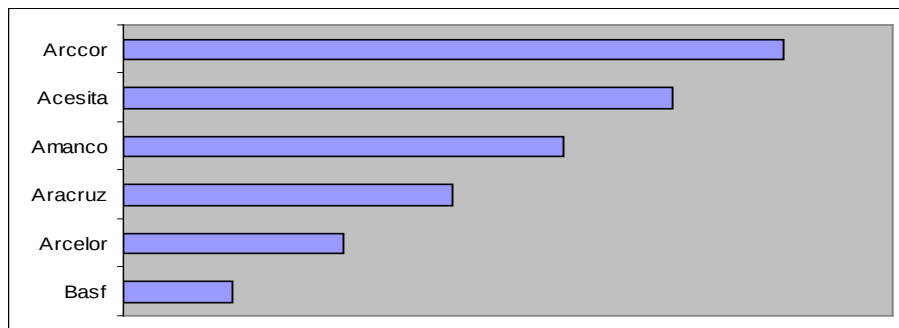


Figura 8: As 20 empresas modelo na responsabilidade social corporativa no Brasil (Fonte: Romeiro, 2007)

Considerando-se a análise desta pesquisa conceituando a BASF em sexta posição, percebe-se que, mesmo estando entre as melhores há necessidade de intensificar suas ações principalmente por ser uma indústria química aumentando a proporção de impactos ambientais. É de suma importância uma atenção especial com esses aspectos, embora a mesma busque desenvolver e ampliar seus investimentos nestas áreas. Por outro lado sabemos que essas modificações se devem não apenas por responsabilidade ou conscientização a natureza, mas por pressões através de órgãos fiscalizadores e, sobretudo através dos consumidores que se tornaram críticos. Por isso, investir em ações e sistemas como a ISO 14000, possibilita retorno em vários setores como promover sua imagem perante a sociedade e retorno financeiro em longo prazo. Diante as questões explanadas na literatura, pode-se aferir a efetiva preocupação com o meio ambiente e o surgimento de uma crescente conscientização, que proporcionou modificações nos padrões de produção e consumo motivando as indústrias a inserir neste novo contexto rompendo com os antigos paradigmas exigindo das mesmas atualizações no perfil competitivo. Mesmo com atuações responsáveis ainda existem inúmeras organizações que não se conscientizaram da grave questão, por isso continuam a poluir, ao contrário daquelas que gradativamente investem em prol de melhorias contribuindo para a responsabilidade ambiental.

5 Considerações finais

O presente artigo propôs demonstrar a importância em implementar o sistema de gestão ambiental, que contribui na melhoria continua das organizações, principalmente, no contexto da atualidade. Apontando a ISO 14000 como uma ferramenta de melhoria constante e veio conceder um novo contexto de empresa responsável e demonstrando os seus consumidores uma visão de produtos corretamente ecológicos.

O setor empresarial vem modificando seus modelos gradativamente decorrentes a exigências estabelecidas por forças maiores que acompanham o novo panorama. Diante a complexidade, deste estudo, pretendeu-se apresentar algumas das suas principais características, discutindo fundamentos básicos e, que contribuam para o sucesso das empresas. Foi observada com atenção a questão de conscientização das instituições com relação aos impactos causados por elas, prejudicando assim a todos da sociedade. Através do sistema de gestão ambiental, a organização permite se relacionar de forma direta com seus colaboradores e clientes, buscando mostrar seu comprometimento e seriedade. Por meio deste, permite-se voluntariamente a cada empresa promover o aperfeiçoamento da gestão e de sua cadeia de valores, de forma a assegurar a sustentabilidade, como contribuir para a permanente melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Considerando-se que a BASF atualmente obtém um posicionamento no mercado e, contudo priorizando e valorizando as melhorias continuas de seus processos produtivos, nota-se o quanto a mesma rompeu com suas doutrinas se despertando para a realidade. Embora seja uma constante luta, esta cons-

ciência tende-se evoluir tanto no cenário industrial quanto na sociedade criando assim um comprometimento entre empresas e sociedade na busca por uma conscientização global.

Referências

ANDRADE, R. O. B.; TACHIZAWA, T.; CARVALHO, A. B.. **Gestão ambiental**: enfoque estratégico aplicável ao desenvolvimento sustentável. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2002

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 14000**: Sistema de Gestão Ambiental: especificações e diretrizes para uso. Rio de Janeiro, 1996.

BRAGA, B. H. et al. **Introdução à engenharia ambiental**. 2.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DIAS, R. **Gestão ambiental**: responsabilidade social e sustentabilidade. São Paulo: Atlas, 2006.

DONAIRE, D. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIAR, S. **Integração das ferramentas da qualidade ao PDCA**: programa seis sigmas. São Paulo: INDG, 2006.

HARRINGTON, H. James; KNIGHT, Alan. **A implementação da ISO 14000**: como atualizar o SGA com eficácia. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, S. As 50 Empresas mais sustentáveis: **Imprensa**, São Paulo, 2008, p. 45. Disponível em : <<http://www.imprensamidia.com.br>> Acesso em: 05 set. 2008.

MOURA, A. A. L. **Qualidade e gestão ambiental**. 5.ed. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2007.

MÜLLER-PLANTENBERG, Clarita. **Previsão de impactos**. 2.ed. São Paulo: Edusp, 2006.

NALINI, R. **Ética ambiental**. 2.ed. Campinas: Millennum, 2003.

OLIVEIRA, M. A. L. **Conceitos ISO14000**. 2008. Disponível em: <[http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoConceitos ISO 14000.htm](http://jasconsultoria.vilabol.uol.com.br/artigoConceitos%20ISO%2014000.htm)> Acesso em: 15 set. 2008.

ROMEIRO, S. As 20 empresas modelo na responsabilidade social e corporativa no Brasil. **Exame**, São Paulo, 29 nov. 2007. Disponível em: <<http://www.guiaxe.com>> Acesso em: 09 ago. 2008.

SANT'ANNA, J. P. ISO 14000. **Química e Derivados**, São Paulo, n. 415, jul., 2003. Disponível em: <http://www.quimica.com.br/revista/qd415/iso_14000_1.htm> Acesso em: 05 out. 2008.

SEIFFERT, B, E. Mari. **ISO 14000, sistemas de gestão ambiental**: implantação objetiva e econômica. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **ISO 14001**: sistema de gestão ambiental. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, C. B. **Direito ambiental**: enfoques variados. São Paulo: Lemos & Cruz, 2005.

VALLE, E. Cyro. **Qualidade ambiental**: ISO 14000. 4.ed. São Paulo: Senac, 2002.

_____. **Qualidade ambiental**: ISO 14000. 7.ed. São Paulo: Senac, 2008.

Balanço ambiental: ferramenta de crescimento sustentável

Claudia Viviane Pereira

Graduanda do Curso de Administração de Empresas com habilitação em Recursos Humanos das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila (Fatea) – Lorena - SP.

clauviviane@hotmail.com

Jorge Gomes Couto

Professor do Curso de Administração da Fatea.

jgomes@tubosapolo.com.br

Henrique Martins Galvão

Professor Mestre do Curso de Administração das Faculdades Integradas Teresa D'Ávila

hengal.adm.fatea@gmail.com

Resumo

A sustentabilidade é um tema amplamente divulgado e à medida que os recursos ambientais correm riscos de extinção, a responsabilidade ambiental das organizações passou a ser fator de preocupação geral na sociedade e a visibilidade de suas ações, instrumento de análise de gestão consciente. Sendo o objetivo da Contabilidade mensurar e divulgar informações analíticas, esta não pode mais deixar de divulgar informações de cunho ambiental em seus relatórios. Apesar do tema ser ainda um tabu, gerar medo e preocupação em muitas empresas, os profissionais ligados às áreas, ambiental e contábil, buscam constantemente, aperfeiçoar e adaptar os instrumentos contábeis, para dar ao contexto ambiental a credibilidade desta ciência. Este artigo tem como objetivo propor um modelo de Balanço Ambiental (BA), que apresente os lançamentos contábeis num formato de fácil elaboração, entendimento e avaliação, permitindo que a empresa possa adotá-lo e tornar pública a sua atuação. A metodologia utilizada consistiu em um levantamento bibliográfico sobre a gestão ambiental, bem como, em pesquisa e análise qualitativa, que buscam as formas utilizadas pelas empresas na divulgação de suas atuações, permitindo assim, a proposta de um modelo mais simples e de fácil adoção para as organizações.

Palavras-chave

Balanço ambiental; Gestão ambiental; Sustentabilidade.

Abstract

Sustainability is an issue widely spread and as the environmental resources get the risk of extinction, the environmental responsibility of organizations becomes a concerning factor for the society and the visibility of its actions, instrument for analyzes of the conscious management. The objective of the Accountancy is the measurement and the spread of analytics information and it cannot let to spread environmental information in its reports. Though the topic is a taboo, it creates fear and concernment for several companies, the accountancy and environmental professional constantly seek to develop and adapt countable instruments to give the environmental context the credibility of this science. This article goal to propose an Environmental Countable Demonstrative model (ECD) that shows the register of countable results in an easy format for drawing up, understanding and evaluation, allowing the company to adopt and turns its performance public. The methodology uses in a bibliographical research about the environmental management such as: a research and a qualitative analyze that seek forms used by the companies for spreading of its performances, allowing the propose of a model more simple turning the adoption easier for organizations.

Keywords

Environmental Countable Demonstrative; Environmental Management; Sustainability

1 Introdução

A Gestão Ambiental, sistema absorvido pelas organizações, inicialmente por razões legais ou interesses comerciais, passou a ter maior ênfase com o aumento da discussão de temas relacionados ao meio ambiente e ao desenvolvimento sustentável, ficando evidente que a preocupação com a questão ambiental evoluiu de uma abordagem puramente econômica para uma questão ética e de responsabilidade social, a qual se pode afirmar que na maioria dos casos define a permanência da empresa no mercado.

Para Kraemer (2008) as organizações deverão incorporar à variável ambiental no aspecto de seus cenários e na tomada de decisão, mantendo com isso uma postura responsável de respeito à questão ambiental. Por outro lado, a cada dia torna-se mais complexo o processo decisório, principalmente, aqueles que envolvem investimentos que podem ser críticos em termos de riscos ambientais. De outro modo, tais investimentos devem assegurar o retorno de capital, mas que minimizem o impacto ambiental. Atualmente a legislação é severa e com maiores restrições, e qualquer decisão envolvendo, por exemplo, investimentos ou instalação de uma nova fábrica ou empresa, deve considerar os aspectos legais. Muitos empresários e executivos temem tratar do assunto, por falta de orientação ou desconhecimento dos verdadeiros riscos que corre.

Neste aspecto, a Contabilidade, ciência que estuda o patrimônio do ponto vista econômico e financeiro, bem como os registros e controle das informações, assume um papel primordial e que pode agregar valor em termos de qualidade e direcionamento através do balanço ambiental. Desta forma, o balanço ambiental é um importante instrumento para melhor entendimento da integração da empresa com o meio ambiente. Além disso, o balanço ambiental demonstra o grau de envolvimento da gestão empresarial no desenvolvimento de ações eficientes envolvendo a variável ambiental.

Costa (2007) menciona a importância da contabilidade em atender não tão somente as finalidades financeiras, mas também, a ambiental, em demonstrar em termos monetários o grau de destruição potencial, e em contrapartida, as ações de conservação e preservação.

Mas, o que leva às empresas a não buscar esta ferramenta?

Evidente que tão necessário quanto cuidar, é divulgar e conscientizar os envolvidos da importância das ações que devem ser realizadas para a produção limpa e sustentável.

Portanto, o objetivo desse trabalho é propor um modelo de Balanço Ambiental simplificado e de fácil adoção, que possa ser compreendido por todo público alvo, com a credibilidade de ser submetido, inclusive, a uma auditoria, traduzindo-se numa ferramenta de excelência de gestão ambiental.

2 Fundamentação teórica

2.1 A contabilidade gerencial como sistema de informação

Desde que o homem surgiu na face da terra, nos primórdios das civilizações, a padronização de procedimentos e as oportunidades de sua verificação passaram a se tornar necessários. Pode-se, assim dizer, que a contabilidade neste sentimento de posse e na busca para o atendimento às suas necessidades, levou o homem a trocar o que possuía, desenvolvendo, o que mais tarde seria reconhecido como o início das atividades comerciais. A criação das moedas, o poder de compra e o registro do que possuía, precisavam se tornar conhecidos, visíveis para a concessão do crédito e a contabilidade, como ciência, se tornou o caminho para que este objetivo fosse atendido. Segundo Hendriksen e Van Breda (*apud* Costa

2007), a contabilidade evoluiu de acordo com a necessidade informacional do homem.

Comenta Nunes (2008) que o surgimento da contabilidade pode ser explicado pela necessidade de suprir as limitações da memória humana mediante um processo de classificação e registro que lhe permitisse recordar facilmente as variações sucessivas de determinadas grandezas, para que em qualquer momento pudesse saber a sua dimensão.

A necessidade de informação e de um sistema mais aprimorado evidenciou-se a partir da Revolução Industrial, permitindo a utilização das informações financeiras e de custos para a tomada de decisões, o que contribuiu para a ampliação do campo de atuação para outras atividades, como a bancária, a pública, a rural e, mais recentemente, a do terceiro setor e a ambiental, ganhando um aspecto totalmente gerencial. Portanto, a contabilidade gerencial será eficaz se tiver um sistema de informações contábeis integrado ao sistema de gestão empresarial, onde consolidam-se todas as informações relevantes e necessárias para administrar a organização e considerar o controle como uma forma de apurar novas possibilidades e que contribuem para a redução de custos, agilidade de operação, maximização de lucros e manutenção da qualidade do produto ou serviço prestado pela empresa (COELHO apud KRAEMER, 2008).

Queiroz (apud KRAEMER, 2008) vê a Contabilidade como o melhor mecanismo de gestão disponível ao empresariado, onde os resultados apurados tornam-se visíveis à sociedade, com relativa facilidade, mediante a apresentação de balanços mais complexos, que incluam em seu corpo as respostas aos questionamentos sociais.

Sendo assim, através de sua forma e estrutura, a Contabilidade torna-se um sistema que tem por objetivo registrar e disponibilizar informações sobre o patrimônio da organização e o seu desempenho econômico-financeiro, para fins de controle, tomada de decisões e investimentos, sendo um excelente instrumento de identificação, registro, acumulação, análise, interpretação e informação das operações realizadas pela empresa, para os administradores, sócios e demais investidores. Portanto, são indispensáveis uma padronização, formato e uma metodologia que traduza, de forma sucinta e objetiva, os lançamentos econômicos das empresas, permitindo, ao mesmo tempo, a gestão dos indicadores e uma pesquisa situacional sobre os mesmos, inclusive, em muitas organizações, sobre o seu nível de responsabilidade social e postura ambiental (KRAEMER, 2008).

2.2 O balanço contábil e a auditoria contábil

O balanço é exatamente a exteriorização das informações, é a demonstração contábil destinada a evidenciar, qualitativa e quantitativamente, numa determinada data, a posição patrimonial e financeira da empresa.

A grande importância do balanço reside na visão que ele dá das aplicações de recursos feitas pela empresa e quantos desses recursos são devidos a terceiros. Isto evidencia o nível de entendimento, a liquidez da empresa, a proporção do capital próprio e outras análises a serem verificadas. Sem dúvida, a utilização mais tradicional da contabilidade refere-se à análise de desempenho, medido pelo balanço patrimonial e demonstração de resultados do exercício, além de outras demonstrações auxiliares (OLIVEIRA, 2008).

Hoje, no entanto, não se avalia o desempenho de uma gestão apenas por esta demonstração de resultados líquidos do exercício (seja este lucro ou prejuízo), mas por uma série de componentes, indicativos da operação do negócio da empresa.

Dentre eles, serve de base o relatório e as observações de auditores contábeis, que vai desde a au-

ditoria do disponível até a auditoria do resultado, de forma integrada e entendimento sequencial lógico de todo o processo analisado, seja sobre a situação do patrimônio da organização ou a do seu desempenho econômico-financeiro.

Para Ferreira, Siqueira e Gomes (2009), a auditoria contábil tem como escopo determinar se as demonstrações contábeis da entidade auditada representam adequadamente sua situação financeira, os resultados de suas operações e seus efetivos fluxos de caixa, de acordo com os princípios de contabilidade geralmente aceitos.

A função da auditoria contábil é não só de reportar claramente a situação, como recomendar as ações alternativas para a sua normalização. Tais ações podem incluir revisões de processos, implantação de ferramentas, de novas contas, automação de procedimentos, contratação de recursos e até mesmo a destituição dos responsáveis e abrangem o controle interno, o estudo e avaliação dos procedimentos legais, pareceres de auditoria e seus conseqüentes desdobramentos de estudo.

2.3 A responsabilidade social e o meio ambiente

A Responsabilidade Social surgiu por força de uma maior exigência no que se refere às ações que atendessem as necessidades básicas da sociedade e da atuação inadequada do governo, bem como, da percepção de que as empresas também deveriam adotar uma nova postura e políticas na gestão de seus negócios, passando também a assumir o papel de agente social e ambiental.

De acordo com Machado Filho (2006), a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) sustenta que o conceito de empresa socialmente responsável se aplicará àquela que atue no ambiente de negócios de forma que atinja as expectativas éticas, legais e comerciais do ambiente social na qual a empresa se insere.

No processo de desenvolvimento sustentável, a empresa deixa de atuar somente em seu foco empresarial e tornar-se responsável pela cadeia de processos e suas conseqüências, ficando de lado a velha introversão administrativa para levar em consideração aspectos externos que abrangem além de suas tradicionais fronteiras organizacionais ou geográficas, adaptando-se a novas posturas e políticas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Ser socialmente responsável, condiz primeiramente com ações de preservação e cuidado com todo público envolvido na organização, os chamados *stakeholders*. Esta preocupação envolve os cuidados com colaboradores, o suporte e participação com a comunidade que a empresa está inserida, relação com clientes, acionistas e meio ambiente.

Para Chiavenato e Sapiro (2004), a responsabilidade está deixando de se limitar aos velhos conceitos de proteção passiva e paternalista ou de fiel cumprimento às regras legais para avançar na direção de proteção ativa e da promoção humana, em função de um sistema definido e explicitado em valores éticos.

Eles ainda elucidam seis razões para esta mudança:

- 1) A gradativa afirmação do conceito de cidadania;
- 2) As condições atuais de distribuição da riqueza gerada;
- 3) A forte ampliação de aspirações sociais;

- 4) A fragilização orçamentária do governo e a conseqüente convergência das esferas pública e privada para a adoção de ações de interesse social;
- 5) A postura socialmente responsável como atributo estratégico para a sobrevivência, o crescimento e a perpetuação das organizações;
- 6) A busca por referenciais éticos, como pontos de sustentação de políticas, processos e ações.

A relação Empresa x Meio Ambiente retrata atualmente a imagem da empresa e sua capacidade de gerir, cuidar, preservar, manter e renovar. É ferramenta estratégica da organização que se propõe a manter seus objetivos operacionais com preservação ambiental.

Para Becke (*apud* HERCKERT, 2008), investir no meio ambiente significa para a própria empresa, cuidar dos agentes que propiciam a sua riqueza, possibilitando aumento de seu patrimônio e ao mesmo tempo é uma demonstração da sua razão de servir e existir na sociedade, o que retrata responsabilidade social.

Nesse aspecto, as empresas têm um papel social e ambiental extremamente relevante. Através de uma prática empresarial sustentável, provocam mudanças de valores e de orientação em seus sistemas operacionais, engajadas à idéia de desenvolvimento sustentável e preservação do meio ambiente, com responsabilidade social (KRAEMER, 2008).

2.4 Legislação ambiental

Visto que a atuação das organizações segue regras para seu funcionamento, também não seria isenta de cumprir com legislações que regem suas atividades empresariais. As sanções estão cada vez mais severas e os órgãos responsáveis cada vez mais atuantes.

Dentre a legislação ambiental, a Lei de Crimes Ambientais (LCA), estabeleceu a responsabilidade da pessoa jurídica, no art. 3º:

As pessoas jurídicas serão responsabilizadas administrativa, civil e penalmente conforme o disposto nesta Lei, nos casos em que a infração seja cometida por decisão de seu representante legal ou contratual, ou de seu órgão colegiado, no interesse ou benefício da sua entidade.

Parágrafo único – A responsabilidade das pessoas jurídicas não exclui a das pessoas físicas, autoras e co-autoras ou partícipes do mesmo fato.

Como não é possível estabelecer pena de prisão para as empresas, elas respondem de forma administrativa, como descreve o Art. 22 da LCA:

§ 1º - A suspensão de atividades será aplicada quando estas não estiverem obedecendo às disposições legais e regulamentares, relativas à proteção do meio ambiente;

§ 2º - A interdição será aplicada quando o estabelecimento, obra ou atividade estiver funcionando sem a devida autorização, ou em desacordo com a concedida, ou com violação de disposição legal ou regulamentar;

§ 3º - A proibição de contratar o Poder Público e dele obter subsídios, subvenções ou doações não poderá exceder o prazo de dez anos.

Quanto às penalidades, o Decreto Federal 3179/99, dispõe no Art.41:

Causar poluição de qualquer natureza em níveis tais que resultem ou possam resultar em danos à saúde humana, ou que provoquem a mortandade de animais ou a destruição significativa da flora: Multa de R\$ 1.000,00 (mil reais) a R\$ 50.000.000,00 (cinquenta milhões de reais), ou multa diária [...].

§ 1º - E incorrem nas mesmas multas quem: tornar uma área, urbana ou rural, imprópria para ocupação humana; causar poluição atmosférica que provoque a retirada, ainda que momentânea, dos habitantes das áreas afetadas, ou que cause danos diretos à saúde da população; causar poluição hídrica que torne necessária a interrupção do abastecimento público de água de uma comunidade; lançar resíduos sólidos, líquidos ou gasosos ou detritos, óleos ou substâncias oleosas em desacordo com as exigências estabelecidas em leis ou regulamentos; deixar de adotar, quando assim o exigir a autoridade competente, medidas de precaução em caso de risco de dano ambiental grave ou irreversível.

§ 2º - As multas e demais penalidades de que trata este artigo serão aplicadas após laudo técnico elaborado pelo órgão ambiental competente, identificando a dimensão do dano decorrente da infração.

O mesmo Decreto, trata de licenças ambientais no Art. 53, e determina que: quem deixar de obter o registro no Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais, as pessoas físicas e jurídicas, que se dedicam às atividades potencialmente poluidoras e à extração, produção, transporte e comercialização de produtos potencialmente perigosos ao meio ambiente, assim como de produtos e subprodutos da fauna e flora: Multa de R\$ 500,00 (quinhentos reais) a R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

2.5 Contabilidade ambiental

A denominação ambiental é demasiadamente ampla, Sá (2008) ressalta que o mercado é ambiental, a natureza é ambiental, a tecnologia é ambiental, a lei é ambiental, a política é ambiental, em suma, tudo o que está fora do patrimônio é ambiental. Adotou-se, não obstante a isto, uma ferramenta que abrangesse, com critério, todo este aspecto.

