

# ALINHAMENTO ESTRATÉGICO E CONTROLE FINANCEIRO: UMA ANÁLISE EM EMPRESAS PÚBLICAS DE INFORMÁTICA NO BRASIL

JOSÉ ARAILTON COSTA SANTOS, MSc

UNIFACS

AUGUSTO DE OLIVEIRA MONTEIRO, Dr.

UNIFACS

mestradoadm@unifacs.br

## RESUMO

O presente estudo, de natureza exploratória, tem por propósito investigar a condição de alinhamento estratégico dos instrumentos de controle financeiro em empresas públicas de prestação de serviços de informática no Brasil. Para tal, expõe e analisa os resultados de um levantamento realizado junto às empresas vinculadas à Associação Brasileira de Empresas Estaduais de Processamento de Dados – ABEP, mediante o envio de questionário estruturado aos seus dirigentes financeiros, com 20 questões que alcançam diferentes aspectos da formulação estratégica e gestão financeira destas organizações, assim como buscando captar a percepção desses gestores quanto à relevância do grau de alinhamento estratégico dos instrumentos de controle para o desempenho de cada organização. Foram enviados questionários a 22 organizações, tendo sido obtidas as respectivas respostas para 14 questionários, as quais fundamentam as análises apresentadas neste trabalho.

**Palavras-chave:** Alinhamento estratégico, sistema de controle financeiro, tecnologia da informação

## ABSTRACT

The present study has an exploratory nature and the purpose of investigating the degree of strategic alignment of financial control instruments in public companies which provide information technology services in Brazil. For this aim, it exposes and analyses the results of a survey conducted at agencies connected to the Brazilian Association of Data Processing State Companies – ABEP, by means of a questionnaire addressed to their financial directors, reaching different features of these organizations strategic formulation and financial management. It also searches to capture these managers perceptions regarding the relevance of the control tools strategic alignment for each organization performance.

**Keywords:** Strategic Alignment, Financial Control Systems, Information Technology

As organizações contemporâneas atuam em um ambiente de transformações revolucionárias e de grande competição, onde a concorrência, antes limitada às fronteiras nacionais, passou a ser global. Inseridas nesse contexto, as empresas, públicas ou privadas, vêm buscando incorporar novos modelos de gestão como alternativa de sobrevivência. Contudo, percebe-se que em várias empresas públicas brasileiras os resultados alcançados, a partir da aplicação de modernas técnicas de gestão, não têm correspondido às expectativas de seus responsáveis. Há uma grande distância entre a formulação da estratégia e a sua implementação, a qual é condicionada, entre outros fatores, por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais de controle.

As empresas públicas muitas vezes deixam de realizar implementações estratégicas porque seus líderes não conseguem expressar claramente sua visão e sua estratégia, de forma compreensível e factível. Às vezes, existem divergências fundamentais entre a maneira como as nobres declarações de visão e missão são traduzidas em ações, e a consequência é a fragmentação das iniciativas, de modo que os resultados esperados terminam não sendo atingidos. É fundamental que haja um consenso da alta administração e sua equipe quanto ao que a visão e a estratégia realmente significam. Caso contrário, os diversos grupos seguem caminhos diferentes – qualidade, melhoria contínua, reengenharia, *empowerment* – segundo suas próprias interpretações de visão e estratégia. E, não estando associadas de forma coerente a uma estratégia global, suas iniciativas terminam não sendo integradas nem cumulativas.

O alinhamento dos controles estratégicos pode proporcionar foco, motivação e responsabilidade significativos mesmo em empresas públicas e instituições sem fins lucrativos. Nesse caso, oferece a base lógica para a existência dessas organizações (servir clientes e partes interessadas, além de manter os gastos dentro dos limites orçamentários), e comunica externa e internamente os resultados e os vetores de desempenho pelos quais a organização realizará sua missão e alcançará seus objetivos estratégicos.

Hoje em dia, as restrições de ordem orçamentária, aliadas à demanda da sociedade por serviços públicos ágeis e com qualidade, exigem uma admi-

nistração pragmática, pautada em controles integrados. O lema atual é prestar cada vez mais serviços com cada vez menos recursos. Em verdade, isso significa racionalizar gastos, otimizando processos e recursos. Para conseguir esse feito, além de pessoal adequadamente treinado e qualificado, as empresas precisam dispor de sistemas estruturados que possam gerar informações estratégicas ágeis, consistentes e confiáveis. Isto só é possível através de métodos e instrumentos de controle que sejam aderentes ao Planejamento Estratégico, na concepção, implementação e execução. Assim, torna-se imprescindível que toda a organização seja comunicada e esteja devidamente inteirada da visão estratégica, e as unidades organizacionais capacitadas para gerir seus planos individuais, de acordo com os interesses estratégicos da corporação. Isto requer desenvolvimento de pessoal com treinamento em assuntos específicos da área.

Nota-se que as organizações vinculadas ao poder público estão cada dia mais preocupadas e envolvidas com as questões estratégicas. Investem tempo e recursos humanos, técnicos e financeiros na formulação, desenvolvimento e implantação de planos estratégicos. Seus dirigentes debruçam-se sobre estudos e reflexões visando definir qual a melhor estratégia e os meios mais adequados para alcançá-la a médio e longo prazo. Contudo, não têm conseguido sucesso na implementação de seus planos tais como projetados. Uma das principais razões para este insucesso reside no grau de desalinhamento estratégico dos métodos e instrumentos de controle financeiros, que seguramente está entre os fatores a obstar o processo. Os controles existentes revelam situações passadas; não refletem a necessidade de correção tempestiva de rumo para alcançar o alvo que se deseja atingir no futuro em termos, inclusive, de garantir a sua viabilidade e de justificar a razão da sua existência para os acionistas (o Governo é o principal) e para a sociedade.