A Contabilidade Ambiental passou a ser vista como um novo ramo da contabilidade em fevereiro de 1998, como lembram Kramer e Tinoco (2004), com a finalização do “Relatório Financeiro e Contábil sobre Passivo e Custos Ambientais” pelo Grupo de trabalho Intergovernamental das Nações Unidas de Especialistas em padrões Internacionais de Contabilidade e Relatórios (ISAR - United Nations Intergovernmental Working Group of Experts on International Standards of Accounting and Reporting).

Não é de hoje que a sociedade passou a demandar das empresas informações sobre a questão ambiental. Assim a contabilidade, além do registro de transações econômicas, passa a apresentar eventos ambientais, conduzindo o papel de divulgação da gestão ambiental, tendo em vista prevenir e corrigir danos, independente da entidade ser ou não ambientalmente íntegra (LIMA; VIEGAS *apud* KRAMER; TINOCO, 2004).

Aduz Paiva (*apud* ALBERTON; CARVALHO; CRISPIM, 2007), que a Contabilidade Ambiental é um subsistema da contabilidade que identifica, avalia e evidencia eventos econômico-financeiros que tem relação com a área ambiental, servindo de instrumento de reporte e comunicação entre empresa e sociedade.

Além do propósito de prestar informações, tange o aspecto social, como explica Costa (2007),

que a contabilidade ambiental surge não somente para atender à finalidade exclusivamente particular e única das empresas, mas também, à finalidade social de demonstrar em termos monetários o grau de destruição potencial em contrapartida às ações de conservação e preservação.

Sendo assim, suas características e finalidade, conforme Costa (2007), é de registrar as transações da empresa que impactam o meio ambiente e os efeitos das mesmas que afetam ou deveriam afetar a posição dos negócios, assegurando que os custos, os ativos e os passivos ambientais estejam contabilizados de acordo com os princípios fundamentais da contabilidade, ou, na sua ausência, com as práticas contábeis geralmente aceitas, além de que o desempenho ambiental tenha a ampla transparência de que os usuários da informação contábil necessitam.

A adoção por parte da empresa gira em torno de três motivos, como apresenta Kraemer (2008):

- 1- Questão de gestão interna: relaciona-se com uma ativa gestão ambiental e seu controle;
- 2- Exigências legais: a crescente exigência legal e normativa pode obrigar os diretores a controlar mais seus riscos ambientais, sob pena de multas;
- 3- Demanda dos partícipes – devida pressões internas e externas. Essas demandas podem ser dos empregados, acionistas, administração pública, clientes, bancos, investidores, organizações ecológicas, seguradoras e comunidade local.

Dessa forma, analisa-se que a Contabilidade Ambiental torna-se uma facilitadora da gestão ambiental no uso e compartilhamento das informações, para otimização da eficiência do uso dos recursos naturais, a fim de reduzir o impacto de risco, assim como, os gastos na preservação ambiental.

2.6 Balanço ambiental

Concretizando a credibilidade e importância de se mensurar dados, surge o Balanço Ambiental, que tem por principal objetivo tornar pública, para fins de avaliação de desempenho, toda e qualquer atitude com ou sem finalidade lucrativa, possa ou venha a influenciar o meio ambiente, assegurando que custos, ativos e passivos ambientais sejam reconhecidos a partir do momento de sua identificação, de acordo com os princípios fundamentais da Contabilidade (RAUPP *apud* HERCKERT, 2008).

Mello (2004) defende a seguinte expressão para Balanço Ambiental: o bem ambiental (ativo) diminuído em seu valor pela degradação ambiental (passivo) é igual ao ambiente em que vivemos que, por analogia, podemos chamar de patrimônio líquido ambiental e o patrimônio líquido negativo significa falência.

O Balanço Ambiental, assim como o Patrimonial, possuem ativos e passivos, que relatam as atuações das organizações nestes dois aspectos, evidenciando as relações do patrimônio com o meio ambiente. Na visão de Herckert (2008), o Balanço Ambiental é um documento demonstrativo que expressa o ativo e passivo ambiental natural num determinado momento. Ele evidencia, de forma sintética, as contas da gestão ambiental natural da célula social.

É exatamente nestes lançamentos que a empresa demonstrará e divulgará a gestão ambiental, onde qualifica e quantifica seus investimentos e reparos.

Um ativo ambiental consiste em todos os bens e direitos possuídos pelas empresas, que tenham capacidade de geração de benefício econômico em períodos futuros e que visem à preservação, proteção e recuperação ambiental (COSTA, 2007).

Para Kraemer (2008), um ativo é um recurso controlado pela empresa que surge de eventos passados e de onde são esperados futuros fluxos de benefícios econômicos diretos ou indiretos para a empresa, através de: aumento da capacidade ou aumento da segurança ou eficiência de outros ativos próprios da empresa; redução ou prevenção de provável contaminação ambiental resultante de futuras operações; ou, ainda, conservação do meio ambiente.

Em contrapartida, toda e qualquer obrigação de curto e longo prazo, destinada a amenização dos danos causados ao meio ambiente, consiste num Passivo Ambiental (KRAEMER *apud* HERCKERT, 2008). Assim também pensa Ribeiro (*apud* HERCKERT, 2008) e reafirma que os lançamentos neste evento, consistem em obrigações ambientais decorrentes de compras de ativos ambientais, de elementos consumidos durante o processo de produção e provenientes de penalidades recebidas por infração à legislação ambiental, por danos ao meio ambiente e à propriedade de terceiros.

Qualquer que seja o usuário dessas informações, poderá estar interessado na identificação dos riscos de eventual descontinuidade e das perspectivas de continuidade, tendo em meta as ações e pressões governamentais, da comunidade financeira, de crédito e da sociedade em geral, observando que a evidenciação dos fatores, refletem a interação da empresa com o meio ambiente.

2.7 Auditoria Ambiental

A Auditoria Ambiental é utilizada como ferramenta de controle e gestão dos impactos ambientais e avaliação de políticas de processos. É também considerada como instrumento voluntário de gestão ambiental que permite verificar a compatibilidade da atividade empresarial com a melhoria constante dos padrões ambientais e com o atendimento das normas aplicáveis (FRANCISCO, 2001).

Segundo Tachizawa (2004), a auditoria ambiental, independentemente da existência de certificação ISO 14001, deve levar em consideração análise crítica do sistema de gestão ambiental adotado, de modo a assegurar sua conveniência, adequação e eficácia. Assim, as informações devem ser coletadas e documentadas para que a administração possa proceder a avaliação das ocorrências, bem como proceder a melhoria necessária.

Ressalta Kraemer (*apud* COSTA et al., 2006), que a Auditoria Ambiental possui o propósito de permitir que a empresa mensure sistematicamente seu desempenho ambiental, afim de conseguir as melhorias necessárias e avaliá-lo no curso de uma aquisição ou fusão, permitindo que o vendedor ou comprador conheça suas potenciais responsabilidades.

Para Kraemer (2008), a adoção de auditorias ambientais, por meio de procedimentos de contabilidade ambiental, traz vantagens em termos avaliar as condições ambientais de uma atividade produtiva, auxiliam no controle operacional e no desenvolvimento de mecanismos de ações preventivas, corretivas e de avaliação do desempenho ambiental.

Em sua aplicação, Barbieri (2008) identificou problemas e oportunidades, como:

- fontes de poluição e medidas de controle e prevenção;
- uso de energia e água e medidas de economia;
- processos de produção e distribuição;
- pesquisas e desenvolvimentos de produtos;
- uso, armazenagem, manuseio e transporte de produtos controlados;

- subprodutos e desperdícios;
- estações de tratamento de águas residuárias (esgoto) ;
- sítios contaminados;
- reformas e manutenções de prédios e instalações;
- panes, acidentes e medidas de emergência e mitigação;
- saúde ocupacional e segurança do trabalho.

A adoção e implantação de uma Auditoria Ambiental demonstram uma postura reativa à pró-ativa em relação ao meio ambiente, onde é possível conduzir ao lucro, uma redução de desperdícios, e até mesmo, eliminação das perdas dos recursos naturais, seja ela uma auditoria interna ou externa (MEDEIROS, 2008).

A Auditoria, é um instrumento de avaliação e estratégia, que no âmbito empresarial é adotado somente em caráter preventivo, deixando de lado a oportunidade de identificar-se novos negócios e demais fontes de lucro.

2.8 Sustentabilidade Empresarial

O desafio de ser sustentável, incorpora-se ao planejamento estratégico, e revela que muitas empresas ainda não perceberam até mesmo os impactos na sua forma de atuação em questões ligadas, por exemplo, à energia, à água e às mudanças climáticas. Nota-se que muitas atuam nessas questões por conta do agravamento da situação, não por vontade própria, mas pela natureza do negócio. O principal obstáculo para o enfrentamento dos desafios apresentados ainda é a falta de articulação institucional entre as empresas, governo e sociedade, observa Oliveira (2007).

Determinadas organizações adotam, declaram e demonstram o compromisso com o desenvolvimento sustentável através de participação formal em grupos de referência como *Global Compact* da Organização das Nações Unidas (ONU), *Dow Jones Sustainability Index*, Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e o *Global Reporting Initiative* (GRI).

O GRI é um acordo internacional criado com uma visão de longo prazo, cuja missão é elaborar e difundir as diretrizes para elaboração de relatórios de sustentabilidade aplicáveis global e voluntariamente pelas Organizações que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais das suas atividades, produtos e serviços (MARTINS, 2008).

O conceito de desenvolvimento sustentável resgata a necessidade de um balanço entre fatores sociais, ambientais e econômicos. Os indicadores de desenvolvimento sustentável representam assim ferramentas que usadas com sabedoria e adequadamente, possibilitarão a construção de base para mudanças.

Mensura Ruschel (2007), que as organizações que investem em sustentabilidade, tem potencial para aumentar seu valor de mercado em até 12%, seu lucro em até 38% e a produtividade em até 8%.

3 Metodologia

O levantamento bibliográfico foi a base deste artigo, que abordou o tema e que embasou teoricamente o desenvolvimento de um modelo simplificado de Balanço Ambiental (BA), evidenciando uma pesquisa exploratória do assunto.

A pesquisa apresenta uma proposta para a realização de um Balanço Ambiental (BA) simplificado, que utilizou como base o modelo do Balanço Social, disponibilizado pelo Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (IBASE) e o modelo do Demonstrativo de Responsabilidade Ambiental (DRA), apresentado por Lyra et al. (2006).

4 Resultados e discussões

Sendo assim, desmistifica-se a idéia de que o Balanço Ambiental é um instrumento complexo e que pode ser usado contra a empresa, dando-lhe características mais simples e permitindo tornar-se uma ferramenta útil a gestão organizacional. Quanto à abordagem, segundo Raupp e Beuren (*apud* LYRA et al., 2006), a pesquisa caracterizou-se como de natureza qualitativa, por permitir uma análise da complexidade do Balanço Ambiental, adequando-o a realidade da organização e por conceber análises mais profundas do tema abordado.

Nota-se que não há uma preocupação por parte dos órgãos e entidades responsáveis em estabelecer um modelo que sirva de base para lançamentos das atuações junto ao meio ambiente. Disseminar que é socialmente responsável pressupõe-se que existam fundamentos e argumentos para essa divulgação e, portanto, que se mostra a realidade, em números e relatórios, dos processos adotados. É o que convém, cada vez mais, aos que estão verdadeiramente comprometidos com a imagem da empresa e com meio que faz parte, sem receio de expor suas faltas e deslizes que, se por ventura existam, podem e devem ser corrigidos.

O modelo pesquisado do IBASE traz informações abrangentes sobre responsabilidade social, porém não contém informações minuciosas sobre o aspecto ambiental, retratando somente informações básicas. Por abranger diversos setores, seu desenvolvimento é trabalhoso, podendo gerar dificuldades na consolidação dos dados e na interpretação de como será usado. Mas, sem sombra de dúvidas, prova que a empresa está estrategicamente preparada e seu sistema de informações bem desenvolvido.

Já o DRA, traz em seu contexto uma criteriosa mensuração dos dados ambientais, como a divulgação, em valores, de investimentos em reflorestamento, equipamentos antipoluentes, além dos recursos em recuperação do meio ambiente. A dificuldade encontrada está no levantamento e publicação dos investimentos em relação percentual ao Resultado Operacional (RO) e Receita Líquida, o que normalmente inibe à empresa.

O modelo proposto traz consigo uma simplicidade no levantamento, além da facilidade de leitura e interpretação de todos os públicos de interesse, agregando os tópicos do DRA e a interpretação dos itens lançados, como no do IBASE, resumido-se no modelo abaixo (Figura 1).

O Balanço Ambiental (BA) proposto (Figura 2) demonstra, de forma clara e objetiva, informações sobre as ações adotadas pela empresa para amenizar os impactos de suas atividades e sua contribuição para o desenvolvimento sustentável.

Herckert (2008) afirma que o Balanço Ambiental deve apresentar o desejável, o que efetivamente

foi feito para controlar o impacto ambiental pelos resíduos do sistema produtivo, podendo gerar aumento de custos com reparos ambientais.

ATIVO

- Investimentos em meios patrimoniais, utilizados para preservação e recuperação do meio ambiente natural;
- Investimentos realizados que possuem perspectivas de geração de benefícios futuros no processo de controle preservação ambiental;
- Estoques dos insumos peças e acessórios utilizados no processo de eliminação dos níveis de poluição;
- Investimentos em máquinas equipamentos instalações adquiridos ou produzidos com a intenção de amenizar os impactos causados ao meio ambiente;
- Gastos com pesquisas visando desenvolvimentos de tecnologias modernas de médio e longo prazo desde que constituam benefícios ou ações que irão refletir nos exercícios seguintes;
- Bens adquiridos pela companhia que têm como finalidade controle preservação e conservação do meio ambiente;
- Todo recurso retirado da natureza e que não se renova naturalmente, em quantidade viável no aspecto temporal. É um recurso exaurível onde se enquadra os metais, zinco, ferro, alumínio, carvão, petróleo, florestas, mármore, etc.

PASSIVO

- Obrigações com terceiros a curtos e longos prazos, com aplicação na natureza e destinadas única e exclusivamente a promover investimentos em prol de ações relacionadas à extinção ou amenização dos danos causados ao meio ambiente. Inclusive percentual do lucro do exercício com distinção compulsório direcionados a investimentos na área ambiental;
- Obrigações contraídas pela empresa perante terceiros que tem como origem um gasto ambiental (ativos, custos despesas, etc.) constituindo-se de obrigações ambientais, decorrentes de compras de ativos ambientais, de elementos consumidos durante o processo de produção e aqueles provenientes de penalidades impostas às organizações, por infração à legislação ambiental, danos ao meio ambiente e à propriedade de terceiros.

Figura 1 – Modelo de Balanço Ambiental

ATIVO AMBIENTAL	
Lançamentos	R\$
1. Compras de máquinas e equipamentos	
2. Manutenção	
3. Invest. preservação rec. exauríveis	
4. Pesquisa e Desenvolvimento	
5. Estoques	
PASSIVO AMBIENTAL	
Lançamentos	R\$
1. Pagamento de multas ambientais	
2. Processos judiciais	
3. Custos com tratamentos de resíduos	
4. Custos com recuperação ecossistema	

Figura 2 – Modelo Proposto de Balanço Ambiental

O desempenho das empresas apurado pela demonstração de resultados, enfatiza Kraemer (2008), pode mostrar com clareza o montante de recursos consumidos naquele período específico para a proteção, controle, preservação e restauração ambiental, identificando o montante de gastos com penalidade e multas.

Se tratado seriamente, como um instrumento informativo e somado ao relatório de uma auditoria, permite à empresa e a outros interessados, conhecer sua gestão, além de demonstrar que a organização cumpre a legislação e que, por vezes, faz além do que lhe é determinado por lei.

5 Considerações finais

Foi evidenciado que a Contabilidade não pode retratar somente a escrituração e a mensuração quantitativas do patrimônio físico da organização. Sua gestão, o conjunto de ações que a diferenciam no mercado, seu capital intelectual e sua sustentabilidade devem, também, merecer por parte desta ciência, que demonstra e permite observações gerenciais e decisões econômico-financeiras, total atenção.

A Contabilidade Ambiental é um novo ramo de estudos que tornam visíveis, de forma padronizada, não só os impactos ambientais provocados pela empresa, que geram passivos ambientais, mas também, os investimentos realizados em ações preventivas para conter os riscos gerados em processos internos de fabricação ou em ações externas não vinculadas ao seu próprio negócio, mas que demonstram ao mercado, sua atuação social.

A legislação ambiental, a fiscalização e a própria cobrança da sociedade se intensificaram e estão gerando uma evolução rápida na área ambiental. Mas, não se pode esquecer que a complexidade da legislação, a falta de profissionais capacitados na área contábil e técnica ou o desconhecimento das soluções aplicáveis, muitas vezes caras pela pouca disponibilidade no mercado, geraram muito medo no empresário, que divulga apenas o que lhe convém ou mesmo foge ao assunto para não se expor, enco-

brindo os problemas que necessitam de ações efetivas.

É necessário acordar, criar modelos contábeis eficazes, mas simples, orientando o empresário para a sua aplicação, de forma a não só conscientizá-lo que esses modelos podem auxiliá-lo em seus negócios, mas satisfazer, com eficácia, às necessidades do meio ambiente.

É preciso que o empresário perceba que não pode mais esconder-se ou agir inadequadamente. Realizando de forma corretiva ou preventiva, deve tornar pública sua atitude, servindo como exemplo, para os que ainda não entenderam o seu verdadeiro papel social. O artigo ainda propôs um modelo de Balanço Ambiental (BA) simplificado, com possibilidade de ser auditado, que permite sua rápida adoção e a sistematização na divulgação de informações de cunho ambiental, necessária à sua visibilidade no mercado. Não é uma receita de bolo, podendo ser adequada à realidade de cada empresa. Contudo, a maior proposta deste trabalho entende-se atingida, qual seja a de demonstrar que a padronização e a adoção do Balanço Ambiental, como estrutura organizada e detalhada das informações ambientais para os *stakeholders* da organização, devem ser encaradas como ferramentas de crescimento sustentável.

Referências

ALBERTON, L.; CARVALHO, F.; CRISPIM, H. G. **Evidenciação da responsabilidade social/ambiental na perspectiva de um novo contexto empresarial**. 2007. Disponível em: <<http://gestaoambiental.com.br/article>>. Acesso em: 14 jul. 2008.

BARBIERI, José Carlos. **Gestão ambiental empresarial: conceitos, modelos e instrumentos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

BRASIL. **Legislação ambiental**. Disponível em: <http://www.controleambiental.com.br/decreto_99274.htm>. Acesso em 02 out. 2008.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações: das intenções aos resultados**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COSTA, R. S. Análise da terminologia utilizada nos estudos de contabilidade ambiental. **Santa Lucia em revista**, ano 1, n. 1, jul./dez., 2007.

COSTA, Aldori Fernandes da et al. Demonstrativo de responsabilidade ambiental como fonte de informação contábil. 2006. Disponível em: <<http://www.furb.br/especiais/download/555587-885080/Artigo%206%20-%20Sem%20Cont%202006%20-%20Demonstrativo%20de%20responsabilidade%20ambiental.pdf>>. Acesso em: 25 abr. 2008.

FERREIRA, Aracéli Cristina de Souza; SIQUEIRA, José Ricardo Maia; GOMES, Mônica Zaidan (Orgs.). **Contabilidade ambiental e relatórios sociais**. São Paulo: Atlas, 2009.

FRANCISCO, Denise Pinheiro. Danos sócio-ambientais urbanos e ação civil pública. Disponível em: <<http://www.tcm.rj.gov.br/Noticias/1615/ArtigoDeniseFrancisco.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2008.

HERCKERT, W. O patrimônio e o desenvolvimento sustentável. 2008. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/o-patrimonio-desenvolvimento-sustentavel.htm>>. Acesso em: 30 jul. 2008.

KRAEMER, M. E. P. A contabilidade como alavanca na construção do desenvolvimento sustentável. 2008. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/contabilidade/contabilidade.shtml#por>> Acesso em: 30 jul. 2008.

KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.

LYRA, R. L. et al. Demonstrativo de responsabilidade ambiental como fonte de informação contábil. In: SEMINÁRIO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS, 2., 2006, Blumenau. Disponível em: <<http://www.furb.br/especiais/interna.php?secao=486>>. Acesso em: 12 fev. 2008.

MACHADO FILHO, C. P. **Responsabilidade social e governança**: o debate e as implicações. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2006.

MARTINS, José P. S. **Responsabilidade social corporativa**: como a postura responsável compartilhada pode gerar valor. São Paulo: Komedi, 2008.

MELLO, S. A. Será passivo o passivo ambiental? **Eco**, v. 21, n. 94, set. 2004.

NUNES, Paulo. Conceito de contabilidade. 2008. Disponível em: <http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/contabilidade/01concontabilidade.htm> Acesso em: 06 jul. 2008.

OLIVEIRA, Carlos E. A comunicação das informações contábeis aos tomadores de decisão: a gestão do conhecimento dos indicadores financeiros da Companhia Vale do Rio Doce após a Privatização. 2008. Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos/companhia-vale-rio-doce-privatizacao/companhia-vale-rio-doce-privatizacao.shtml>> Acesso em: 01 out. 2008.

OLIVEIRA, Wanderley. A terra tem cura: o Brasil, responsabilidade e oportunidades. **Consumidor Moderno**, ano 11, n. 116, jul., 2007.

RUSCHEL, R. Sustentabilidade: o valor intangível que vale milhões. **Banas Qualidade**, jun., 2007.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão ambiental e responsabilidade social corporativa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SÁ, A. L. Considerações gerais sobre a contabilidade aplicada ao meio ambiente natural. Disponível em: <<http://www2.masterdirect.com.br/448892/index.asp?opcao=7&cliente=448892&avulsa=4982>>. Acesso em: 12 maio 2008.

Administrar negócios internacionais: fatores contextuais e impactos sobre as organizações

Antonio Vico Mañas

Administrador. Mestre em Administração. Doutor em Ciências Sociais; Pós doutor em Administração. Professor Titular da PUC/SP

avico@uol.com.br

Resumo

Em um ambiente em que convivem as limitações da propositura das cinco forças de Porter, a crescente aplicação da Teoria dos Jogos, a preocupação constante com as mudanças e a consequente responsabilidade social e ecológica surge a necessidade de ampliação dos horizontes da gestão. Neste artigo são apresentados conceitos e definições sobre negócios e empresas que atuam ou pretendem estar em convivência com o que se denomina global. A partir destes conceitos colocar-se-ão novas questões gerenciais que permitem trazer impactos organizacionais e que obrigatoriamente compõem o alicerce do sucesso esperado para um negócio internacional. O estudo que conduziu a este artigo de natureza exploratória e considerou as apresentações verbais de doze empresários sobre o assunto. Os resultados obtidos propõem-se a responder: Qual a relação entre nacionalizar uma empresa e sobrevivência? Que abordagens de Internacionalização existem e como elas são entendidas e aplicadas? O que diferencia a Administração de Empresas Internacionais? Porque há necessidade de novas abordagens gerenciais quando se trata de empresas internacionalizadas? Os possíveis impactos organizacionais advindos das novas abordagens. Que novos desafios são trazidos pela implementação da nova gestão internacional?

Palavras-chave

Estratégia Empresarial - Gestão Internacional - Negócios Internacionais.

Abstract

In an environment in which lies the limitations of the institution of Porter's five forces, the increasing application of Games Theory, the constant concern with the changes and the consequently social and ecological responsibility comes the urge to expand the management horizons. In this article concepts and definitions about business and companies that operate or intend to be living with what is called global are presented. From these concepts newly placed questions that will allow management to bring organizational impacts, and obligatorily form the foundation of expected success for an international business. The survey which led to this article is of exploratory nature and considered the verbal presentations of twelve businessmen over the subject. The results obtained propone to answer: What is the relationship between nationalize a company and survival? What Internationalization approaches do exist and how they are understood and applied? What differs the International Business Administration? Why is there necessity for new approaches to management when it comes to internationalized companies? The possible organizational impacts due to new approaches. What new challenges are brought by the implementation of the new international management?

Keywords

Business Strategy - International Management - International Business.

1 Introdução

Suas altezas, [...] decidiram enviar-me, Cristóvão Colombo, ao supra-mencionados países da Índia, a fim de me haver com os referidos príncipes, povos e territórios, e aprender sua disposição e o método adequado para convertê-lo à nossa santa-fé; e ademais, determinaram que eu não procedesse por terra para o Oriente, como é de costume, por uma rota pelo Ocidente, em cuja direção não possui até aqui nenhuma evidência concreta de que alguém tenha seguido (Anotação do diário de Cristóvão Colombo em sua viagem de 1492).

Num ambiente em que convivem as limitações da propositura das cinco forças de Porter, a crescente aplicação da teoria dos jogos, a preocupação constante com as mudanças e a consequente responsabilidade social e ecológica surge a necessidade de ampliação dos horizontes da gestão. Não cabe mais, enquanto gestor, pensar apenas em estrutura, processo, estratégia, tecnologia e negócios. Tudo isto e mais são partes de um todo em que se tem menos visibilidade desse todo. As relações internacionais entre países e empresas têm merecido grande atenção porque novas regras e novos processos têm transformado e redefinido o próprio mundo. Os negócios avolumam-se aproveitando a contribuição significativa dessas relações e isto acelera o processo de internacionalização. Passa a entender-se que tornar uma empresa global tem a ver com sobrevivência. Para que uma empresa pense em internacionalizar-se ou realmente se aventure a tanto é preciso que se conheçam os principais motivos e dentre eles podem ser destacados:

- o mercado doméstico não suportar mais demanda, e isto pode ser causado por recessão;
- a empresa ter excesso de capacidade e precisa vender o estoque excedente;
- o mercado doméstico ser atacado por empresas estrangeiras que oferecem produtos ou serviços melhores ou com preços menores;
- a empresa precisa diversificar o mercado de atuação para conseguir sobreviver;
- a empresa visualiza oportunidades no mercado externo e atende a um/alguns dos requisitos anteriores e seus administradores e investidores tem desejo claro de expansão.

As vantagens que uma empresa pode vir a ter, atuando num ambiente estrangeiro são várias e isto pode não depender da motivação que envolve a empresa a adentrar no mercado internacional. Destacam-se, aqui, algumas dessas vantagens: - a empresa pode diminuir sua dependência em qualquer mercado e reduzir seus riscos; - a empresa passará a ter possibilidade de captar recursos financeiros a menor custo; - a empresa pode encontrar maiores oportunidades no exterior, especialmente em mercados com estrutura competitiva que lhe permita maior rentabilidade; - a empresa obterá uma base mais ampla de consumidores para obter economia de escala; - a venda de produtos ou serviços a países estrangeiros considerados exigentes contribui para a valorização da imagem do produto/serviço no mercado interno; - os mercados externos oferecem aos fabricantes domésticos um meio de estender o ciclo de vida do produto/serviço após saturar a demanda doméstica; - a empresa obterá recursos, como peças e componentes, com melhores condições no mercado internacional; - o mercado internacional pode proporcionar acesso a produtos e serviços de qualidade e produtos e serviços que incorporam novas tecnologias; - a empresa pode obter em países estrangeiros o fornecimento de recursos naturais como energia elétrica e riquezas minerais a um custo menor; - a redução do custo de produção para produtos em que a curva de aprendizagem requer grandes quantidades; - o mercado oferece atualização das tendências mundiais; - a empresa passa a ter acesso a soluções diferentes e novas desenvolvidas pela ciência e pela tecnologia; - os mercados com alto potencial de crescimento podem impulsionar a internacionalização. Na tentativa de fazer um resumo pode entender-se que uma empresa passa a atuar externamente ao seu mercado

quando os seus gestores e proprietários encontram-se em estágios de motivação que lhes sugere o crescimento, a consolidação, a sobrevivência, o aproveitamento de oportunidade e a intenção estratégica.

Quando os gestores convivem com as relações internacionais pensam globalmente e agem localmente, passando a moldar produtos, serviços, canais de distribuição e temas promocionais aos mercados regionais e locais específicos. Além disto, passam a conviver e abordar as oportunidades e ameaças de maneira diferente. O acesso a novos conhecimentos, idéias e culturas fazem rever as suas estratégias e ações. Os gestores passam a tentar padronizar, tanto quanto possível o que gera diferencial e sua coordenação apesar de ainda muito voltada para a vantagem competitiva envolve fortes indícios de cooperação. Alguns elementos são analisados por estes gestores quando atuam internacionalmente, dentre eles: as barreiras para os mercados novos; as estratégias de marketing de antecipação e a instituição e administração do marketing empregado; as conexões competitivas, gerando processos de parcerias; as operações mundiais e a rede global de negócios; a viabilidade de longo prazo; o aprendizado organizacional e cultural; a independência das subsidiárias; a interação e plataforma de exportação/produção/logística; a padronização e adaptação de produtos e serviços, marcas e imagem da empresa. É, pois, necessário que se crie nova abordagem de gestão, o processo de criação de uma visão internacionalizada consiste em agregar várias noções de valores que antes dificilmente foram combinadas. É preciso que se defina estrategicamente a empresa, com base global; que se saiba como a empresa criará faturamento e lucro, tendo claro o modo de operação; como medirá o desempenho e a recompensa, dentro de sua abordagem internacional; o respeito e comprometimento com o acionista, demonstrando como ela se transformará em um bom investimento; e determinar como os colaboradores se sentirão na empresa e tudo isto associado ao novo público e ainda atendendo ao existente.

Neste artigo apresentar-se-á conceitos e definições sobre negócios e empresas que atuam ou pretendem estar em convivência com o que se denomina global. A partir destes conceitos colocar-se-ão novas questões gerenciais que permitem trazer impactos organizacionais e que obrigatoriamente compõem o alicerce do sucesso esperado para um negócio internacional.

Distinguir-se-ão também, fatores como a velocidade, a personalização, o capital intelectual, o conhecimento, o crescimento lucrativo, a flexibilidade, a identidade da liderança, a aprendizagem, a conexão com a clientela e o compartilhamento consciente e estratégico. Para possibilitar esta discussão, adotou-se uma metodologia bastante simples e usual no mundo científico das ciências sociais aplicadas. Primeiro se consolidou conceitos com uma pesquisa bibliográfica, em seguida, buscou-se o contato com dirigentes empresariais, de cúpula, por meio de entrevistas rápidas e obteve-se o complemento necessário para este artigo.

Foram consultados, durante o ano de 2006, doze empresários/dirigentes de empresas que estão em vias consolidação de sua internacionalização. Todas as doze empresas são de porte, todas na área industrial e com um número de funcionários acima de duzentos no país. O contato ocorreu a partir da Associação Comercial de São Paulo (todos são associados) e como mais da metade preferiu não ter a sua razão social ou os nomes dos dirigentes identificados, optou-se por não nominar a nenhum, mas utilizando o material coletado com cada um deles. O material aproveitado foi aquele em que todos aproximadamente abordaram os mesmos quesitos considerados relevantes, inclusive pela pesquisa bibliográfica.

2 Administrar negócios

2.1 Conceito de administrar

Administração, gerência, gestão são termos que na atualidade se confundem, entre si, e ainda geram confusão com o termo liderança. Um profissional que tem a incumbência de determinar cami-

nhos, desenhar processos e envolver pessoas para que se disponham a colaborar com seus recursos no sentido de atingir objetivos comuns pré-determinados desde que em troca de retornos, a maior parte das vezes, financeiros e inclusive morais, é aquele que exerce a Administração. Há pessoas de diversas áreas e autores distintos que entendem administrar como algo mais processual, por exemplo, Chandler (1999), que tratava a gestão como sendo a composição de três grandes atividades: alocação, monitoração e coordenação de recursos. Esta visão restringe a influência do ambiente externo a entradas e saídas de recursos. Não considera o conhecimento, a experiência e a atuação mais estratégica que considera a competitividade e a cooperação como alternativas que levam aos administradores a empreender, relacionando informações com oportunidades ou ameaças e forças e fraquezas que conseguiram estabelecer em suas organizações gerando diferenciação e posicionamentos mais sólidos ou flexíveis junto a um determinado contexto.

Administrar é na prática, a partir de determinadas idéias, gerir pessoas que conduzem ou atuam em negócios rumo a objetivos comuns pré-estabelecidos. Para concretizar esse intento é fundamental estabelecer objetivos, escolher e adotar estratégias, planejar os recursos necessários, captá-los e conseguir organizá-los em torno de uma boa motivação. A partir daí, dirigir ou coordenar esses recursos de tal forma que se transformem constantemente em mais produtivos e em seguida rever e reiniciar os processos envolvidos de forma que permitam atingir e ampliar a clientela com produtos e serviços de qualidade no mínimo aceitável.

Como se pode depreender, das colocações acima, administrar é muito mais do que um processo fechado. Envolve o enfoque sistêmico, a visão contingencial e a árdua tarefa de conviver com a crítica, criticando e com o comportamento que pode ser humano, da organização, de uma comunidade ou que tenha aspectos mais globalizantes. Uma vez que se sabe aonde se pretende chegar, com um caminho bem definido, é chegado o momento de planejar.

O processo de planejamento numa organização que é multinacional ou adota a estratégia da internacionalização visando a sua expansão está normalmente associado a um conjunto de funções que deverão ser desenvolvidas de maneira simultânea. Estas funções são conceitos que permitem distinguir os principais domínios decisórios e precisar, da maneira mais confiável possível, o que seria processo ótimo de gestão da organização naquele ambiente.

O planejamento é bom que se afirme é uma função que dentro das organizações é interdependente com a função controle. A não associação deste binômio só pode ser interessante no nível teórico. Planeja-se para organizar e coordenar recursos que permitam chegar da melhor maneira a resultados esperados. Com a pré-definição do que e como fazer algo é possível ter o controle da situação, corrigindo ou retornando, quando isto for necessário ou conveniente. É o controle. Em última instância, nas esferas do poder, é possível a interpretação de que planeja-se para ter controle. Entende-se uma organização como um sistema administrativo que interage com o ambiente externo constantemente. As influências mútuas fazem com que esse sistema se movimente, via defesa ou via antecipação. Dentro do sistema, encontram-se processos que podem ser denominados como “produtivo” e “informacional”.

Tudo pode ser planejado e controlado, gerando comunicação e conhecimento. Tudo pode ser transformado via operações previamente estabelecidas e obviamente podem ser alteradas e melhoradas de acordo com as conveniências do contexto em determinado momento. Os processos obrigatoriamente são interdependentes e interconectados, mesmo quando tratados de forma separada. O administrador frente ao seu ambiente tem atitudes que perpassam características muitas vezes indissociáveis entre si. Numa escala de possíveis atitudes de um administrador frente ao ambiente externo em que se situa ou pretende atuar, ter-se-ia ações empresariais que variariam entre as defensivas, as combativas e as projetivas. Ao pretender assumir decisões de expansão que culminem com a internacionalização o gestor de uma organização age de forma combativa ou projetiva

Em momento algum pode ter características de ignorar, isolar, resistir ou recolher-se. Conforme Vico Mañas (2004) é preciso que tome decisões que permitam ajustar, explorar, influenciar, atacar e/ou antecipar o ambiente externo. Para que isto seja possível é de suma importância estar amparado de sólidos conhecimentos e de apoio que não será apenas econômico-financeiro, tecnológico ou estrutural.

2.2 Conceito de Negócio

Um negócio é entendido como qualquer transformação de algo pelo trabalho (físico ou intelectual) que será negociado e proporcionará retorno a quem o faz, aproveitando-se de oportunidades que estão relacionadas à necessidade ou envolvimento psicológico, por exemplo, do consumidor (individual ou coletivo). Para isto e tentando garantir a possibilidade de negócios é que existem os empreendedores que muitas vezes se transformam em empresários. Estes adotam idéias, captam recursos e direcionam seus esforços para o gerenciamento desses negócios. Monitorar oportunidades e decidir sobre o seu aproveitamento exige a adoção de estratégias e de estruturas que permitam a consecução de ações, dentro do possível, eficazes, garantindo assim o retorno esperado o que leva a novos investimentos relacionados à motivação trazida pelo êxito alcançado ou para tentar escapar de situações embaraçosas ocasionadas por fracassos anteriores. A definição de negócios adotada pela Harvard Business School é simplesmente: negócios são as atividades relacionadas à obtenção de lucro – no sentido monetário.

Abell (1993) sugere que a definição de negócio acrescente a sua posição no mercado e a eficácia da amplitude ou estreiteza da alocação dos recursos da empresa, especialmente quando podem vir a ser afetados por sinergias entre as atividades nos níveis estruturais da organização. O entendimento de como a totalidade das atividades de uma empresa pode influenciar sua posição competitiva ou seu foco/competência essencial requer o conhecimento prévio e a descrição efetiva das atividades da empresa considerando as três dimensões de Abell, conforme Rossi (2006), isto é: a) o grupo de consumidores atendidos ou servidos; b) as funções atendidas desses consumidores, isto é, suas necessidades; c) a tecnologia usada para atender às funções desse grupo de consumidores. As três dimensões abordadas são importantes e reais, mas estão baseadas na visão e no espaço industrial, o que obviamente, está inserido no contexto onde ocorre a competição o que permite a crítica de limitante.

Abell e Hammond (1979) propõem um acréscimo, considerando a relação da definição de negócios com outras decisões de cunho estratégico empresarial, que segundo eles, são interrelacionadas.

3 Internacionalização

3.1 Estratégia empresarial

A estratégia, com ênfase na competitividade ou na cooperação, quando há a pretensão de expandir ou diversificar num mercado internacional exige uma relação da empresa com o ambiente que a leve a postar-se com um comportamento que lhe permita reagir, adaptar e inovar. Os passos que der serão rumo a uma solidificação, com vistas a atingir no longo prazo o seu desenvolvimento. Mesmo quando já posicionada no plano internacional a empresa, ao ser atacada, não pode simplesmente manter ou construir barreiras. A interação negativa com o ambiente traz conseqüências que no curto prazo levam à retirada do mercado ou à extinção enquanto empresa ou negócio. Por outro lado, se a sua relação com o ambiente externo for de interação neutra, reagindo e se adaptando, a possibilidade de sobrevivência existirá, porém com tendências à estagnação. O ideal é investir na interação positiva com o ambiente e com isto desenvolver-se efetivamente. As organizações e os administradores tendem a adotar estratégias empresariais para lidar com o seu futuro, tomar decisões sobre caminhos, recursos e mercados que enfrentará, tentando reduzir esforços desnecessários, utilizando conhecimentos que diminuam a incerteza

e então gerir com controle da situação.

A estratégia empresarial é um conjunto de ações predeterminadas que serve como caminho alternativo para um planejamento efetivo da organização, possibilitando a esta o direcionamento para os resultados previamente estabelecidos e acompanhando eventuais distorções de maneira a provocar correções, via um efeito sinérgico que corresponde ao final, no alcance dos objetivos. A intuição pura é descartada, como hipótese que não abrange todas as possibilidades. As alternativas estratégicas de uma empresa são muitas e atualmente não se adota uma única. As possíveis estratégias que permitem a expansão dos negócios são: 1) concentração em único negócio; 2) *joint-venture*; 3) integração horizontal; 4) integração vertical; 5) diversificação; 6) inovação; 7) parceria; e 8) internacionalização.

Internacionalização, também chamada de globalização ou mundialização, é considerada por Vico Mañas (2007), como uma estratégia, consiste na eliminação de fronteiras e arregimentação de capitais financeiros, trasladando idéias e produtos ao redor do mundo, tanto na produção e comercialização quanto na orientação básica. É uma estratégia que, apesar de ser predominantemente utilizada por grandes grupos transnacionais, é adotada até por questões de sobrevivência, por empresas de qualquer porte. Adaptar-se ao que a globalização oferece, tirando vantagem empresarial do desejo do consumidor e acrescentando pontos de diferenciação são formas comuns de sua implementação. Pode-se adotar a internacionalização, passando a fabricar, a projetar ou a comercializar um produto mundial ou parte dele, como por exemplo, componentes internos ou até serviços periféricos diversos: *notebooks*, veículos populares, redes de *fast-food*, indústria da música e do *show* business, produtos relacionados com as telecomunicações, moda relacionada a cosméticos, roupas, tênis, o mundo esportivo etc.

Obviamente, Internacionalizar está associado como estratégia à saída de um país de uma empresa com o forte desejo de expandir seus negócios. A saída deve ser entendida no sentido de ampliar seus negócios e ampliar as suas fronteiras para além de onde elas se situam num determinado momento. Ao internacionalizar, entre outras formas, pode-se paralelamente associar-se a terceiros (como os concorrentes), ou incorporar um terceiro, ou tentar o novo mercado com um novo produto/serviço.

3.2 Teorias da internacionalização

Não há nenhuma pretensão em abordar e esgotar neste capítulo as Teorias da Internacionalização de Empresas, mas é importante que elas sejam lembradas. Basicamente há duas abordagens que pensam explicar o processo de internacionalização das empresas. A primeira refere-se ao processo de internacionalização conforme a escola nórdica de negócios internacionais, conhecida como escola de Uppsala e a segunda é a teoria dos custos de transação aplicada à gestão internacional. O modelo tradicional de Uppsala que foi criado com a expectativa de conhecer o processo de internacionalização de empresas suecas leva em conta a internacionalização da firma por meio de exportações ou de investimentos diretos, como consequência de seu crescimento. A busca de expansão para novos mercados ocorre quando o mercado doméstico já não suporta mais avanços. Com essa saturação do mercado doméstico a empresa se vê impossibilitada de crescimento. A relevância desse estudo está na verificação de que as empresas começavam suas operações no exterior via países mais periféricos ao país de origem da empresa e a ocorrência de expansão para regiões mais distantes era feita de maneira gradual. Este estudo também apresentou que as exportações eram o principal meio de entrada em novos mercados e o investimento direto no exterior raramente era utilizado como estratégia inicial. A escola de Uppsala desenvolveu dois princípios: a cadeia de estabelecimentos e o da distância psíquica.

O princípio da cadeia de estabelecimentos parte da premissa de que as empresas se internacionalizam de forma gradual e sequencialmente. O que ocorre é que as empresas aumentam o seu grau de envolvimento no mercado estrangeiro enquanto vão adquirindo conhecimento sobre ele. Esta cadeia é

composta por estágios de alguma maneira evolutivos. São eles: a) atividades esporádicas de exportação; b) exportações por meio de representantes; c) subsidiária de vendas; e d) subsidiária de produção. Como comentado anteriormente, os processos são baseados em aprendizagem, que tem por objetivo evitar as incertezas. As empresas só evoluem de um estágio a outro, a partir do momento que tenham adquirido o conhecimento necessário.

O princípio da distância psíquica é aquele que considera as diferenças culturais, níveis de desenvolvimento de educação, idioma, linguagem de negócios, sistema político e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro. O processo evolutivo da escola de Uppsala defende a idéia de que as empresas passaram a se internacionalizar por meio de redes de relacionamentos – *networks*. Esta escola tem absorvido muitas críticas, pois considera-se atualmente que novos entrantes têm eliminado etapas no processo sequencial previsto inicialmente e com isto, acelerado o ritmo do processo de internacionalização. Um detalhe interessante é o de que o modelo de Uppsala não menciona outras alternativas como as fusões, aquisições e licenciamentos.

A teoria dos custos de transação aplicada aos negócios internacionais, tem ênfase maior na questão das decisões de abertura de subsidiárias no exterior e para tanto se apóia na teoria da internalização e no paradigma eclético da produção. Esta primeira, teoria da internalização, atua considerando que as falhas de mercado podem levar uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto como forma de adentrar em um mercado estrangeiro. Entende-se que haveria uma certa tendência dos tomadores de decisão a preferir a internacionalização em função da existência de três falhas de mercado, isto é: custos de informação, oportunismo e especificidades de ativos. Uma empresa utiliza este modo, segundo esta teoria, quando dispuser de vantagens diferenciais. Ao entrar num novo mercado, só o faria se em relação a outras firmas houver mais benefícios do que custos e ainda se a empresa estivesse tentando proteger estas vantagens, utilizando sua própria estrutura. A seqüência de entrada num país estrangeiro seria: exportações, investimento direto e licenciamento. Este último (o licenciamento) só seria utilizado quando a proteção das vantagens competitivas da empresa já não estiver no patamar considerado relevante.

A interpretação de internacionalização de empresas passou a ser conhecida como paradigma eclético da produção, que tem por objetivo explicar a amplitude, a forma e o padrão internacional, considerando três grupos de vantagens, quais sejam: a) Vantagens específicas da propriedade (VP); b) Vantagens de internacionalização (VI); e c) Vantagens locacionais (VL).

As VP podem ser de natureza estrutural, tecnológica, recursos humanos, capitais, organização, acesso a mercados e produtos. A VI tem relação com a capacidade e desejo da empresa de transferir ativos para além das fronteiras do país de origem. A motivação existente para a internacionalização passaria pela diminuição de custos de câmbio, redução da incerteza e o controle dos mercados. Já a VL contempla a definição do local para produção, considerando sobretudo a diferença de qualidade e preço dos *inputs* os custos de transporte, a distância física, a língua e a cultura. Também há críticas ao paradigma eclético e são baseadas em fatos como a falta de atenção a outras maneiras de internacionalização. Afirmam os críticos que não leva em conta o processo de aprendizagem que se adquire com o passar do tempo, bem como são abordagens que explicam o processo de internacionalização de grandes empresas, com pouca aplicabilidade para organizações de médio e pequeno porte. Dal-Soto (2006) afirma que embora as teorias sobre internacionalização pareçam explicar satisfatoriamente o movimento das empresas no processo de inserção internacional, nenhuma teoria parece ser capaz de explicar todos os aspectos da internacionalização para todas as empresas. Fazendo-se uma pequena e restrita comparação entre o modelo de Uppsala e o paradigma eclético, tem-se algumas evidências. Por exemplo, o paradigma eclético explica a amplitude, forma e padrão da produção internacional, ou seja, é uma abordagem voltada à produção. Já o modelo de Uppsala procura explicar o padrão e a maneira de estabelecimento de operações orientadas para o mercado. Considerando o que Dal-Soto afirma, procura-se associar as duas teorias e especificar cada situação, como é o caso das empresas brasileiras que tentam a internacionalização. É

possível ao analisar os dois modelos existentes, preencher a lacuna existente e chegar-se a um terceiro modelo e foi o que Kraus (2000) fez.

A proposta de Kraus é composta pelo pressuposto de que as empresas brasileiras partem do princípio de que a internacionalização deve ocorrer por meio do desenvolvimento de canais exportadores. As empresas brasileiras, ao utilizar deste modelo têm uma diferenciação substancial, ou seja, em determinado momento de suas operações elas podem decidir de forma estratégica a opção de diminuir o foco nas operações internacionais.

O modelo proposto tem quatro estágios, isto é: a) pré-envolvimento; b) envolvimento passivo; c) envolvimento ativo; e d) envolvimento comprometido.

A empresa desenvolve atividades totalmente no mercado interno, buscando a consolidação no mercado nacional. Ela se capacita para atuar no mercado externo, mesmo que só conheça e atue no mercado interno. A seguir, no envolvimento passivo a empresa começa a exportar seus produtos, atendendo pedidos inesperados e esporádicos, portanto sem planejamento de longo prazo. No estágio seguinte, o envolvimento da empresa passa a ser ativo. As suas exportações estão focadas com maior intensidade no mercado internacional, procurando inclusive a flexibilização de seus produtos para que possa atingir públicos diversificados. No estágio denominado envolvimento comprometido, a empresa está no ponto em que decide implementar uma subsidiária de vendas ou de produção no mercado externo. Com este envolvimento nota-se que a empresa sentiu necessidade de estar mais próxima de seus principais clientes, com participação mais ativa dos processos em geral.

3.3 A administração da empresa internacional

Se ao administrar a organização internacionalizada, for feito um esforço que permita definir a função planejamento como um processo sistemático e contínuo de preparação do futuro dessa organização, compreender-se-á que se terá: a- uma apreciação e portanto uma previsão de seu meio-ambiente (ambiente externo); b- os meios e medidas de suas possibilidades; c- os objetivos gerais e estratégias adotadas, com vontade de ação; e d- a tomada de decisão e o controle de sua realização. Uma organização que atua internacionalmente deve obter de seu planejamento uma clara formatação, isto é: a) que sua matriz, no país de origem, aprecie, por meio do controle, as performances da(s) filial(is) e acompanhar a(s) sua(s) evolução(ões); b) que os administradores de sua(s) filial(is) fixem e alcancem seus objetivos conforme os interesses da sua matriz; e c) que a autonomia conquistada pela(s) filial(is) seja compatível com a necessidade de controle da matriz.

Entende-se que associar esse processo de planejamento com o controle simultâneo das ações adotadas possa vir a evitar desvios de rota e portanto não comprometer os objetivos que foram estabelecidos anteriormente pela organização. Ao desenvolver o planejamento associado ao controle é importante entender que os ambientes de atuação são diferentes e esse processo deve gerar a preparação para o enfrentamento de situações novas e muitas vezes inusitadas. O Quadro 1 a seguir, desenvolvido por Cain (1970) permite mostrar diferenças básicas entre o que denomina de planejamento doméstico e o planejamento internacional. Uma organização tende a construir os seus planos e *modus operandi* em seu mundo particular e adapta-o em cada ambiente de que participa. Quando se internacionaliza, é preciso ditar regras padronizadas. O ajuste aos ambientes existirá, mas a empresa só funcionará se o planejamento internacional tiver sido devidamente estabelecido e posto em prática.

Estar ou adentrar no cenário internacional implica em ter constante controle. A organização deve estruturar-se para compor processos de adaptação e controle no cenário escolhido. A escolha de um estado desejado a partir de sua percepção do ambiente internacional exige essa definição a partir dos próprios objetivos da organização. Acesso para análise da informação que diz respeito ao estado atual

e a projeção do estado desejado deve possibilitar aprendizagem sobre diferenças significativas e ações corretivas. Ao pretender ser um participante da crescente mundialização, é preciso entender e acompanhar o mercado global, com seus produtos e serviços. Não é possível ser surpreendido ao conhecer novos lançamentos de produtos e/ou serviços mundiais de qualquer que seja a organização. Quando o país de origem da organização não tem tradição no comércio mundial, nem tem marcas fortes, as empresas têm que desenvolver novos conceitos e novas estratégias que lhes permitam adaptar seus produtos e/ou serviços aos novos conceitos sob concorrência mundial, ao mesmo tempo em que deverão identificar fatores econômicos, políticos, legais, tecnológicos, ecológicos, demográficos e culturais, para poder definir a estratégia a ser adotada.

DOMÉSTICO	INTERNACIONAL
1. Língua e nacionalidade únicas multiculturais	1. fatores multilínguas, multinacionais e
2. Mercado relativamente homogêneo	2. Mercados fragmentados e diversificados
3. Dados disponíveis são normalmente precisos e fáceis de ser obtidos por pessoas muito maior	3. Coleta de dados é tarefa formidável, exigindo orçamentos e volume de
4. Fatores políticos são relativamente pouco importantes	4. Fatores políticos frequentemente são de importância vital
5. Relativa liberdade de interferência governamental	5. Envolvimento em planos econômicos nacionais - o governo influencia as
6. A empresa isolada exerce efeito insignificante sobre o ambiente	6. Distorções "gravitacionais" criadas por grandes empresas
7. A atitude chauvinista ajuda	7. A atitude chauvinista atrapalha
8. Ambiente empresarial relativamente estável	8. Ambientes múltiplos, muitos dos quais são altamente instáveis (mas podem ser
9. Cenário econômico/financeiro muitas vezes estável	9. Variedade de cenários econômico/ financeiros, desde os extremamente
10. Moeda única	10. Moedas com graus de estabilidade e
11. As "regras do jogo empresarial" estão consolidadas e são bem conhecidas	11. Regras distintas, modificáveis e incertas
12. A administração geralmente está habituada a compartilhar de responsabilidades e a usar controles financeiros	12. A administração frequentemente é autônoma e não está familiarizada com orçamentos e controles

Quadro 1 – Planejamento Doméstico X Planejamento Internacional

Para os negócios internacionais, o produto ou serviço, a comunicação, o preço, a comercialização e a distribuição compõem um conjunto de partes importantes da sua estratégia. A estratégia escolhida e adotada, sempre é o resultado da análise feita sobre os próprios: produto, serviço, processo de produção, da tecnologia disponível, de sua posição concorrencial e das barreiras que enfrentará no mercado. Naturalmente, as barreiras são associadas a fatores econômicos e concorrenciais. É um fato que elas têm peso muito forte sobre os passos da implantação de uma aventura em mercados estrangeiros. Mas há outros aspectos que precisam ser conhecidos e administrados para garantir que a empreitada tenha sucesso.

Para facilitar, diminuindo o impacto dos custos da implantação, aumentar o conhecimento do mercado e da cultura do novo local, muitas organizações têm optado por alianças estratégicas ou fusões. Fazendo esses contratos de parceria elas sinalizam para sinergias de gestão, de marketing, ou de operação e com isto lhes permite fabricar e distribuir o todo ou parte dos seus produtos, comercializando-os. E porque não só comercializá-los? A visão que se transforma em ação estratégica bastante usual é unir-se a um concorrente potencial, o que garante participação no novo mercado e isto é muito melhor do que ficar fora dele.

4 (Novas) questões gerenciais

4.1 Exigências para administrar

O lançamento de um novo produto/serviço no mercado exige preocupação com custos. Cláusulas técnicas e econômicas, necessidades de adaptação, esquemas de implementação e outras informações são importantes, tanto para a organização, como para o mercado. Embora a construção de uma planilha possibilite diminuir os riscos de decisões tomadas na pressão de acontecimentos não previstos, ao querer participar ou estando num mercado internacional faz com que se considerem, usando conteúdo de Previdelli (1996, p. 91): a) a adaptação da qualidade do produto/serviço às necessidades do consumidor; b) identificação do produto/serviço pelos consumidores; c) determinação de um preço justo e competitivo; e d) adaptação às normas e costumes comerciais do consumidor.

O administrador de uma empresa necessita avaliar as necessidades, não só em termos de custo, mas de valor e de tempo. É comum a preocupação com a situação comercial da empresa sobre seu mercado permanente, a capacidade financeira de longo prazo, os riscos financeiros, comerciais, operacionais, políticos e monetários, mas não é possível deixar de preocupar-se com as relações culturais e sociais. É preciso desenvolver um bom projeto. A internacionalização (entrada, expansão ou manutenção em outros países), tem um custo que inclui o fazer um projeto que demonstre a forma de se obter o mais alto retorno (financeiro e/ou moral). O perfil de riscos e dos impactos de determinadas ações ou tecnologias adotadas sugere tipos diferentes de avaliação.

O processo de traçar um perfil dos riscos oferece aos gestores uma estrutura para a consideração de três tipos distintos de riscos que podem ser associados à internacionalização. É preciso ter acesso a fontes de risco de mercado, de tecnologia e organizacional. As possíveis fontes de risco de mercado estão relacionadas com o tamanho e escopo desse mercado, com a definição da base da clientela, com o conhecimento das necessidades da clientela, canais de distribuição, ambiente regulador, regimes de propriedade intelectual e posição e reação dos concorrentes. Quanto às fontes de risco de tecnologia, entende-se estarem relacionadas com a viabilidade técnica, os padrões incertos, os perigos físicos, a confiabilidade do produto/serviço, com o suprimento de materiais e a possibilidade de processamento/transformação. A relação com as fontes de risco organizacional, tem de ser ajustadas com a adequação às capacidades e competências, o custo, a velocidade da mudança organizacional, a dependência de nova organização e/ou de parceiros externos, bem como com a qualidade e disponibilidade de pessoal e o ritmo de gasto em oposição ao caixa disponível e ao capital. O gestor estará, se já não está, em um jogo diferente. Os problemas que frequentemente confundem os administradores de qualquer nível hierárquico de uma empresa estão enraizados nas incertezas, nos sinais ambíguos de mercado e nas estruturas competitivas embrionárias.

Distinguir entre o que está estabelecido e o que é emergente. Separar o que é existente do que se pretende é sempre uma incerteza que vem acompanhada de complexidade que está associada a velocidade acelerada e ao desenvolvimento de novas competências.

4.2 Novas abordagens gerenciais

Há necessidade de uma nova abordagem de gestão. Considerando as diferenças existentes entre os mercados, os consumidores, os costumes, as necessidades, as produções, os formatos de operacionalizar negócios, etc. e o seu reconhecimento, ou seja, o administrador deve notar e providenciar a mudança que pode ocorrer como efeito cumulativo de inúmeras modificações pequenas em muitas dimensões da empresa, ou pura e simplesmente, como resultado de umas poucas modificações quânticas em algumas dimensões principais. A única certeza é de que o ambiente está diferente e isto pode estar relacionado

às peças envolvidas, ao processo, ao produto/serviço, ao mercado, à tecnologia ou a qualquer outro componente ou conjunto de envolvidos. Tradicionalmente, o gestor baseia-se no que lhe é ensinado em abordagens que passam por planejamento estratégico, análise financeira, estratégia de marketing e planejamento organizacional, na prática coisas que estão fundamentadas em pressuposições de continuidade, com um foco correspondente no equilíbrio, na racionalidade e na excelência, de acordo com Schoemaker (1991).

Mesmo nos casos em que os princípios não estejam presentes de maneira explícita, trata-se de uma crença amplamente partilhada a de que o papel do administrador é o de controlar e gerir incerteza. Essas suposições são diretamente desafiadas por entradas de novas situações que podem ser vistas como de desequilíbrio, profunda ambigüidade e um ritmo de mudança que, com frequência, desafia a análise de uma situação temporal momentânea. Uma parte substancial dos gestores que conseguem êxito são aqueles que não administram a incerteza e, sim, navegaram por ela e a exploraram, antecipando-se. Um jogo diferente impõe regras distintas das praticadas.

A alta incerteza e suas rápidas mudanças destruidoras de competência minam as antigas regras usadas na gestão estabelecida. Se o avanço com projetos, se posicionar como negativo, a questão é descobrir em que se está baseando o gestor (e ele próprio deve fazer esse questionamento) nas suas decisões? Se ele não pode saber quando e se uma dada tecnologia, produto ou serviço se desenvolverá a ponto de poder ser comercializada, como é possível uma empresa construir um negócio em torno dessa idéia cuja concretização pode nunca chegar? Se houver a decisão pela cooperação com os concorrentes, como é que se poderá competir com eles? A Internet, a biotecnologia e a nanotecnologia (para ficar em algumas) entre outras, desafiam constantemente a análise do valor presente e as abordagens tradicionais conhecidas e utilizadas. Em contrapartida, se os gestores abandonam suas antigas formas de agir e tomar decisões, bem como as regras em voga, esta atitude pode convidar à implementação do caos.

Na realidade existe um conjunto diferente de regras e uma estrutura subjacente nesse novo jogo. Compreender essa nova abordagem não reduzirá necessariamente os riscos e os desafios envolvidos, mas pode fazer com que fique significativamente mais fácil administrá-los.

Uma série de instrumentos e de perspectivas novas está surgindo e cada gestor pode criar ainda novas e isto deverá auxiliar a cada um deles a atuar de acordo com essas novas regras. Entre mudanças no pensamento e na prática do que os administradores precisam fazer, podem ser incluídos: a) contexto organizacional mais fluído; b) formulação de estratégia mais robusta e adaptável; c) alocação de recursos em etapas; d) exploração do mercado; e) desenvolvimento de tecnologia adaptável.

O novo administrador pode então, na sua organização e interagindo com o ambiente externo, lidar com a grande incerteza e com a complexidade, consegue acompanhar a velocidade acelerada e as conseqüentes mudanças e desenvolver novas competências, levando em conta que uma inovação descontínua pode aumentar ou destruir competências existentes.

Quando agindo em rede, baseado em relacionamentos, com a função de ter de acionar a inovação, via grupos liberados para criar e provocar a diferenciação, novas questões são colocadas aos gestores, dentre elas: a) a empresa deve decidir a qual rede deve se juntar, e se deve se juntar a mais de uma. b) a questão de confiança é crucial, mas não como a maior parte da literatura atual dissemina, isto é, podendo provocar o ganha-perde – uma parte só sai vencedora. O novo conceito de confiança envolve uma avaliação da capacidade de vários participantes trabalharem juntos no longo prazo. O foco deve estar no comprometimento entre as partes. c) De interesse central será a natureza dos relacionamentos financeiros no contexto dos compromissos substanciais que levem à maximização dos resultados. d) Ter em mente que algumas organizações terão que abrir filiais ou subsidiárias que não tragam aquela carga do passado. A mentalidade tem que ser bem diferente da hierarquia tradicional.

5 Impactos organizacionais

5.1 Olhar diferente

Uma grande discussão sobre a questão da competitividade tem alertado para possíveis impactos. Hamel e Prahalad (1995) sugerem que se olhem as coisas de maneira diferente. Discutem esses autores que os pequenos e médios negócios são passíveis de continuar e de usufruir de novas formas estratégicas e de gestão, mas abordam também que há uma tendência a favor da grandeza. Acreditam que as grandes empresas são essenciais ao processo de criação de riqueza por diversos motivos. O primeiro deles está relacionado a ter capacidade de alcançar os recursos e a distribuição global dos grandes concorrentes, o que significa vantagens. O segundo, é que as grandes empresas também tendem a dedicar uma parte desproporcional de seus recursos ao treinamento e educação. Este investimento em pessoas é altamente valioso para a sociedade. O terceiro é a possibilidade de ao abrir portas para muitas mega oportunidades do futuro exige recursos significativos. Além destes motivos poderia ser acrescentado um outro: elas são grandes empregadoras.

Quando Hamel e Prahalad (1995) afirmam que o tamanho só é vantajoso quando existe aspiração de ampliação que gera grande criatividade no uso dos recursos disponíveis na empresa, tem-se certeza de que o objetivo não é crescer para ficar grande, com filiais burocratizadas e engessadas, mas sim, aprender, ensinar e permitir a expansão, com novas oportunidades, colocando de forma acessível os recursos e orientando, capacitando e permitindo às pessoas ter acesso ao conhecimento, tanto técnico, quanto conceitual e humano e com isto provocar distribuição, interdependência e novas oportunidades. O problema não está no gerir os recursos, tão somente, assim como não está na estratégia. O problema está na noção específica, tanto de estratégia quanto de gestão. O impacto só é salutar quando se entende a gestão como comprometimento de investimento muito mais amplo do que só um processo de reprodução e de fazer negócios. Só haverá impacto quando a empresa, seus negócios e a gestão entender e agir na redefinição das regras do setor e criação de novo espaço que permita cooperação e competitividade. Para isto deve estruturar-se a organização, via planejamento que permita a exploração aberta, isto é não mais preso a fórmulas e ritos. É necessário ter compreensão das descontinuidades e competências e ter isto como base de ação para buscar então, novas funcionalidades ou novas formas de oferecer as funcionalidades tradicionais. Investir na ampliação dos horizontes de oportunidades, testando, entre outras coisas, para estabelecer o significado, a identidade e a época favorável das novas oportunidades.

Desenvolver planos que visam a aquisição e migração de competências (interna e externamente) as suas possíveis abordagens às oportunidades. A organização que se pretenda “viva” terá que ser mais aberta e as relações globais e locais devem receber tratamento que permita ter mais gestores e menos mão-de-obra movida a fazer sem inteligência. A sabedoria coletiva da empresa é o impacto que se quer obter, mas para isto é preciso rever dogmas atuais e orientar, primeiramente a cúpula e esta passar a orientar todo o pessoal envolvido. Talvez, o investimento da empresa internacionalizada não seja efetivamente o fazer negócios, tentando diminuir custos ou descobrir novos produtos e mercados.

O raciocínio de que as questões são de retorno, riscos e lucros, podem entorpecer a organização e seus gestores, não é válido. O longo prazo não pode mais ser visto como um retorno distante. É um ponto de vista sobre a evolução do setor e sobre como moldá-lo. A ambição ampla que evita os riscos por meio de instrumentos de alavancagem de recursos deve substituir a estreita política de riscos predominante. Por fim, a possibilidade de adquirir realmente credibilidade, tem a ver com um comprometimento intelectual e emocional que garanta consistência e constância, nas idéias, que em muitos momentos tem de ser inovadoras e na efetivação das ações de maneira eficaz.

No início do artigo falou-se das limitações da abordagem de Porter (as cinco forças). O esquema

de análise da estrutura de cada setor focalizando as forças nele atuantes: rivalidade entre competidores existentes, ameaça de novos produtos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e ameaça dos produtos substitutos, faz com que um certo valor seja criado enquanto que o bem ou serviço passa de uma empresa para outra e para o cliente final ao longo de uma cadeia. Nesta perspectiva, a empresa se concentra em como o valor que é agregado dentro do setor será dividido entre ela ou outra determinada empresa e os demais participantes dentro do setor específico. O esquema de Porter traduz para a estratégia da empresa os elementos subjacentes às relações de oferta e demanda usados na análise microeconômica.

Quando o assunto é cooperação, Porter e seu esquema, baseado em sua teoria dos agrupamentos, não ajudam. Abordou-se também de forma sucinta a aplicação da teoria dos jogos. Com o uso do conceito da teoria dos jogos nas relações empresariais, verificou-se que enfatizando-se os participantes dentro de um determinado setor, estes são capazes de aumentar o valor agregado ao seu setor, ou pelo menos, os lucros financeiros, por meio da colaboração ao invés da competição. Em uma situação mais simples, os competidores podem colaborar para aumentar os preços. Os negócios podem ser vistos como um jogo, no sentido de que as ações individuais dos participantes (*players*) influenciem na lucratividade dos demais participantes. As decisões são tomadas com base na avaliação de uma série de resultados possíveis. Passa-se a analisar um setor, considerando clientes, substitutos, complementadores e fornecedores da empresa, considerando-se as possíveis mudanças nos players, nos valores agregados, nas regras, nas táticas e percepções, e no escopo dos negócios. Cada um dos participantes pode alterar os resultados potenciais, mudando a estrutura do setor de diversas maneiras.

A possibilidade do uso da teoria dos jogos faz com que seja possível a utilização de estruturas em forma de rede e especialmente quando se trata da internacionalização de empresas.

5.2 Novos desafios

O desafio nas organizações a partir da nova gestão envolve o foco na estrutura em rede, cujo grande teor é a inovação. A finalidade central é aumentar o valor agregado dentro do grupo, criando novos bens e serviços e/ou concebendo métodos capazes de permitir a redução de custos e ao aprimoramento da eficiência. Os componentes de um grupo podem, ainda, tentar negociar uma determinada parte do valor total criado pelo grupo, mas o êxito deste grupo exige que todos os participantes recebam compensação que considerem satisfatória como retorno pela sua contribuição para o sucesso do grupo como um todo. A rede só é implementada, quando realmente ela envolve uma análise dinâmica, deixando de ser estática. Os questionamentos gerenciais deverão ter as melhores respostas, que como consequência mudarão com o tempo e gerarão mudança.

Essa estrutura no que se refere ao processo de produção terá colaboração contínua. Fazendo analogia com o jogo, pode-se afirmar que a organização terá grupos de trabalho, onde todos os seus componentes estarão do mesmo lado. É preciso fazer um esforço para que exista dependência de cada componente do grupo na criatividade deste grupo como um todo. A formação desta rede deve ser entendida como híbrida, pois deverá ter um organizador central, o que a torna em “não rede”. Haverá uma concentração de poder da tomada de decisão, numa organização, que estará próxima ao centro da rede. Ninguém separadamente, na rede, poderá atingir êxito por si. Cada coordenador contará com uma rede de relacionamentos. A rede de relacionamentos é finita, pois há empresas que não se enquadram no relacionamento direto. São entendidas como individuais. Elas na prática serão a ponta da rede, estarão, ao final da trama participando do êxito compartilhado e, portanto, criando uma dependência mútua contínua permanente, por mais distanciada que esteja do coordenador central. Mais do que um fluxo unidirecional de componentes ou materiais parcialmente completados, a natureza dos relacionamentos envolve o fluxo inverso que trata de decisões a respeito dos objetivos e procedimentos de pesquisa, desenvolvimento

e marketing e, com grande frequência, a assistência financeira necessária para o cumprimento desses objetivos e procedimentos. A dependência, enquanto fluxo, corre sempre em várias direções (Figura 1).

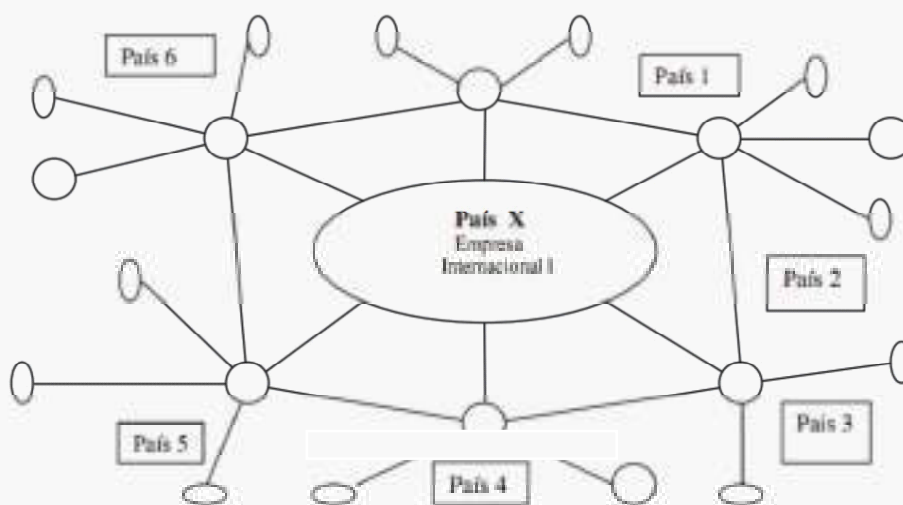


Figura 1: A rede internacionalizada

Figura 1: A rede internacionalizada

A dispersão geográfica é um elemento importante da rede. Forças poderosas têm servido de estímulo para a Internacionalização das estratégias empresariais, incluindo acordos e alianças internacionais que tem reduzido barreiras comerciais, liberalizado o investimento estrangeiro e protegido a propriedade intelectual, junto com novas tecnologias inovadoras, inclusive com a quebra das fronteiras, via redes de comunicação e de informação. O predomínio da visão empresarial no último século foi a da suposição implícita de que a prosperidade das empresas depende exclusivamente da maneira como sua gestão organiza internamente os recursos e as capacidades à sua disposição. Há a suposição também de que as transações externas das empresas sejam exógenas, e não endógenas, à sua carteira de ativos e habilidades, e ainda, à maneira com que esses ativos e habilidades são combinados uns com os outros para criar vantagens de valor agregado adicionais. As empresas tinham ainda neste último século, uma visão hierárquica de que elas reagiriam basicamente ao fracasso endêmico e estrutural, adotando estratégias do tipo “saída”, como a retração e o desinvestimento, em vez de adotar estratégias de “afirmação”, que permitem a expansão com desenvolvimento, como aquelas discriminadas anteriormente (internacionalização, inovação, parceria etc.).

Conklin e Tapp (2003) comentam que os dois aspectos merecem ser reexaminados, por parte dos gestores, no contexto da internacionalização. Deveriam ser questionados, uma vez que as multinacionais têm sucesso por meio de relacionamentos externos e tentam mudar a estrutura do setor que as confronta, em vez de simplesmente “sair” ou não entrar no país onde essa estrutura específica existe.

Um bom número de trabalhos tem se proposto a examinar experiências empresariais pelo mundo. Há um vasto conjunto de artigos publicados sobre aplicações de *joint ventures* internacionais e de alianças estratégicas. Pesquisas têm focalizado questões técnicas do tipo “como fazer”, como as que envolvem desafios interculturais e o desenvolvimento da “confiança” nos relacionamentos de negócios. O que se sente é a necessidade de conduzir pesquisas mais efetivas a respeito das forças ambientais em

outros países, e na relação com empresas estrangeiras.

As generalizações sobre a globalização precisam ser focalizadas em setores específicos e em nações e regiões, em particular. Um exemplo que merece análise e revisão e que se sabe pode progredir muito é a questão do “risco-país” e de como gerenciá-lo. Estas transformações farão conviver e obter novas respostas aos paradoxos que são encontrados nos negócios internacionais.

6 Considerações finais

Estando numa organização que pretende ou já atua internacionalmente, o administrador se enfrenta com um ambiente/setor volátil e imprevisível, com nenhuma base para a previsão para o futuro, alta complexidade e ambigüidade. Esse ambiente geralmente é turbulento e incerto, o *feedback* obtido é casual e ambíguo e os *stakeholders* envolvidos são naturalmente novos ou desconhecidos, num domínio (local) em formação e evoluindo.

O contexto e o clima organizacional, com relação à mentalidade e às rotinas, não têm regras, nem saber convencional, e pior, em geral (essa sabedoria) é irrelevante ou enganosa.

Quanto aos limites, entende-se que serão permeáveis, com ênfase em ultrapassar quaisquer limites, no uso de padrões para superar a ausência de capacidades e em uma dependência de recursos externos. Com relação à tomada de decisão, encontrará a necessidade de decidir de forma acelerada o que valoriza o conflito construtivo e a intuição.

A formulação da estratégia estará focada na criação de um conjunto amplo e adaptável, de estratégias múltiplas, sempre ocorrendo em tempo real, num processo voltado muito mais para as questões, o desenvolvimento de cenários e pensamentos divergentes. Na locação de recursos, os critérios serão de valor, baseados em opções reais e de forma heurística. Já o processo e responsabilidade serão informais e iterativos, sempre com pequenos compromissos iniciais. Por sua vez, o monitoramento será definido com base em um juízo amadurecido.

A avaliação de mercado estará subordinada à experimentação e a abordagens de sondar para aprender, pesquisa de necessidade latente, análise dos usuários líderes, enfoque na demanda secundária. O processo de desenvolvimento será adaptado, em estágio inicial por meio de experimentação, levando adiante múltiplas alternativas e um prazo de tempo elástico.

A gestão de pessoas será nova, com ênfase na diversidade, com quebra de regras, com novos sistemas de compensação e muito mais. Ter-se-á que conviver com ganhos apropriados por meio de mecanismos como patentes, segredos, vantagem de tempo e controle dos ativos complementares. Para conviver com negócios internacionais é preciso que a empresa tenha em seus administradores, pessoas capazes de responder a algumas questões que a levem ao êxito, as principais podem ser as seguintes:

- a- Na escolha de oportunidades de mercado – São capazes de lidar com ampla variação de alternativas de diferenças culturais, econômicas e políticas existentes?
- b- No ajuste de capacitações principais – Têm base doméstica suficientemente forte que justifique o envio de suas mercadorias e serviços a outros países?
- c- Na superação de barreiras – Têm disposição para fazer acordos especiais com empresas locais, para penetrar em mercados difíceis?
- d- Nas fontes de fornecimento – Podem descobrir os recursos de menor custo e mais produtivos

para sua empresa e realizar esta tarefa melhor que os concorrentes?

e- Na seleção de clientes - Podem descobrir clientes com demanda de mais alta qualidade para os produtos/serviços de sua empresa e realizar esta tarefa melhor que seus competidores?

f- Na criação de valor – Podem criar valiosos produtos patenteados e realizar essa tarefa melhor do que aquelas empresas já sediadas, ou com intenção, no país estrangeiro?

g- No uso de informações – São capazes de integrar as rápidas mudanças em tecnologia, administração e recursos à sua empresa de negócios internacionais?

h- No posicionamento de ativos – São capazes de integrar seus ativos de maneira mais eficaz do que seus concorrentes mundiais?

i- No entendimento das diferenças nacionais – Podem moldar suas estratégias de forma que se ajustem à ampla variedade de diferenças existente no mundo?

j- No transformar em globais a empresa, suas marcas, seus produtos/serviços e seus mercados – Podem arquitetar estratégias mundiais para mercados internacionais?

Embora neste artigo tenha havido um esforço para apenas enfocar as estruturas, as abordagens e as expectativas que possam ajudar a responder a algumas questões de administração levantadas pelas emergentes estratégias e ações ligadas à internacionalização de empresas, tem-se claro que talvez as melhores contribuições possam vir de perguntas não respondidas.

Os administradores precisam ter a postura saudável de dúvida em relação a quaisquer respostas simples aos desafios complexos apresentados. Os administradores das empresas internacionalizadas ou com intenções para obter esse objetivo precisam tornar-se mais confortáveis com os altos níveis de complexidade e de paradoxo que não só se encontram, mas continuarão convivendo de forma acelerada. Incluem-se entre os principais paradoxos: a) um forte compromisso, mantendo abertas as suas opções; b) os que vencem em geral são pioneiros, mas a maioria dos pioneiros fracassa; c) as estratégias devem estar baseadas em competências existentes, porém uma separação organizacional geralmente é bem vinda ao êxito; d) a concorrência é intensa e brutal, mas vencer, ainda assim, requer colaboração.

Alguns desses paradoxos podem ser suavizados por meio de abordagens formuladas por tecnologias ou estratégias novas, mas não podem ser eliminados de todo. Uma parte importante da gestão é a habilidade de viver com o paradoxo e com suas ambigüidades associadas. São poucas e distintas as respostas simples e absolutas. E se houvessem respostas simples, as recompensas de vencer não poderiam ser grandes, uma vez que muitos participantes dominariam as estratégias e táticas necessárias. Pode ser a habilidade de coexistir com essas ambigüidades e de continuamente as identificar e ponderar que representa uma das maiores habilidades da gestão de negócios emergentes. É a própria complexidade da situação e a sua estrutura associada e oblíqua de retornos que fazem valer a pena para as organizações estabelecidas aprender e a correr riscos, acreditando no porvir futuro.

A nova consideração a fazer está voltada para o desenvolvimento. Nem os países nem as empresas têm que estar se martirizando pelas suas fraquezas ou desperdícios de idéias não aproveitadas e, portanto, achando-se incompetentes ou perdedoras. A chance de se transformar em superpotência e de dominar mercados, povos, tecnologia, etc., passa a não ser mais uma ficção e também não faz mais parte da realidade de cada um dos administradores e das empresas sob sua responsabilidade. Não mais se trata de dominação.

Não há mais ninguém para dominar. A questão a colocar-se é como cada um ou uma poderá criar

uma grande oportunidade para si próprio e transformá-la em seu próprio ser, ou então continuar criando novas oportunidades onde puder prosperar.

Entende-se que o que se deve buscar para poder dominar é a eficiência, dominar a colaboração, dominar a competitividade, dominar os meios para ser um diferenciado componente de uma rede em expansão.

Referências

ABELL, D. F. **Managing with dual strategies**: mastering the present, preempting the future. New York: The Free Press, 1993.

ABELL, Derek F.; HAMMOND, John S.. **Strategic market planning**: problems and analytical approaches. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1979.

CAIN, W. W. Internacional planning: mission impossible. **Columbia Journal of World Business**, jul./aug., 1970, p. 58.

CHANDLER JR., A. D. **Scale and scope**: the visible handd the managerial revolution in american business. Cambridge: The Beknap Press of Harvard University, 1999.

CONKLIN, D.; TAPP, L. A rede criativa. In: CHOWDHURY (Org.) **Administração do Século XXI**: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DAL SOTO, F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. In: WOKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. São Paulo: USP, 2006.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KRAUSS, P. **Proposta de modelo de internacionalização de empresas brasileiras**: o caso de cinco empresas exportadoras localizadas em Santa Catarina. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ROSSI, G. B. Gestão de negócios internacionais. In: RACY, J. C. (Org.). **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Thomson, 2006.

VICO MAÑAS, A. **Gestão de tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 2004.

_____. Estratégia nos negócios: conceitos, alternativas e casos. In: CAVALCANTI, M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Thomson, 2007.

PREVIDELLI, J. J. **Mudanças organizacionais em empresas multinacionais**. Tese (Doutorado) - Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração, Universidade de São Paulo, 1996.

SCHOEMAKER, P. J. H. The quest for optimality: a positive heuristic of science? **Behavioral and Brain Sciences**, 1991, p.205-245.

Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização

Edson Gomes de Oliveira

Graduado em Administração de Empresas pela Fatea.
edson.gomes.oliveira@hotmail.com

Kleitton dos Santos Marcondes

Graduado em Administração de Empresas pela Fatea.
kleitommarcondes@yahoo.com.br

Ernesto Pedro Malere

Professor Mestre do Curso de Administração da Fatea
malere@uol.com.br

Henrique Martins Galvão

Professor Mestre do Curso de Administração da Fatea
hengal.adm.fatea@gmail.com

Resumo

O ambiente empresarial é marcado por profundas transformações cada vez mais rápidas e profundas, caracterizadas pelo elevado grau de desenvolvimento tecnológico e acirrada competição entre as empresas. As mudanças constantes afetam os hábitos dos consumidores. Para as empresas, torna-se imprescindível desenvolver estratégias voltadas para o marketing de relacionamento, que contribuem como diferencial para criar fidelidade. Este artigo tem como objetivo entender os aspectos motivadores de escolha que influenciam o cliente na contratação de serviços de desenvolvimento de software para a gestão comercial e o processo pelo qual o cliente se torna fiel à empresa prestadora do serviço. Para tanto foi realizada uma pesquisa com base em levantamento bibliográfico sobre as expectativas do cliente, bem como as estratégias direcionadas ao processo de fidelização do cliente. Para fundamentar este trabalho foi elaborada uma pesquisa de campo, de modo que se possam estabelecer relações entre estratégias de marketing e a fidelização de clientes. A pesquisa constatou que a satisfação do cliente está relacionada com a confiança depositada na empresa em razão da garantia e qualidade dos serviços oferecidos. Outro aspecto relevante consiste na rapidez do atendimento e na solução customizada requeridas pelos clientes.

Palavras-chave

Cliente; Fidelização; Relacionamento; Satisfação; Serviços.

Abstract

The current entrepreneurial environment is defined by quick and deep transformations, high degree of technological development, and strong competition between the companies. The frequent changes affect the customers behavior; thus the companies must develop relationship marketing strategies, to be able to ensure customer fidelity. The purpose of this paper is to understand the motivating aspects that can decide the customers to select a given supplier of services of commercial automatization; and also the motivation process that retains the customers to this supplier, as result of the application of customer relationship strategies. To start up the preparation of this paper, a field research was conducted to establish the relationships between marketing strategies and customer fidelization. The research was conducted by doing a bibliographic survey on the matter of customer expectations, as well as on strategies to obtain customer fidelization. To support this study, a field research was conducted to establish the relations between marketing and customer fidelity/ It was perceived through the research, that customer satisfaction is mainly related to the trust the customers feel towards the company due to the company's quality policy in order to guarantee the offered services, and also to the quick response the company offers to the customer's demands. These aspects have contributed to improve the relationships with the customers and its fidelization.

Keywords

Customer; Fidelization; Customer relationships; Satisfaction; Services.

1 Introdução

As organizações devem evitar a idéia de que atender as necessidades dos seus clientes resume-se em oferecer produtos ou serviços de boa qualidade. O fato é que o mercado não é mais o mesmo e tem mudado radicalmente nos últimos anos, basicamente como resultado dos avanços tecnológicos, globalização e desregulamentação dos mercados. Estas mudanças também afetam significativamente o comportamento de compra dos clientes, que passam a exigir níveis de qualidade e de serviços superiores (KOTLER, 1999). Sob o impacto destas forças, o Marketing também está mudando para estabelecer relações duradouras com os clientes. Compreender que bens e serviços devem satisfazer as necessidades dos clientes é importante, mas estabelecer relações constantes é essencial para a lucratividade da organização (McCARTHY; PERREAULT, 2002).

As organizações devem ter o foco voltado para o cliente, detectar suas necessidades e se adaptar aos seus desejos, os quais estão em constante mudança. O comportamento do cliente é tema que permite compreender o processo de compra dos clientes e a maneira como se relacionam com produtos e serviços. Diversos estudiosos têm dedicado especial atenção sobre o comportamento dos consumidores e sobre o modo como as empresas elaboram e utilizam estratégias de marketing para atrair e fidelizar clientes. Por outro lado, ao se estabelecer estratégias visando o relacionamento de longo prazo com os clientes torna-se necessário que as transações sejam benéficas tanto para a empresa fornecedora como para os compradores (NICKELS; WOOD, 1999).

Porém, a certeza de ganhos futuros implica na capacidade de uma empresa em mensurar a amplitude e a profundidade de relacionamentos que mantém com seus clientes, bem como seu compromisso em firmar e sustentar relacionamentos no máximo de tempo possível (BROWN, 2001; SEYBOLD, 2002).

Desta forma, analisar os motivos que levam o cliente a adquirir um produto ou serviço é um tema complexo e fascinante; que motivou o objeto deste estudo. Téboul (1999), explica que a oferta de um serviço deve estar fundamentada numa relação de interesse particular que uma empresa mantém com seu cliente. Esse aspecto é primordial para transformar o marketing de um serviço em relacionamento.

Entender como o comprador de serviços seleciona seus fornecedores, e quais características julga imprescindíveis para alcançar seus objetivos de compra são alguns itens abordados neste trabalho. Este estudo também serve para alertar os prestadores de serviços sobre alguns fatores que são críticos para construir relacionamentos e, conseqüentemente, tornar as experiências dos clientes importantes para a fidelização.

As estratégias de marketing voltadas para o relacionamento com clientes variam de empresa para empresa. Esse estudo não visa formular um modelo ideal para se desenvolver estratégias de relacionamento. Todavia, é possível verificar na bibliografia existente parâmetros que podem ajudar as empresas a desenvolverem estratégias de marketing visando a fidelização de clientes.

Este trabalho tem como objetivos identificar os critérios que levam o consumidor a tomar a decisão no momento da compra de um serviço, bem como os momentos críticos da compra ou ciclo do serviço, ou seja, das percepções do cliente em relação ao seu objetivo de compra, especialmente numa empresa de desenvolvimento de software para gestão comercial.

Sobretudo, este estudo também procura analisar o modo como são estabelecidas estratégias de marketing voltadas para a fidelização de clientes.

2 Fundamentação teórica

2.1 Marketing de serviços

Nas últimas décadas os serviços se tornaram parte importante da economia global, representando parcela significativa do produto interno bruto de vários países, principalmente dos países industrializados. O setor de serviços ou setor terciário é muito vasto e envolve uma variedade importante de atividades econômicas. De acordo com Levitt (1990), tudo aquilo que é intangível é serviços. Tentar estabelecer uma definição pode ser a princípio uma tarefa difícil. Téboul (1999) distingue os serviços com base na classificação Browning-Singlemann, que apresenta seis setores econômicos: as indústrias extratoras, de transformação e as de distribuição; os serviços destinados ao produtor intermediário; os serviços sociais e os serviços destinados às pessoas físicas. Com base nesta classificação, Téboul (1999) distingue os serviços como sendo:

- aqueles destinados a um intermediário como, por exemplo, transportes, contabilidade, consultoria jurídica, segurança e limpeza. Nos últimos anos as empresas passaram a terceirizar atividades que antes eram realizadas internamente;
- os serviços destinados ao consumidor final, tais como: serviços de banco, de lazer, de saúde e de educação. Estes tipos de serviços têm como característica o envolvimento de relacionamento face a face e não permite economia de escala, pois cada cliente é único;
- o fornecimento de auto-serviço ocorre quando o próprio cliente é capaz de produzir o serviço desejado. Téboul (1999) explica que o auto-serviço se apóia no consumo de bens duráveis como forma do cliente prestar um serviço a si mesmo.

De acordo com Grönroos (*apud* TÉBOUL, 1999), um serviço consiste em uma série de atividades surgidas por meio de inúmeras interações entre clientes, estruturas, recursos humanos, bens e sistemas do fornecedor. O conjunto destas interações tem a finalidade de atender a uma necessidade do cliente.

Lovelock (2001) classifica serviços como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte ou outra. O fato é que o serviço pode estar atrelado a oferta de um produto e seu desempenho é essencialmente intangível. Conforme Pride e Ferrel (2001) a intangibilidade significa que um serviço não é físico e não pode ser fisicamente possuído. Kotler (1999) destaca que a intangibilidade do serviço resulta de não poder ser visto, provado, sentido, ouvido ou cheirado, antes de ser comprado. Outras características dos serviços são apresentadas por Pride e Ferrel (2001) e Kotler (1999), a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. A inseparabilidade está associada ao fato de que a produção de um serviço não pode ser separada de seu consumo pelo cliente. Diferentemente de bens físicos que são produzidos, estocados e distribuídos, os serviços não podem ser guardados. A perecibilidade acontece porque a capacidade de serviço que não é utilizada num determinado período de tempo não pode ser estocada para uso futuro. Porém, diferentemente de bens, que são menos sensíveis à perecibilidade, os serviços podem ser planejados de acordo com a flutuação da demanda. Finalmente, a heterogeneidade ou variabilidade dos serviços está associada a dependência de quem executa, bem como do lugar onde os serviços são prestados.

Entretanto, Las Casas (2002) explica que o comprador de serviços seleciona os fornecedores valendo-se de certos critérios que julga imprescindíveis para os objetivos da empresa. Com base nestas informações é possível enfatizar determinados aspectos valorizados pelo cliente como; preço, qualidade, tipo de serviço e ênfase no atendimento. Dentre as características que podem ser consideradas específicas no comprador de serviços, e propostas por Las Casas (2002), está a própria incerteza do cliente diante do serviço. O que desperta certas dúvidas como: É necessário o serviço?

Que tipo de serviço é necessário?

Quem será o prestador de serviços mais indicado? Antecipando-se a essas dúvidas, deve-se fazer um esforço no sentido de facilitar as atividades de compra.

De acordo com Mckenna (1999) o serviço não é considerado um evento e sim um processo de criação de um ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor. Por outro lado, Nickels e Wood (1999) enfatizam que empresas prestadoras de serviços precisam construir uma reputação através do bom serviço; este que por sua vez pode trazer mais clientes e lucros mais altos, em parte porque as pessoas estão mais dispostas a pagar mais para serem bem tratadas. Sobretudo, o custo de perder um cliente leal de serviço chega a ser oito vezes maior do que o custo de reter um, o que tem impacto sobre os lucros futuros da empresa.

Para reter um cliente que não esteja satisfeito com o serviço, a empresa deve se esforçar duas vezes mais para superar os efeitos de uma má experiência. Neste caso, a empresa fornecedora de serviços deve estar focada na percepção do cliente no momento em que este contrata um serviço. Ganesi e Correa (1996) ressaltam que o fornecedor de serviços deve identificar e priorizar seus esforços visando uma percepção favorável dos serviços oferecidos, pois os primeiros e os últimos momentos do processo de compra do serviço irão influenciar a decisão do cliente em repetir a compra. Conforme Lovelock (2001) os serviços oferecidos devem ultrapassar os níveis desejados das expectativas dos clientes, os quais devem resultar em uma percepção positiva. Por outro lado, os serviços podem ser entendidos como atividades econômicas que criam valor e fornecem benefícios para o cliente.

Ganesi e Corrêa (1996) enfatizam que todo cliente tem uma expectativa inicial em relação ao serviço a ser prestado, e em cada momento ele compara a percepção do serviço e a respectiva expectativa. Os critérios usados pelo cliente na avaliação de alguns momentos da compra podem ter pesos diferentes o que faz com que determinados momentos tornem-se críticos, uma vez que irão afetar em maior grau a percepção do cliente. Entretanto, em razão das características inerentes aos serviços, fazer uma avaliação se torna uma tarefa difícil. Ao contrário de bens, os serviços têm pouca qualidade de busca; em vez disso, apresentam a qualidade de experiência e de confiança. A qualidade de experiência está associada aos atributos de gosto e de satisfação (PRIDE; FERREL, 2001).

A qualidade de confiança está relacionada a integridade e na competência dos prestadores de serviços. Leonard Berry (*apud* PRIDE; FERREL, 2001) define cinco dimensões de qualidade de serviços que os clientes avaliam: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia. Em todas as dimensões o desempenho dos empregados está presente. Os elementos tangíveis do serviço, como a aparência das instalações e dos empregados, são com frequência os únicos aspectos que podem ser vistos antes da aquisição e consumo.

Portanto, é de fundamental importância conhecer os critérios segundo os quais o cliente avalia o serviço. A partir dessa avaliação o fornecedor do serviço deve priorizar seus esforços no sentido de gerar uma percepção favorável para o cliente ao longo de toda a cadeia de valor, criando um ambiente favorável para a compra.

2.1 Satisfação dos clientes

Kotler e Armstrong (2003) enfatizam que a satisfação do cliente pode ser apurada mediante a sua intenção de retorno através de um novo pedido e/ou aquisição. A disposição do cliente de tornar-se uma referência positiva, através de repetidas aquisições, pode gerar maiores lucros e a um aumento da participação no mercado. Lovelock (2001) explica que se o serviço que cliente recebe for acima das suas expectativas, ou seja, melhor do que o esperado, então o cliente estará com o grau de satisfação

elevado. De acordo com Kotler (1999), a satisfação do cliente é resultado do sentimento de prazer ou de desapontamento de ter sido bem atendido. Esses sentimentos resultam da comparação que o cliente faz do desempenho percebido de um serviço e suas expectativas.

Zeithaml, Parasuraman e Berry (*apud* LEVY; WEITZ, 2000) baseiam-se no Modelo de Gaps para explicar a diferença entre as expectativas dos clientes e suas percepções de serviço, que visa melhorar a satisfação do cliente com o serviço. O Modelo de Gaps de serviço apresenta quatro fatores:

- *gap* de conhecimento: consiste na diferença entre as expectativas dos clientes e a percepção do prestador do serviço em relação às expectativas dos clientes;
- *gap* de padrão: é a diferença entre as percepções dos prestadores de serviços em relação às expectativas do cliente e os padrões estabelecidos para o atendimento;
- *gap* de comunicação: a diferença entre os serviços fornecidos para os clientes e os serviços prometidos;
- *gap* de entrega: baseia-se na diferença entre os padrões de atendimento do prestador de serviço e o atendimento realizado aos clientes.

Whiteley (1999) ressalta que é importante que a empresa estabeleça metas baseadas nos desejos dos clientes para melhorar seus processos e revisá-los periodicamente. Assim, os padrões devem seguir critérios de mensurabilidade, exequibilidade, relevância e controlabilidade, de modo que resultem em indicadores que realmente consideram as características de produtos e serviços importantes para os clientes.

Entretanto, Nickels e Wood (1999) alertam que inúmeras empresas pressionadas em alcançar retornos imediatos procuram maximizar seus lucros à curto prazo. Esta atitude está relacionada à necessidade de satisfazer os investidores e analistas do mercado que julgam a empresa avaliando a sua lucratividade. Sobretudo, dar preferência para obtenção imediata de maiores lucros possíveis ao invés de buscar a satisfação do cliente no longo prazo pode expor demasiadamente a empresa à concorrência, uma vez que inúmeras empresas são mais pacientes e buscam o enfoque no relacionamento com os clientes à longo prazo.

É evidente que saber os motivos que tornam um cliente leal é importante para a saúde financeira da empresa, uma vez os clientes que retornam e os novos clientes obtidos através de referências produzem um fluxo contínuo de vendas e receita. Por outro lado, Las Casas (2002) afirma que em mercados com crescimento significativo, clientes desleais podem ser difíceis de substituir, sem mencionar que isso é dispendioso. Afinal, atrair um novo cliente pode custar quatro vezes o esforço de reter um cliente já existente, enquanto que 5% de aumento na retenção de clientes, em geral, resultam em 75% no aumento de lucros agregados contínuos, não das vendas, de um cliente individual.

Além disso, no ambiente de negócios de hoje, a concorrência para obter novos clientes é particularmente acirrada, o que torna muito mais importante manter uma cliente contente, leal e capaz de produzir referências. Torna-se vital à prosperidade da empresa entender como o relacionamento de ponta a ponta de seus clientes afeta as intenções futuras de compras e se eles estarão ou não dispostos a recomendar a empresa.

Tentar adivinhar o pensamento do cliente pode levar o prestador de serviços a cometer a fuga de clientes, comprometendo a evolução da sua oferta de serviços. Téboul (1999) ressalta que é necessário medir a satisfação do cliente, de modo a tornar tangível a percepção intangível. Neste caso, a melhor alternativa é perguntar ao cliente e observar seu comportamento. Deste modo, o melhor meio de conhecer a percepção que o cliente tem em relação à qualidade do serviço percebido e esperado

é medindo o desempenho do serviço.

De acordo com Las Casas (1999), um prestador de serviços pode utilizar as técnicas de *benchmarking* para se conhecer o nível de desempenho das atividades de um serviço. As empresas que aplicam esta técnica estudam e comparam o que as outras empresas estão realizando de melhor e procuram adaptá-las. O método de observação pode ser recomendado para analisar as reações e comportamentos dos clientes. Uma outra técnica que permite avaliar com detalhes as técnicas e métodos utilizados pelas empresas se dá por meio de uma pesquisa descritiva. Samara e Barros (2002) explicam que a pesquisa de marketing é importante para a obtenção de dados de forma empírica, sistemática e objetiva visando a solução de um problema ou oportunidades relacionados a produtos e serviços. O questionário como instrumento para pesquisa é um método muito utilizado pelas empresas como, por exemplo, uma pesquisa por telefone pode ajudar a medir a satisfação global de um prestador de serviço.

Outra forma de avaliação de um serviço prestado pode ser feita por meio da utilização de um questionário de pesquisa de satisfação do cliente. A pesquisa de satisfação dos clientes é um dos tipos de pesquisa mais utilizados, pois se sabe que cliente satisfeito é sinônimo de retorno e credibilidade. Portanto, esta ferramenta não deve ser aplicada uma única vez, pelo seu aspecto estratégico ela deve ser repetida para que o prestador de serviços possa entender as necessidades e os desejos dos clientes, fornecendo informações importantes para o processo de tomada de decisão.

De acordo com Téboul (1999), o diagrama de causa e efeito também pode ser muito útil para encontrar as causas de um problema. Este instrumento permite alinhar as principais dimensões de um serviço à satisfação do cliente, porém as medições centradas no processo não podem substituir a medição de satisfação do cliente.

Com um programa de sugestões objetivas e bem estruturadas, é possível identificar os fatores-chave que motivam uma experiência total e positiva por parte do cliente. Porém, é preciso criar planos de ação para resolver os problemas mais críticos, implementar ações e acompanhar o andamento desses problemas com uma pesquisa contínua junto ao cliente. Por outro lado, o prestador de serviços deve considerar como efeito destas ações os resultados financeiros alcançados pela empresa.

De acordo com Levy e Weitz (2000), o sucesso de um programa de satisfação e lealdade ao cliente dependerá também das atitudes dos funcionários, que devem acreditar naquilo que contribui com o relacionamento positivo com cliente, independente de sua participação funcional. O desempenho dos funcionários determina e dá forma às opiniões e alimentam as experiências dos clientes sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Conforme Kotler e Armstrong (2003) as empresas estão percebendo que perder um cliente significa mais do que perder uma única venda, significa perder toda a corrente de compras que o cliente faria ao longo de uma vida inteira de consumo. Portanto a chave para a construção de relacionamentos duradouros é a criação de valor e satisfação para o cliente, e clientes satisfeitos têm maior probabilidade de se tornar um cliente fiel.

2.3 Criando Valor para o Cliente

O marketing não só cria hábitos de consumo como também estimula os clientes a adquirirem produtos e serviços que satisfaçam suas necessidades. Segundo Kotler (1999), uma empresa para alcançar sucesso precisa usar os conceitos da cadeia de valor e de rede de entrega de valor ou cadeia de suprimentos.

O conceito de cadeia de valor proposta por Michael Porter (*apud* CHRISTOPHER, 1999)

identifica que uma empresa realiza um conjunto de atividades desempenhadas que visam criar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte aos seus produtos, como meios de conceber mais valor para o cliente. Essas atividades são divididas em dois grupos, sendo cinco atividades principais e quatro atividades de apoio. As atividades principais ou operacionais englobam a logística interna, as operações e transformação do bem, a logística externa, o marketing e vendas e a assistência técnica ou serviços de pós-venda. As atividades de apoio tais como infra-estrutura, gerenciamento de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e suprimentos, desempenham funções integradoras e cruzam as várias atividades principais.

Com base no conceito da cadeia de valor Téboul (1999) distingue quatro grandes categorias: a categoria para bens relativamente puros; de bens com forte intensidade de serviços; serviços com forte intensidade de bens e informação e a cadeia de valor de serviços personalizados e relativamente puros. Em todos esses casos as atividades de serviços fazem parte de uma oferta global da empresa e contribuem, em diferentes níveis, para criar e entregar valor para o cliente.

De acordo com Kotler (1999), uma rede de entrega de valor ou cadeia de suprimentos consiste na formação de parcerias com seus fornecedores, distribuidores e clientes, que permita a coordenação de todas as funções de desenvolvimento, suprimentos, transformação e entrega de produtos e serviços. Entretanto, as empresas que buscam vantagens competitivas por meio da rede de entrega de valor devem ter seus objetivos de marketing orientado para o cliente. A coordenação das atividades para criar, fornecer e servir um pacote de valor que satisfaça os clientes fortalece os relacionamentos entre os parceiros.

Desta forma, podemos atrelar o sucesso de uma empresa à sua capacidade de criar e entregar produtos e serviços de valor superior aos olhos dos clientes. Conforme Porter (*apud* CHRISTOPHER, 1999), o modo como as empresas desempenham suas atividades dentro da cadeia de valor irá determinar sua vantagem competitiva sobre os concorrentes. Kotler (1999) explica que o grau de excelência de uma empresa depende de como cada departamento desempenha suas atividades e o modo como são coordenadas. Neste sentido, Churchill e Peter (2005) explica que a administração de marketing deve concentrar-se em gerar valor para o cliente e construir relacionamentos duradouros, mas para isso deve melhorar continuamente o planejamento, a implementação e o controle de marketing.

Por outro lado, Nickels e Wood (1999) afirmam que as atividades de serviços ao consumidor são elementos vitais do pacote de valor, e compreendem uma variedade grande, que incluem atendimento, entrega, instalação, conserto, treinamento, crédito e garantia. Por meio desses serviços as empresas podem estabelecer relacionamentos, bem como estabelecer serviços superiores em relação aos concorrentes. Entretanto, essas atividades dependem de como o prestador de serviços desenvolve e gerencia o mix de marketing de serviços.

De acordo com Grönroos (*apud* KOTLER, 1999), o marketing de serviços compreende o processo normal de desenvolvimento e preparo do serviço, determinação de preço, definição das formas de entrega e de promoção de serviços para o cliente. Em relação ao preparo do serviço, Pride e Ferrel (2001) explicam que o prestador de serviço precisa diferenciar seus serviços por meio da oferta de um pacote ou um conjunto de serviços composto por um serviço essencial e um ou mais serviços suplementares. O serviço essencial consiste na experiência básica com o serviço que o cliente espera receber. Os serviços suplementares devem estar apoiados na introdução de características, preferencialmente, inovadoras daqueles oferecidos pelos concorrentes.

Em relação ao preço, Kotler (1999) explica que se o cliente vê um serviço de modo homogêneo ele tende a se preocupar mais com o prestador de serviço do que com o preço. Neste caso, a empresa deve incluir diferenciações com base na oferta, na entrega e na imagem. Por outro lado, os clientes serão mais seletivos e estarão propensos a procurar outro prestador de serviços de preço mais baixo quando

percebem os serviços como sendo semelhantes em termos de qualidade.

No que se refere a distribuição de serviços, o prestador de serviços pode buscar estratégias de diferenciação com base na confiabilidade, capacidade de recuperação e de inovação. O sistema de entrega deve ter como objetivo a melhoria e a rapidez nas entregas. A promoção de serviços tem como escopo a comunicação integrada de marketing. Porém, a intangibilidade dos serviços torna-se um desafio para a promoção. Entretanto, os aspectos tangíveis tais como a marca, instalações, equipamentos, funcionários qualificados, garantias dos serviços, quando reforçados pela empresa tornam-se importantes fontes de diferenciação (PRIDE; FERREL, 2001).

De acordo com Kotler (1999) uma estratégia bem-sucedida no desenvolvimento da fidelidade não pode ser estática, devendo, ao contrário, ser constantemente atualizada, aperfeiçoada e corrigida à medida que as condições e as pessoas se modificam. Sendo assim, empresas inteligentes, atualmente, não se vêem como vendedoras de produtos ou serviços, mas como criadoras de clientes lucrativos. Tornar um cliente mais forte e fiel requer levá-lo através de vários estágios de desenvolvimento de sua fidelidade.

Las Casas (2000) classifica o mix de marketing de serviços com base no perfil, nos processos, nos procedimentos e no pessoal. O perfil refere-se a comunicação visual, *lay-out*, limpeza e higiene, que despertem no cliente percepções de organização e desempenho superior. Os processos estão relacionados ao sistema organizacional destinado a prestação do serviço. Processos longos ou mal elaborados causam demora no atendimento e transtornos para os clientes. Os procedimentos são importantes para cada etapa do processo. Os procedimentos tornam o atendimento eficiente, mas devem ser previamente discutidos e a participação dos funcionários incentivada. O quarto “P” tem relação com as pessoas ou funcionários. Para Booms e Bitner (*apud* KOTLER, 1999), a maioria dos serviços é fornecida por pessoas. Desta forma, a seleção, o treinamento e a motivação agregam valor ao serviço, pois fazem diferença na satisfação do cliente. Uma equipe que demonstre competência, interesse, capacidade de resposta, iniciativa, boa vontade e resolução de problemas contribuem para reforçar a imagem, a confiabilidade e a qualidade dos serviços.

Acompanhar as tendências do novo cliente torna-se fundamental para a empresa, principalmente visando a prospecção e a retenção de clientes, e o desenvolvimento de estratégias podem ser diferenciais competitivos.

Nickels e Wood (1999) traçam um novo modelo de consumidor, atento as mudanças tecnológicas e as novas tendências, como a personalização dos produtos e serviços. A nova geração de consumidores tem seus anseios depositados nas novas tecnologias, aguardam novos lançamentos, discutem com fabricantes e emitem sua opinião.

2.4 Marketing de relacionamento

O marketing de relacionamento representa uma nova postura na interação entre a empresa e seus clientes. Por meio dele a empresa cria relações sólidas e duradouras com o cliente. Por outro lado, para uma empresa manter a fidelidade do cliente não é uma tarefa simples, pois o mercado oferece uma grande variedade de produtos e serviços. Contudo, Mckenna (1999) explica que o marketing de relacionamento contribui essencialmente para que uma empresa conquiste a aceitação dos seus produtos e serviços, bem como a fidelidade do cliente.

Nickels e Wood (1999) afirmam que à primeira instância o marketing de relacionamento pode ser considerado como a atração, manutenção e o aumento do relacionamento com os clientes. A atração de novos clientes passa a ser uma etapa, tendo como objetivo final a solidificação de relacionamentos, transformando clientes indiferentes em leais. De acordo com Gonçalves, Jamil e Tavares (2002), o

marketing de relacionamento tem como objetivos a manutenção dos clientes satisfeitos, atuação na recuperação dos clientes, mensuração da satisfação, realização da comunicação pós-venda, recebimento de feedback, a oferta de serviços de qualidade e o desenvolvimento das relações públicas.

Segundo Gummenson (*apud* GROCCO et al., 2006), o marketing de relacionamento consiste no marketing baseado em interações com clientes e outros parceiros, de modo que os objetivos sejam alcançados por meio de relacionamentos entre as partes envolvidas. Conforme Mckenna (1999), os relacionamentos devem ser satisfatórios e orientados para o longo prazo, visando o fortalecer o posicionamento da empresa. O posicionamento de um produto ou serviço da empresa deve partir do seu ambiente, e se modificar na medida em que o ambiente se também se modifica. Por outro lado, a empresa deve determinar o modo como deseja colocar seu produto ou serviço no mercado como, por exemplo, a construção de uma imagem de preço baixo, de alta qualidade ou de tecnologia avançada, além de identificar, conhecer e apoiar seus clientes, fornecedores, distribuidores e funcionários. Desta forma, o posicionamento adequado contribui para a empresa ganhar a credibilidade e os parceiros potenciais ajudarão a empresa a influenciar e conquistar o mercado. É preciso ressaltar que as empresas também precisam saber se posicionar em termos do planejamento da imagem da empresa, do produto ou serviço, do marketing e da saúde financeira da empresa.

Em perspectiva, podemos analisar que o relacionamento de longo prazo depende do grau de confiança que os clientes mantêm com a empresa. De acordo com Pride e Ferrel (2001), a confiança está baseada na interação e no relacionamento sólido, para que isso ocorra é fundamental que as empresas respondam às necessidades dos clientes. Um cliente insatisfeito tende a perder a confiança no relacionamento, levando-o a procurar outro fornecedor. O preceito básico marketing apregoa que deve ocorrer facilitação das trocas, transferência de bens, serviços ou idéia por algo de valor, que sejam benéficas tanto para o cliente como para a empresa. O atendimento de determinadas expectativas leva a satisfação e, conseqüentemente, gera mais confiança.

Diante do exposto, as empresas precisam abandonar o marketing estritamente baseado em transações e pensar em novas estratégias de marketing orientada para o mercado. Grocco et al. (2006) explica que a gestão de marketing deve focar os clientes atuais e potenciais e criar estratégias de manutenção e retenção desses clientes. O autor considera que esta nova abordagem leva o marketing da empresa a conhecer seus clientes e estabelecer relações mais próximas e impulsionando-o na utilização das tecnologias de informação. Desta forma, as ferramentas de informática permitem coletar, analisar e avaliar a base de dados de clientes e dimensionar aquilo que o cliente deseja.

Esta nova abordagem preconiza que a gestão de marketing ocorre por meio do gerenciamento de relações com os clientes. Assim, o cliente deixa de ser visto com fonte de receita para se tornar ativos de longo prazo. De acordo com Laudon e Laudon (2004), o gerenciamento de relações com os clientes ou CRM (*Customer Relationship Management*), visa o modo como as empresas passam a tratar os clientes atuais e potenciais. Este conceito tem suas bases nos sistemas de informação, que permitem que as empresas monitorem os clientes em todas as fases do processo, desde a solicitação até a entrega de um produto ou serviço, incluindo o atendimento.

Peppers e Rogers (*apud* GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002), afirmam que os sistemas de informação para CRM consistem em sistemas planejados, desenvolvidos e administrados que permitem alcançar o máximo de sintonia e relacionamento entre a empresa e seus clientes. Os sistemas informatizados são baseados em *DataBase Marketing* ou Banco de Dados de Marketing e permitem receber e armazenar informações sobre os clientes existentes e novos, seu comportamento, desejos e necessidades, contribuindo para o processo de tomada de decisão da empresa e formulação de estratégias de marketing.

Entretanto, Peppers e Rogers explicam que o termo CRM não tem ainda uma definição formal, uma vez que muitas empresas de desenvolvimento de software aproveitaram o movimento do mercado e passaram a denominar suas aplicações de CRM. O conceito de CRM é suportado por uma infra-estrutura com o objetivo de implementação da filosofia de marketing individualizado.

Conforme Grocco et al. (2006), o CRM sustenta o diálogo entre a empresa e seus clientes, de modo que esta comunicação seja individual. Peppers e Rogers, citado pelo autor, criaram o conceito do marketing um-a-um ou marketing personalizado, como uma forma de a empresa obter vantagem competitiva frente seus concorrentes com base na diferenciação e no tratamento personalizado dos clientes. Contudo, como não é possível para uma empresa atender diferentemente todos os seus clientes, a construção de relacionamento e os programas de fidelização deve ser direcionados para os clientes de maior valor e de maior potencial.

Por outro lado, Peppers e Rogers ressaltam que o CRM visa o tratamento de clientes diferentes de formas diferentes, sem que se sintam discriminados. Isso significa que à empresa compete o fornecimento de diferenciais de produtos e serviços para grupos distintos de clientes, sem que haja sentimentos de discriminação. Assim, a comunicação é um fundamental para apresentar produtos e serviços aos clientes. Nesse sentido, a comunicação, como meio de interação com os clientes, deve apoiar-se nas estratégias de marketing direto, que consiste num processo de marketing orientado pela informação utilizando o suporte de banco de dados. De acordo com Kotler (1999), o marketing direto utiliza canais diretos de comunicação com o cliente com a finalidade de gerar entregas de bens e serviços. Por outro lado, as tecnologias de comunicação e de informação podem ser aplicadas em diferentes níveis como, por exemplo: mala direta; telemarketing; televisão; internet; quiosques; vendas pessoais e varejo eletrônico.

Dessa forma, a abordagem do marketing direto foi um passo significativo para evolução em direção a uma nova abordagem de marketing voltada para o gerenciamento de relacionamentos com o cliente. Para Kotler e Armstrong (2003), o CRM não é nem um conceito, nem um projeto é uma estratégia de negócios que visa entender, antecipar e administrar as necessidades dos clientes atuais e potenciais de uma organização é o processo de aquisição, retenção, e evolução dos clientes lucrativos.

Em análise, podemos perceber que o desenvolvimento de um relacionamento sólido e duradouro com o cliente é essencial para que a empresa alcance o sucesso no negócio, e o gerenciamento de relacionamentos com o cliente contribui para conhecer as necessidades, os desejos e as satisfações do cliente com produtos ou serviços, possibilitando trocas confiáveis e rentáveis.

2.5 Fidelização de clientes

As palavras fidelidade e lealdade são utilizadas na literatura com um mesmo significado. Desta maneira, os dois conceitos são tratados como sinônimos. De acordo com Rocha e Veloso (*apud* GROCCO et al., 2006), o cliente se torna fiel quando está envolvido, ou seja, seus hábitos de compra não se alteram, adquirindo com frequência produtos ou serviços de determinada marca. Por outro lado, o cliente é leal aos produtos ou serviços de uma empresa em função da sua marca, e seu relacionamento tende a ampliar. A lealdade da marca independe do ponto-de-venda, pois o cliente irá persistir na busca. Em relação a lealdade da marca de uma empresa, significa que o cliente tem preferência por determinada empresa e, na medida em que encontra o que deseja sua fidelidade é reforçada.

Para Seybold (2002), a fidelidade do cliente não está estritamente atrelada a marca, mas arraigada nas experiências que os produtos e serviços proporcionaram. Portanto, a experiência do cliente é a essência de uma marca. Para McKenna (1999), é muito improvável que os clientes sejam conquistados por *slogans* ou imagens, uma vez que o mercado tem uma grande variedade e opções de produtos e serviços que também tentam conquistar a atenção e fidelidade do cliente. A chave para esta questão reside na

criação de experiências positivas e no mecanismo de feedback com seus stakeholders. As experiências positivas ajudam os clientes a confiar na empresa além de, manter e criar relações. Seybold (2002) afirma que a criação da marca e a experiência do cliente em torno dela são fundamentais para as empresas conquistarem o sucesso com seus produtos ou serviços.

Por outro lado, Churchill e Peter (2005) explicam que as empresas devem desenvolver estratégias de marketing orientado para o valor, ou seja, busca-se a criação e o fornecimento de valor para os clientes. Berry e Parasuraman (apud Kotler, 1999) afirmam que as empresas que querem manter seus clientes precisam criar valor com base em: programas de fidelidade; benefícios sociais e em vínculos estruturais. Os programas de fidelidade fortalecem os vínculos dos clientes, atraindo e retendo, principalmente, aqueles clientes que representam 80 por cento dos negócios. Os benefícios sociais transformam os clientes em preferenciais com tratamento individualizado, ou seja, o atendimento é personalizado. O terceiro aspecto está relacionado à oferta de equipamentos, de assinatura de jornais, de produtos ou serviços entre outros, que geram vínculos estruturais com os clientes.

Gordon (apud GONÇALVES; JAMIL; TAVARES, 2002) classifica os clientes com em sete categorias de vínculos:

- clientes *prospects*: pessoas em geral e cujo perfil combina com o que a empresa procura;
- clientes experimentadores: pessoas que demonstraram interesse inicial, fariam negócios, mas não o realizaram efetivamente;
- clientes eventuais: aqueles que tiveram suas necessidades satisfeitas por um período, mas não sentem inteira confiança;
- clientes regulares: aqueles compram da empresa há algum tempo e a confiança foi conquistada;
- clientes defensores: estão comprometidos, defendem sua marca e contará aos outros suas experiências positivas, também fará reclamações visando a melhoria da empresa.

O grau de fidelidade vai aumentando em função da intensidade do relacionamento que o cliente tem com a empresa e esta está intrinsecamente associada à criação de valor.

Segundo Kotler (1999), todos os departamentos devem empenhar-se na conquista da preferência do cliente. Os clientes possuem informações valiosas e estão dispostos a compartilhá-las se a empresa empenhar-se, financeira e corporativamente na obtenção das informações. Antes de ter clientes fiéis, precisa-se de funcionários fiéis e comprometidos na satisfação do cliente.

Para o desenvolvimento da fidelidade do cliente, a empresa deve gerar uma combinação de preço, qualidade e confiabilidade. No entanto, é preciso tempo e paciência para desenvolver a confiança de um cliente, mas uma vez conquistada a confiança, ocorrerão benefícios de longo prazo relacionados à fidelização dos clientes.

Seybold (2002) analisa que a fidelidade dos clientes e o valor vitalício que ele representa são os principais indicadores de sucesso em uma empresa que esteja direcionada para o cliente. De modo geral, os clientes não estão procurando simplesmente realizar um bom negócio ou comprar algo por conveniência. Os clientes estão preferindo aquelas empresas que se preocupam com elas, sejam como pessoas ou como empresas. Entretanto, uma cultura centrada no cliente não significa a garantia do sucesso, a saúde da empresa também é fundamental. Todavia, empresas com sólida situação financeira também não sobreviverão se não estiver centrada no cliente, identificando-os, analisando seus desejos e necessidades

e transformando-os em clientes especiais, valorizados e bem-vindos.

3 Metodologia

O presente trabalho está baseado em um levantamento bibliográfico, que utilizou uma série de fontes secundárias, como: livros de Marketing, revistas, publicações e artigos. A metodologia utilizada teve o propósito de estudar os critérios que levam o consumidor a tomar decisão no momento da compra de um serviço, bem como os momentos críticos da compra ou ciclo do serviço que trata das percepções do cliente em relação ao seu objetivo de compra.

Deste modo, estudamos uma empresa localizada na cidade de Lorena, estado de São Paulo, e prestadora de serviços de desenvolvimento de software para gestão comercial. De acordo com esta finalidade, o instrumento de pesquisa teve como foco a satisfação e foi estruturada com perguntas abertas e fechadas. A análise qualitativa foi elaborada através de pesquisa de campo com clientes de uma empresa desenvolvedora de software para gestão comercial chamada *Way Systems* situada na cidade de Lorena.

O instrumento de pesquisa e o método de satisfação de clientes correspondem a um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação de desempenho da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa mede a qualidade externa ou o desempenho da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. Há, também, vários outros benefícios proporcionados pela pesquisa de satisfação de clientes: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades dos clientes; relações de lealdade com os clientes, baseadas em ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Os elementos da amostra foram selecionados dentre os vinte e cinco clientes da empresa. Assim, a aplicação dos instrumentos permitiu coletar e analisar os dados: Coleta dos dados: os dados foram coletados através de formulário preenchidos pelos clientes selecionados dentre a população de clientes da empresa *Way Systems*; Análise dos dados: Análise e interpretação dos resultados dessa fase exploratória da pesquisa.

4 Análise dos resultados

Foi empregado como instrumento de coleta de dados um questionário, aplicado pelo grupo, aos elementos da amostra, com a intenção de conhecer as expectativas do cliente de serviços antes, durante e após a compra do serviço. Constatou-se que a empresa proporciona confiança no relacionamento com os clientes. Os clientes percebem que a confiança na contratação de um serviço é fundamental, e que a rapidez e a capacidade dos funcionários no processo de prestação de serviços contribuem para formar a base da percepção do cliente em relação a empresa.

Foi definido que com os processos voltados à satisfação dos clientes é preciso acompanhar a percepção do mercado em relação à empresa. A forma mais eficaz de criar um parâmetro sobre o caminho que a empresa está seguindo e de como ela é vista pelo mercado e pelos clientes, ou seja, levantar estas percepções através de metodologia apropriada. A aplicação de pesquisas de levantamento da percepção dos clientes permite inclusive a autoavaliação no ambiente interno da empresa, esta é uma das formas de se realizar este diagnóstico.

O questionário de avaliação foi passado aos clientes da empresa, os mesmo tinham a oportunidade de, além de responderem as perguntas propostas para a avaliação, registrarem sugestões e reclamações, que também foram consideradas. Cabe aqui ressaltar a preocupação em confeccionar um questionário

simples e de fácil entendimento, possibilitando um preenchimento rápido e sem interpretações errôneas, fazendo com que a pesquisa realizada com os clientes fosse rápida e ágil.

A partir dos dados extraídos da pesquisa foi possível analisar os aspectos que os clientes de empresas prestadoras de serviços de desenvolvimento de software para a gestão comercial, julgam fundamentais na escolha do prestador de serviços, e traçar alguns parâmetros de comportamento. Eles tendem a efetuar essa escolha pautada na indicação de amigos, clientes e fornecedores. É através dessa indicação que se baseiam para tomar a decisão. Esse aspecto vem de encontro com a bibliografia estudada para elaboração deste trabalho.

Evidenciou-se que a empresa mantém canal aberto de comunicação com seus clientes, os quais participam do processo de desenvolvimento dos serviços por meio de *feedbacks*, encaminhando pareceres e sugestões. Esses aspectos reforçam o compromisso da empresa em buscar e manter a satisfação dos clientes. Por outro lado, a participação dos funcionários no atendimento e no relacionamento com os clientes e os fornecedores sugere que a empresa está propensa em criar experiências positivas. Durante o desenvolvimento dos serviços, a empresa procura interagir com seus clientes, identificando necessidades e criando soluções apropriadas e personalizadas.

Outro aspecto ressaltado na pesquisa foi que a confiança no prestador de serviços tende a ser mais importante que o próprio preço do serviço, e que juntamente com a rapidez no atendimento formam a base da escolha do cliente. Uma boa reputação junto ao mercado é imprescindível para toda empresa prestadora de serviços. O relacionamento eficiente com o cliente com base na confiança contribui para gerar valor e satisfação, os quais são grandes diferenciais competitivos em mercados altamente concorridos.

Entretanto, identificou-se que as estratégias de marketing do composto mercadológico constituem-se num processo empírico. Por outro lado, vale salientar que o gerenciamento das relações da empresa com seus clientes tem como base a confiança, o respeito e a colaboração.

Considerações finais

Neste estudo, procurou-se demonstrar a importância do marketing de serviços, principalmente, no contexto da atualidade. O setor de serviços está em franca expansão e representa parcela significativa do produto interno bruto de vários países. Apesar da sua complexidade, este estudo pretendeu apresentar algumas das suas principais características, discutindo fundamentos básicos e, que contribuam para o sucesso das empresas.

Também foi dada uma atenção especial para a satisfação dos clientes, sendo pré-requisito importante criar relacionamentos com todos os seus parceiros. Assim, é imprescindível agregar diferenciais de valor em seus serviços que atendam as necessidades, desejos e expectativas dos clientes.

O bom relacionamento com o cliente deve fazer parte do espírito de toda a empresa, que deve adotar estratégias eficazes para a manutenção dos clientes já existentes, uma vez que manter implica em custo inferior relativamente à conquista de novos clientes. Portanto, esse deve ser entendido como sendo foco importante para as empresas prestadoras de serviços de automação comercial.

A fidelização favorece um melhor conhecimento do cliente e um diálogo personalizado com o mesmo, determinado com maior precisão seus desejos e necessidades, atendendo-as com excelência e até antecipando-as, visando resultados sustentáveis da empresa. Conhecer o cliente e todo o processo de compra de um serviço é fundamental para manter um bom relacionamento com o cliente.

A busca da confiança dos clientes é imprescindível, pois serão os multiplicadores de clientes potenciais. Elaborar e aplicar estratégias de relacionamento são essenciais para que a empresa venha obter a tão almejada fidelização dos clientes.

Referências

BROWN, Stanley A.; GORGA, Juliana Machado. **CRM: Customer Relationship Management: uma ferramenta estratégica para o mundo e-business**. São Paulo: Makron Books, 2001.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, Carlos A.; JAMIL, George L.; TAVARES, Wolmer R.. **Marketing de Relacionamento: DataBase Marketing: uma estratégia para adaptação em mercados competitivos**. Rio de Janeiro: Axcel, 2002.

GROCCO, Luciano et al. **Marketing: perspectivas e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 5.ed., São Paulo: Prentice Hall, 2004.

LEVITT, Theodore. **A imaginação do marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1990.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOVELOCK, Christopher. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT Jr., Willian. **Princípios de marketing**. 13.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

NICKLES, W. G.; WOOD, Marian Burk. **Marketing**: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

PRIDE, W. M.; FERREL, O. C. **Marketing**: conceitos e estratégias. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

SAMARA, Beatriz S.; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SEYBOLD, Patrícia B. **A revolução do cliente**. São Paulo: Makron, 2002.

TÉBOUL, James. **A era dos serviços**: uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

WHITELEY, Richard. **A empresa totalmente voltada para o cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Comércio eletrônico: vantagens competitivas para empresas no B2C (Empresa-para-Consumidor)

Adalberto Pinto Pereira

Bacharel em Administração de Empresas – Sistema de Informação pelas Faculdades Integradas Teresa D'Ávila (Fatea).

adalper@gmail.com

André Alves Prado

Professor do Curso de Administração da Fatea.

prado@debiq.eel.usp.br

Resumo

Algumas organizações desconhecem as reais contribuições que o Comércio Eletrônico B2C pode proporcionar para seu crescimento e por isto as tornam inseguras em prover investimentos para este tipo de negócio. Este artigo tem como objetivo analisar as vantagens competitivas que este mercado oferece, mostrando que as empresas podem fortalecer suas estratégias, ampliar seu potencial de vendas e principalmente responder rapidamente as pressões, ocasionados por fatores, como por exemplo, a concorrência. O presente trabalho está baseado em um estudo do tipo qualitativo, utilizando-se de dados estatísticos e levantamento bibliográfico. Foi realizado também um estudo de caso na empresa do segmento religioso, localizada na cidade de Cachoeira Paulista, no estado de São Paulo, com o propósito de demonstrar na prática os benefícios que este mercado pode proporcionar, representando assim com qualidade e eficiência a realidade do negócio.

Palavras-chave

Comércio eletrônico; Vantagens competitivas; Vendas on-line.

Abstract

Any organizations do not know the real contributions what the Electronic Commerce B2C can provide for his growth and for this they make them insecure in providing investments for this business type. This article has how I aim to analyse the competitive advantages what this market offers, showing that the enterprises can strengthen his strategies, enlarge his potential of sales and principally to answer quickly the pressures, caused by factors, eat for example, the competition. The present work is based on a study of the qualitative type, making use of statistical data and bibliographical lifting. A case study was carried out also in the enterprise of the religious segment, located in the city Cachoeira Paulista, in the state of Sao Paulo, with the purpose of demonstrating in practice the benefits what this market can provide, acting so with quality and efficiency to reality of the business.

Keywords

E-commerce; Competitive advantages; Online sales

1 Introdução

O comércio eletrônico é o processo de compra e venda de produtos, serviços e informações por meios digitais. Este tipo de comércio surgiu no início da década de 90, segundo Turban e King (2004) foi a partir desta década que o mercado começou a ser impulsionado através de novas tecnologias de rede, *softwares* e padrões de transação.

Quando as empresas no Brasil iniciaram suas atividades no comércio eletrônico, elas encontraram dificuldades para se firmar devido a fatores culturais, pois os clientes possuíam maior confiança na compra através do contato direto com o produto e/ou vendedor, um exemplo deste fator cultural foi o comércio praticado através do escambo, que é a troca de um produto por outro.

O crescimento do comércio na internet foi ocasionado por fatores como: aumento no número de vendas de computadores, menor custo de conexão e a maior facilidade de crédito. À medida que as experiências dos clientes em suas compras foram sendo positivas, eles passaram a ter maior confiança, tornando este tipo de comércio cada vez mais uma realidade (NOVAES, 2004). O comércio eletrônico está contido na esfera do *e-Business*, cuja sigla é acrônimo do inglês *Electronic Business*, que se refere a qualquer empreendimento baseado na internet, caracterizado no sentido mais amplo e muitas vezes confundido com o Comércio Eletrônico. Há diversas modalidades de Comércio Eletrônico e estas são classificadas de acordo com a natureza da transação ou pelo relacionamento entre os participantes (TURBAN; KING, 2004).

O presente estudo aborda a modalidade B2C (*Business-to-Consumer*), que envolve transações entre empresas e compradores individuais, conhecida também como varejo eletrônico. O canal de comunicação entre a empresa e o consumidor se faz através de um *site*, chamado de loja virtual, que é a praça de mercado eletrônico que vai atrair e seduzir os consumidores a adquirirem os produtos e serviços.

O comércio eletrônico B2C pode ser compreendido sob dois aspectos principais, o gerencial e o tecnológico (TURBAN; KING, 2004). Por serem aspectos amplos, o que se pretende discutir neste estudo é o contexto gerencial, mas não se pode descartar a importância da tecnologia, pois para evolução neste segmento as áreas de Tecnologia da Informação das empresas, devem implantar uma infraestrutura que atenda com excelência e qualidade o objetivo do negócio.

A análise do estudo é do tipo qualitativo, utilizando-se de estudos bibliográficos e pesquisas publicadas por empresas especializadas neste segmento. Foi realizado um estudo de caso em uma empresa do segmento religioso, na cidade de Cachoeira Paulista, no estado de São Paulo, identificando as oportunidades competitivas que a mesma obteve, servindo como modelo para demonstrar na prática as vantagens e benefícios adquiridos.

Algumas empresas geralmente se sentem limitadas e inibidas em investir neste mercado por desconhecimento das características deste negócio. O comércio eletrônico B2C é estratégico para as empresas que focam o varejo, pois a globalização tornou a concorrência na internet cada vez mais acirrada e competitiva (FELIPINI, 2008). As atividades deste mercado proporcionam condições de responder rapidamente às pressões do ambiente organizacional, reduzindo custos, tornando investimentos lucrativos e fortalecendo a marca.

2 Fundamentação teórica

2.1 Comércio eletrônico B2C

A venda de computadores aumentou muito nos últimos anos, devido à redução dos preços, a facilidade do crédito e o maior parcelamento. No primeiro semestre de 2008 foram vendidos 12,8 milhões de computadores, o que significa um aumento de 25% em relação ao mesmo período do ano passado (INFOMONEY, 2008). Os avanços tecnológicos de conexão proporcionaram o aumento do tempo de navegação. A banda larga é a conexão que mais cresceu nos últimos dois anos, ela possibilita maior velocidade a conteúdos como vídeos, áudios e tarefas simultâneas que antes não se podia fazer na internet (TERZIAN, 2008). Estas transformações estão influenciando no número de pessoas com acesso a internet, consequentemente possibilitando o avanço das formas de comercialização por este meio. Segundo Limeira *apud* (TAPSCOTT, 1996) na chamada velha economia, o meio de informação era físico, ou seja, a circulação da informação se baseava em pessoas ou objetos. Já o comércio eletrônico está centralizado na nova economia, onde a informação tornou-se digital, traduzidas a *bits*, ou seja, a combinação de códigos binários formados pelos números 1 e 0.

Portanto, o modo tradicional se rompe e abre espaço para que as pessoas e as empresas tenham várias formas de relacionamento, pois as tecnologias digitais oferecem meios para interagir, comunicar, colaborar de forma rápida e dinâmica em um ambiente global. Esta revolução digital influenciou o modo da sociedade e seus aspectos de vida diária, pois uma empresa pode estar em todo lugar a qualquer tempo (KOTLER, 2001).

Devido ao estreitamento destas relações entre consumidor e empresa, é preciso repensar na forma de conduzir o negócio e de gerenciar o mercado. A loja virtual é uma das formas estratégicas para ter sucesso no B2C, pois é nela em que as transações entre a empresa e o cliente final são negociadas. Esta estrutura é dividida em dois níveis: o administrador, onde a empresa insere suas regras de negócio e faz o gerenciamento das vendas e o nível usuário, que é a parte visual do *site*, onde são exibidos os produtos e/ou serviços e toda informação. Segundo Limeira (2003, p. 59), este tipo de estrutura deve:

Atrair público para sua loja; Criar oferta atraente e exclusiva para convencer o cliente a comprar; Atender as expectativas do cliente quanto a prazo de entrega, preço justo e qualidade de produto e/ou serviço; Coordenar rede de parceiros que alavancam negócios e colaboram na criação de relacionamento com os clientes; Gestar múltiplos relacionamento e formar e dissolver relacionamentos rapidamente; Possuir infra-estrutura flexível, robusta e planejada para crescer em pouco tempo; Inovar continuamente produtos e serviços;

As empresas brasileiras estão obtendo melhores rendimentos no comércio eletrônico, um indicador que aponta este crescimento gradativo é o faturamento, no primeiro semestre de 2008 foi constatado um faturamento de R\$ 3,8 bilhões, trata-se de um aumento de 45% registrado no mesmo período do ano passado, conforme Tabela 1. Outro índice importante a ser considerado é o aumento na frequência de compra, usuários estão passando a comprar mais em espaços curtos de tempo. As expectativas deste crescimento estão vinculadas à prática de preços mais baixos que nas lojas físicas, pois as empresas no B2C conseguem através da redução de custos, gerarem melhores ações comerciais, como por exemplo, maior quantidade de parcelas no cartão, descontos e frete grátis (E-BIT, 2008).

Índice	Valor
Faturamento	R\$ 3,8 bilhões
Tíquete Médio	R\$ 324,00
Crescimento	45%
Volume de pedidos	R\$ 11 milhões

Tabela 1 - Balanço do 1º semestre de 2008
Fonte: E-BIT (2008)

Estes dados demonstram que o Comércio Eletrônico B2C é um ambiente de negócio altamente competitivo, lucrativo e importante contra as mudanças organizacionais, que muitas das vezes são imprevisíveis. Para Limeira apud (DRUCKER, 1997) é preciso entender a abrangência da internet e sua forma dinâmica, para inovar e adotar instrumentos e ações adequadas ao contexto de mercado.

2.2 Consumidor *on-line*

Os milhões de usuários da internet são consumidores potenciais dos bens e serviços oferecidos pelas empresas e estes estão à procura de ofertas, itens personalizados, artigos para colecionar, diversão e muito mais. Segundo Kotler (2001, p. 254) os consumidores de hoje se deparam com mais maneiras de obter um bem ou um serviço que em qualquer outro momento na história.

No Brasil 39 milhões de pessoas têm acesso à internet, dentre os quais 24% fazem compras on-line (IBOPE, 2007). Nota-se um crescimento de 35% no número de consumidores on-line, de 7 milhões em 2006 para 9,5 milhões, conforme Gráfico 1. Este crescimento é impulsionado pelos seguintes fatores: computadores com preços mais acessíveis para uma camada mais baixa da população, conveniência na compra principalmente em grandes centros, aumento de acessos gratuitos a internet em lugares públicos e privados, facilidade na utilização de *sites* de busca e comparadores de preços (E-BIT, 2008).

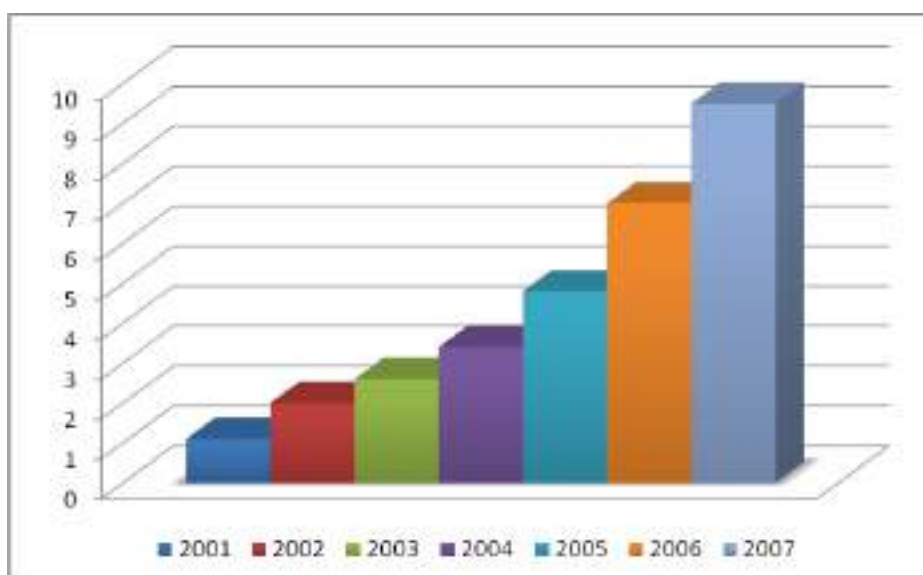


Gráfico 1 – Evolução de consumidores on-line em milhões
Fonte: E-BIT (2008)

O perfil do consumidor on-line brasileiro está mudando, alguns anos atrás a expansão se dava basicamente na classe A e B, porém as classes sociais com menos poder de compra estão aderindo ao

B2C. Em 2008 a classe C de renda até R\$ 1.000,00 era de 6% e as pessoas com renda entre R\$ 1.000 a R\$ 3.000,00 era de 32%, no primeiro semestre de 2008 estes valores subiram para 8% e 38%. Além das mudanças referentes à classe social, outro fator importante é o aumento da participação das mulheres no volume de compra, porém o tíquete médio ainda continua abaixo dos homens, a média é de R\$ 272,00 contra R\$ 375,00. Este dado demonstra que as mulheres gastam com produtos que contêm preços mais acessíveis, como por exemplo, categoria de livros, saúde e beleza, já os homens compram produtos mais caros, como por exemplo, a categoria de informática e eletrônicos (E-BIT, 2008).

O usuário de internet pode tornar-se um consumidor facilmente, pois pode a qualquer momento acessar a página eletrônica de determinada empresa através de *sites* de busca ou comparadores de preço e realizar uma compra. Segundo pesquisa, 45% das pessoas que utilizaram a internet declararam ter realizado pesquisas de preço de produtos ou serviço em 2007. Nas classes sociais e faixas de renda mais altas esta tendência é maior, como por exemplo, na classe A 82% dos consumidores verificam informações na internet sobre o produto ou serviço antes de realizar qualquer compra, seja ela em loja física ou virtual (CETIC.BR, 2007).

Segundo Turban e King (2004), o comportamento dos consumidores na internet é influenciado pelos fatores: ambiente de compra, tecnologia relevante, logística e ações controladas pelo vendedor. Por este motivo as lojas virtuais devem ser atualizadas para motivar o retorno dos visitantes, sendo preciso utilizar-se de conteúdos atrativos como vídeos, sons, notícias e promoções para conquistá-los (KOTLER, 2001). Pesquisa aponta que 57% dos usuários que tem acesso à internet ainda têm a preferência por comprar pessoalmente, 38% opinaram pela falta de necessidade/interesse, 33% a preocupação em fornecer informações pela internet e 26% a falta de confiança no produto, vide Gráfico 2.

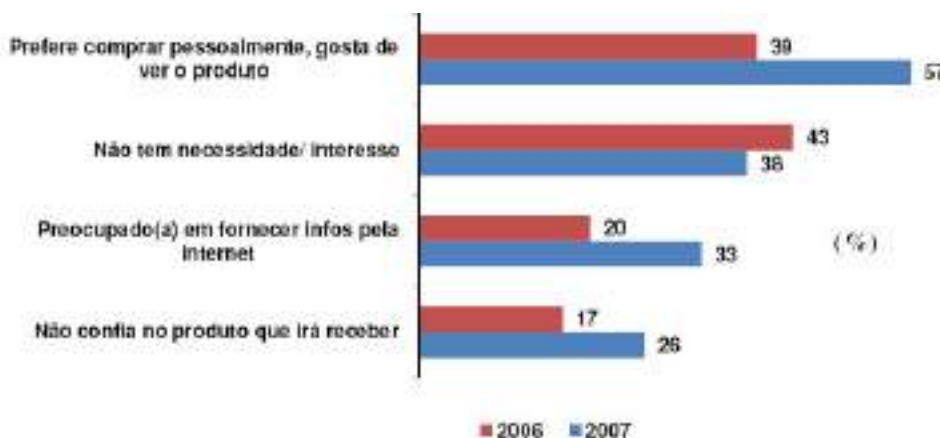


Gráfico 2: Resistência em relação às compras.
Fonte: CETIC.BR (2007)

Esta pesquisa informa ainda que o problema referente ao processo de compra foi mencionado por menos de 5% dos entrevistados, demonstrando que o desafio maior do Comércio Eletrônico está na cultura e nos hábitos dos consumidores (CETIC.BR, 2007). Para estabelecer um maior nível de confiança, segundo Turban e King (2004) é preciso obter sucesso inicial na primeira compra, definir regras e procedimentos claros e informar garantias realistas quanto aos resultados. Para Limeira (*apud* HOFACKER, 2001) na internet o fator de confiança da marca, garante boas relações de troca em geral. Assim, para a empresa ser bem sucedida na internet deve ser capaz de criar um sólido sentimento de confiança nos clientes.

2.3 Marketing eletrônico

As empresas para se adaptarem as condições do Comércio Eletrônico B2C, precisam fortalecer o poder de decisão e diminuir a insegurança dos clientes. É um grande desafio para as empresas de pequeno, médio e grande porte, implantar um *site* que dê retorno e que crie valor para os clientes e parceiros (LIMEIRA, 2003).

Em meados de 2003, a internet passou a ter um novo conceito, intitulada como Web 2.0, ocorrendo uma evolução dos *sites* que ofereciam simples páginas de internet estáticas, para páginas dinâmicas, isto representou uma mudança de foco, pois possibilitou aos usuários de internet maior interação com os conteúdos gerados. Esta mudança foi fortemente percebida através do crescimento das redes de relacionamento e pelo compartilhamento de informações (SAMPAIO, 2007).

Uma das vantagens desta evolução para as empresas de B2C foi à possibilidade de criar uma comunicação mais efetiva, podendo entender melhor as necessidades e os hábitos de compra do cliente, executando ações de melhoria na loja virtual e/ou focando os esforços de marketing para atingir melhores resultados. A pesquisa realizada nas maiores empresas do B2C, vide gráfico 3, a maior parte dos investimentos em tecnologia foram 60% em personalização de páginas e ofertas de produtos, 58% em CRM (gerenciamento de relacionamento com clientes) e 34% em Robôs (de monitoramento), demonstrando que as empresas estão preocupadas em manter uma moderna interface para garantir o retorno de seus clientes e atrair visitantes, gerando assim novos clientes potenciais (REGGIANI, 2006).



Gráfico 3: Tecnologias nos sites em percentual Fonte: CETIC.BR (2007)

O usuário de internet precisa ser tratado de modo personalizado, pois têm ao seu alcance muitas informações que auxiliam na escolha de um produto ou serviço que deseja adquirir. Descobrir e reter estes usuários é fator decisivo de sucesso para as empresas, por isto se faz necessário desenvolver um relacionamento efetivo e duradouro, utilizando-se de estratégias de Marketing Eletrônico. Estas estratégias de marketing são formadas por segmentação, diferenciação, posicionamento e as táticas do composto de marketing. No Marketing Eletrônico o cliente é quem controla a quantidade e o tipo de informação recebida. Esta junção do marketing e do Comércio Eletrônico se torna uma estratégia competitiva importante para conquistar mercado entre as empresas (LIMEIRA, 2003).

O Comércio Eletrônico B2C utiliza-se de meios para entender o comportamento e as tendências de seus clientes. Segundo Turban e King (2004) são utilizados *cookies* (arquivos de navegador de internet), pesquisa de mercado e históricos de compras para esta análise. Outros *sites* também oferecem meios para se fazer análise do comportamento dos clientes. Segundo Schnoor (2008) 90% dos usuários brasileiros acessam regularmente *blogs*, *fotologs*, *fóruns* e redes sociais, e estes *sites* proporcionam aos seus usuários interação por meio de comentários, grupos de discussões e troca de arquivos como fotos e vídeos sobre algum assunto de interesse. Geralmente as empresas utilizam estes *sites* para fortalecer a divulgação de produtos ou serviços, criar uma comunicação mais efetiva com seus clientes e monitorá-los, para identificar possíveis satisfações e insatisfações de produtos ou serviços, e verificar tendências para lançamento de novos produtos (SPOSITO, 2008).

2.4 Fatores de sucesso

Para que uma empresa possa competir no Comércio Eletrônico B2C, é necessário ter um planejamento estratégico alinhado aos objetivos do negócio. Muitos dos fracassos no período de 2000 e 2001 de empresas comerciais na internet foram devido à incapacidade de realizar rápidas mudanças em seus ambientes e pela falta de planos de contingência para vencer as ameaças (SAMPALHO, 2007). O planejamento estratégico faz que a alta direção estabeleça dentro de um processo administrativo, objetivos adequados para alcançar a meta desejável (OLIVEIRA, 2005).

Através de um planejamento pode ser possível à implantação de um Comércio Eletrônico rentável, proporcionando vários benefícios. Segundo Turban e King (2004) os benefícios do Comércio Eletrônico B2C abrangem:

- as organizações, relacionados à expansão do mercado com alcance de clientes no mundo inteiro a baixo custo, obtenção de melhores fornecedores e parceiros, redução de custos administrativos com operações que exigiam tempo e desperdício de materiais, melhor organização dos processos permitindo criar novos modelos de negócio, maior credibilidade da imagem corporativa e melhor relacionamento com o cliente;
- aos consumidores, relacionados à conveniência, velocidade e o custo com uma melhor diversificação de produtos com informações detalhadas;
- a sociedade, relacionados às melhorias no padrão de vida, pois não precisam locomover-se por grandes distâncias para fazer aquisição de algum produto, resultando em menos trânsitos e contribuindo para redução da poluição.

3 METODOLOGIA

O relato foi desenvolvido por meio de um estudo qualitativo e descritivo, realizado em uma empresa do segmento religioso, localizado na cidade de Cachoeira Paulista, no estado de São Paulo. As suas atividades de Comércio Eletrônico B2C são realizadas desde 2003, percebendo-se que este mercado é atrativo e importante para o crescimento do seu negócio.

A empresa possui uma área comercial, cujo objetivo é planejar, gerenciar e controlar todas as ações comerciais a seus clientes. Os clientes são segmentados por canal de venda e um destes canais é o setor chamado internamente de *Shopping Virtual*. Este setor possui um quadro de quatro colaboradores, dentre estes um coordenador de vendas e três analistas administrativos, que são responsáveis por toda transação comercial e divulgação dos produtos na internet.

A responsabilidade e desafio da área é distribuir todos seus itens de maneira rápida e integrada

com os *softwares* de gestão empresarial, zelando pela qualidade e eficiência dos serviços prestados aos seus clientes, assegurando que todos os direitos do consumidor sejam atendidos.

Este estudo foi baseado no relato da experiência do coordenador de vendas, que trabalha no setor há dois anos e seis meses. O resumo da sua função é supervisionar e auxiliar a equipe nos processos operacionais, acompanhar resultados de venda, analisar novas estruturas e tendências do mercado e executar as ações de marketing eletrônico. Esta experiência trouxe profundidade para este estudo, pois antes de exercer atividades de Comércio Eletrônico B2C, o coordenador possuía outra função, que já era ligada à área de vendas. O resultado das experiências anteriores proporcionou maior amplitude dos fatos.

O tipo de análise realizado foi qualitativo e teve objetivo de apresentar as vantagens que a empresa obteve neste mercado. A pesquisa não procurou retratar as questões tecnológicas empregadas, mas sim o contexto gerencial e suas estratégias tomadas. Os riscos e falhas também são apontados neste estudo para uma análise crítica dos processos como forma de alertar as empresas que realizam ou que pretendem realizar atividades neste negócio.

4 Estudo de caso

A empresa do segmento religioso, localizada em Cachoeira Paulista, no estado de São Paulo, está presente no Comércio Eletrônico B2C desde 2003, realizando vendas de produtos do tipo áudio, vídeo, vestuário e acessório. A prática do Comércio Eletrônico B2C acontece através de sua loja virtual que é a infra-estrutura que se utiliza para fazer estas transações.

A loja virtual é formada por dois níveis, o nível usuário e o nível administrador. O nível usuário é o *site* de vendas da empresa, onde os clientes acessam para realizar as compras, obtendo informações do produto, opção de busca, carrinho de compra, pagamento e atendimento. O nível administrador é a ferramenta pela qual a empresa inclui, altera ou exclui dados para exibição para o nível usuário. É importante citar que a empresa desde o início das suas atividades de Loja Virtual sofreu mudanças ocasionadas por fatores internos e externos como, por exemplo, remanejamento de funcionários, inovações tecnológicas, entre outros.

A primeira versão de loja virtual que a empresa obteve foi a de estrutura própria, ou seja, o nível usuário e administrador foram desenvolvidos internamente pela equipe de Tecnologia da Informação e todos os dados de compra, menos de pagamento, ficavam retidos em um servidor na sede da empresa. Passado certo período, após sua implantação, ocorreram dois motivos que fizeram a empresa repensarem em sua estrutura de loja virtual:

- o primeiro motivo foi à prestação de serviço pela empresa responsável pela transação de pagamentos no *site*. Alguns clientes reclamavam que seus respectivos boletos bancários não eram gerados e os cartões de crédito não efetivavam a compra. Este problema era devido às questões de integração do processo de pagamento do sistema em vigor na época.
- o segundo motivo foi às inovações da loja virtual. As mudanças tecnológicas ocorriam muito rápidas e a equipe de Tecnologia da Informação por estar focada em outros projetos, não conseguia acompanhar as atualizações do sistema de loja e nem aprimorar o Marketing Eletrônico, através de um melhor visual do *site* e de campanhas personalizadas.

Dentre os motivos, a empresa fez uma análise da situação e optou pela terceirização da loja virtual. Nesta segunda versão, o sistema de loja desta parceria, oferecia todos os recursos para personalização, processamento e segurança das transações, gerenciamento do negócio e infra-estrutura de banco

de dados. Com este foco de mudança, com investimentos em terceirização, equipamentos e em mão-de-obra no setor Shopping Virtual, houve um aumento no faturamento de 180% no período de 2007, comparado com o ano de 2006.

No período de 2008, a empresa continuou a investir, pois a expectativa de crescimento da área para este período é de 108%. Para fortalecer o Marketing Eletrônico e incentivar as vendas, foram lançados *sites* de divulgação de conteúdo como *blogs*, redes sociais, canais de vídeo e *second life*. Esses ambientes virtuais são favoráveis para interagir com o público, proporcionando a inserção de conteúdos em forma de texto, áudio, vídeos, imagens e arquivos para download.

A empresa estuda a ampliação deste canal de vendas. Todos os conhecimentos adquiridos nestes últimos anos irão ajudá-la a preparar uma loja virtual ainda mais eficiente, que atenda de maneira satisfatória as necessidades internas, suas metas de crescimento e principalmente fortalecer o relacionamento e a satisfação do cliente.

5 Discussão dos resultados

A partir do relato do estudo de caso analisou-se a importância que o Comércio Eletrônico B2C representa a organização. A empresa optou por um modelo de negócio adicional, ou seja, manteve outras formas de venda, como por exemplo, livrarias e lojas físicas.

A direção da empresa, focando seus objetivos e as exigências do mercado, estipulou uma margem de desconto para executar ações promocionais e reduziu o tempo de entrega do pedido para atender com mais rapidez.

Houve investimentos em ações de marketing eletrônico e reformulação do *site*. O marketing eletrônico influenciou no aumento de visitas e conseqüentemente das vendas, conforme gráfico 4. Nota-se que este crescimento foi influenciado pelo lançamento dos *sites* de conteúdo como o *blog* e a rede social.

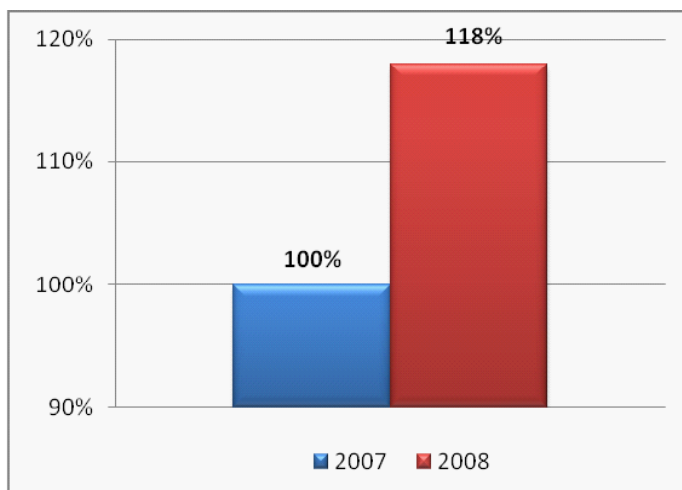


Gráfico 4: Percentual de crescimento em acessos ao site de vendas.

A reformulação da estrutura de loja que ocorreu no final do ano de 2007 aumentou o potencial de vendas desta empresa, conforme gráfico 5. Esta mudança propiciou ao cliente uma melhor visualização dos produtos, navegabilidade, confiança e segurança na realização das compras. No fechamento das vendas no período de 2007, foi constatado um aumento de 180% no faturamento em relação ao

ano de 2006.

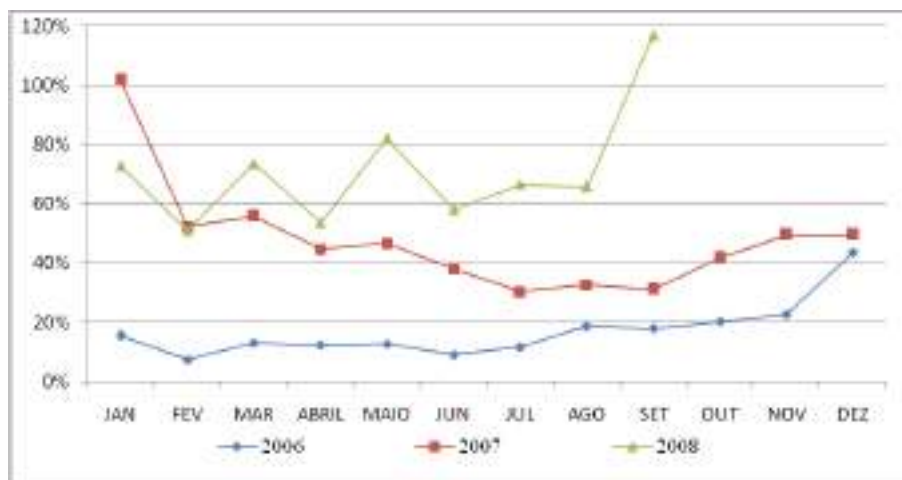


Gráfico 5: Percentual de faturamento referente à meta de 2008

O setor Shopping Virtual reforçou as ações de Marketing Eletrônico no período de 2008, por meio de campanhas através de e-mail marketing e personalização do site. Estas ações influenciaram no aumento do número de consumidores, conforme gráfico 6.

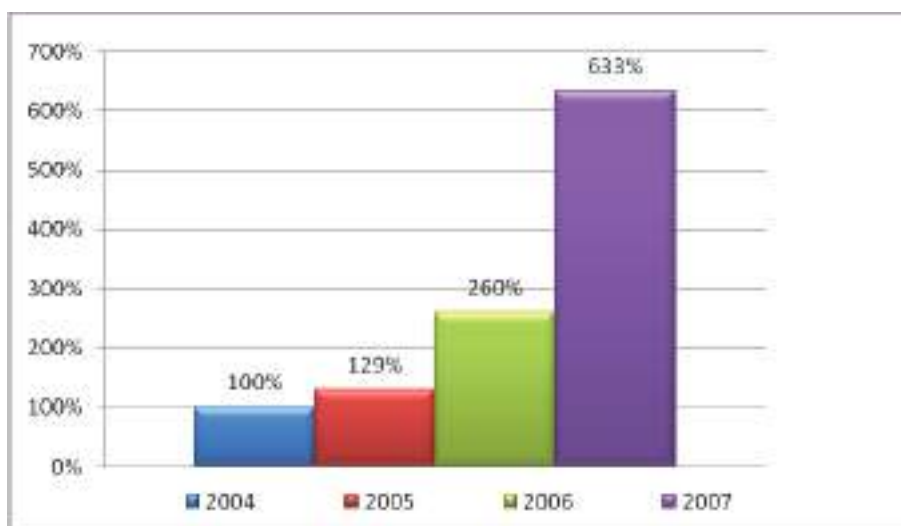


Gráfico 6: Percentual de crescimento em número de clientes, referente ao ano de 2004.

A administração de todo o processo de venda é realizado por um quadro enxuto de quatro colaboradores. Demonstra-se que através de um sistema de Comércio Eletrônico dinâmico e integrado, os custos de processamento são reduzidos, obtendo uma lucratividade maior.

Observou-se neste estudo que ocorreram algumas falhas durante o processo de evolução do Comércio Eletrônico B2C na empresa. A importância de apontar estas falhas é para demonstrar que este tipo de negócio também oferece riscos, se não planejada de maneira correta. São eles:

- **terceirização dos meios de pagamento:** problemas de integração entre a estrutura de loja desenvolvida pela empresa do segmento religioso e o sistema de pagamento desenvolvido pela empresa terceirizada. As reclamações por parte dos clientes referente às transações financeiras das formas de pagamento cartão de crédito e boleto bancário eram constantes;

- inovações tecnológicas: a equipe de Tecnologia de Informação por estar focada em outros projetos, não conseguia atender as rápidas e constantes mudanças tecnológicas para inovar e garantir maior confiabilidade das vendas na loja virtual;

Evidenciou-se que mesmo com os problemas ocorridos com o Comércio Eletrônico B2C, a empresa obteve vantagens competitivas no segmento religioso católico, através de um aumento do número de clientes, fortalecimento da marca e do seu *site* e maior lucratividade. Esta experiência adquirida faz com que, a mesma avance juntamente com o mercado de Comércio Eletrônico B2C.

6 Considerações finais

O Comércio Eletrônico B2C tem revolucionado profundamente os negócios, ele está mudando a forma de concorrência e relacionamento das empresas com seus clientes. Tudo isto através de um processo de desenvolvimento de venda, marketing, logística, atendimento e pagamento de produtos e serviços negociados em um mercado global.

Este tipo de comércio continuará a crescer por determinadas razões, dentre os quais o avanço tecnológico em infra-estrutura que proporcionaram melhores transações e as experiências de compras que continuarão a crescer através de produtos, serviços e interação entre pessoas em um ambiente cada vez mais colaborativo.

A empresa deverá utilizar-se do Comércio Eletrônico B2C para definir novas estratégias e oportunidades de negócio, procurando relacionar-se com seu público alvo e entender o seu comportamento. Esta tarefa não é fácil, pois esse tipo de comércio ainda está evoluindo e se alterando rapidamente (NOVAES, 2004). Os clientes por sua vez, serão cada vez mais exigentes, principalmente em questões de segurança, privacidade, confiabilidade, produtos de qualidade e serviços eficientes.

Referências

CETIC.br TIC Domícilios 2007: Comércio Eletrônico. Disponível em: <<http://www.cetic.br/pesquisas/2007/index.htm>> Acesso em: 02 set. 2008.

E-BIT Web Shoppers: 18ª Edição (1º Semestre / 2008). Disponível em: <<http://www.webshoppers.com.br>> Acesso em: 13 ago. 2008.

FELIPINI, D. A internet e as novas regras do jogo. 2008. Disponível em: <http://www.e-commerce.org.br/Artigos/e-commerce_novas_regras.htm> Acesso em: 10 out. 2008.

HOFACKER, F. **Internet marketing**. New York, John Wiley & Sons, 2001.

IBOPE Internet brasileira já atinge 39 milhões de pessoas no país. 2007. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=cald&comp=pesquisa_leitura&nivel=null&docid=BF618606E45C46F4832573A80003E59> Acesso em: 05 out. 2008.

INFOMONEY Aumento do crédito e de ofertas impulsionam vendas de PC na América Latina. 2008. Disponível em: <<http://www.economia.uol.com.br/ultnot/infomoney/2008/09/30/ult4040u14694.jhtm>> Acesso em: 01 out. 2008.

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

LIMEIRA, T. M. V. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. 2.ed. São Paulo: Campus, 2004.

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

REGGIANI, L. As cifras do e-commerce. **Infoexame**, São Paulo, n. 245, p. 47-52, ago., 2006.

SAMPAIO, C. **Reinventando a internet**. São Paulo: Brasport, 2007.

SCHNOOR, T. 90% dos usuários de internet do Brasil usam redes sociais. 2008. Disponível em: <http://wnews.uol.com.br/site/noticias/materia.php?id_secao=4&id_conteudo=11008> Acesso em: 07 out. 2008.

SPOSITO, R. Com a boca no orkut. **Infoexame**, São Paulo, n. 270, p. 26, ago., 2008.

TAPSCOTT, D. **The digital economy**. New York: MacGraw-Hill, 1996.

TERZIAN, F. Bem-vindo a banda realmente larga! **Infoexame**, São Paulo, n. 269, p. 30-33, jul., 2008.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.