Percebe-se que as organizações públicas ainda enfrentam dificuldades na implementação e manutenção de controles e procedimentos internos, tais como definidos no Planejamento Estratégico. Ao tratarem dos aspectos relacionados com os controles financeiros, em particular, quase sempre se restringem à aferição pura e simples dos resulta-

dos de períodos já transcorridos, quando a finalidade precípua deveria ser a comparação com os parâmetros definidos no Planejamento Estratégico, de modo a permitir o enquadramento das ações presentes na direção dos acontecimentos futuros. As decisões de correção de rumo que os gestores devem tomar no dia-a-dia das empresas têm que estar suportadas por informações estratégicas, para que não corram o risco de estarem intercedendo em investimentos, custos e cotas de produtos ou serviços, de maneira equivocada e/ou desproporcional.

Enfim, suspeita-se que o grau insuficiente de alinhamento estratégico dos instrumentos de controle financeiro existente nas empresas públicas seja responsável pelo insucesso da grande maioria dessas organizações a longo prazo. A implementação de medidas, visando melhorias, quase sempre produz resultados frustrantes, porque na maioria das vezes representa iniciativas isoladas, dissociadas da estratégia organizacional. Por isso, não conseguem atingir os resultados financeiros e econômicos almejados.

## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO CONTROLE FINANCEIRO

Os sistemas de controle financeiro aplicados até o último quarto de século já não fazem tanto sucesso nos dias atuais. Os instrumentos de análise financeira não mais se restringem às informações extraídas das demonstrações contábeis ou apuradas através dos Balanços. Cada vez mais tornam-se presentes no dia-a-dia das empresas instrumentos mais modernos, como o fluxo de caixa informatizado, o planejamento financeiro e orçamentário, os sistemas de custos e outros tipos de relatórios gerenciais, gerando dados e informações para o controle e avaliação da saúde financeira e, mais que isso, tentando prever o desempenho futuro dessas empresas. Isto, sem falar de métodos mais atuais e eficazes disponíveis no mercado, a exemplo do Custeio Baseado em Atividades (ABC) e o *Balanced Scorecard* (BSC), por enquanto usadas por um grupo seleto de organizações, especialmente preocupadas em manterem-se competitivas no futuro.

Percebe-se que existe um crescimento substancial do número de instrumentos capazes de subsidiar as decisões tomadas pelos gestores financeiros. Porém, a forma como essas ferramentas es-

tão sendo incorporadas aos processos que permeiam a rotina das organizações, principalmente no âmbito da administração pública, ainda não permite alcançar níveis satisfatórios de eficácia e eficiência. Entre as deficiências reveladas, destaca-se a sua incapacidade em servirem ao controle do desempenho futuro.

As formas como os instrumentos de controle financeiro são empregados terminam servindo apenas para interpretar dados e informações relativos a operações passadas (comparativo entre previsto e realizado) e realizar projeções pouco consistentes para o presente e o futuro. Além disso, tanto os dados contábeis como os demais produzidos nos níveis tático e operacional não descrevem inteiramente as circunstâncias financeiras de uma empresa. Nesse sentido, o administrador financeiro precisa olhar além das demonstrações financeiras de sua companhia para perceber problemas que estão surgindo ou já existem.

Houve uma mudança radical no ambiente das empresas com a transição da era industrial para a era da informação. Essa nova realidade exige das organizações, tanto as do setor de produção industrial como as do setor de serviços, novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo. A capacidade de mobilização e exploração dos ativos intangíveis tornou-se muito mais decisiva do que investir e gerenciar ativos físicos (tangíveis), conforme reconhecem KAPLAN e NORTON (1997:4).

*“Durante a era industrial, de 1850 até cerca de 1975, o sucesso das empresas era determinado pela maneira como se aproveitavam dos benefícios das economias de escala e do escopo. A tecnologia era importante, porém as empresas bem sucedidas eram sempre aquelas que incorporavam as novas tecnologias aos ativos físicos que permitiam a produção em massa eficiente de produtos padronizados”*

O ambiente no qual as organizações contemporâneas estão inseridas é complexo e de extrema competitividade. Nesse contexto, as empresas devem estar devidamente aparelhadas com instrumentos adequados (sistemas de gestão), permitindo a melhoria contínua de sua competitividade, isto é, as medidas de melhoria das práticas atuais, focalizada no futuro. É fundamental conhecer a missão e as metas estratégicas para que se possa traçar a trajetória estratégica, definindo vetores de desempenho, através de medidas estratégicas.

Uma parcela considerável de empresas públicas vive mergulhada num esforço contínuo, tentando implementar novas ferramentas de controle de desempenho, porém, não alinha as medidas às suas estratégias. Procura-se melhorar os resultados dos processos existentes, através de custos mais baixos, de melhor qualidade e tempos de resposta menores, mas não sabem identificar os processos verdadeiramente estratégicos: aqueles que devem apresentar um desempenho excepcional para que a estratégia da empresa seja bem-sucedida.

Os métodos de medição de desempenho empresarial, baseados apenas em indicadores contábeis e financeiros tornaram-se obsoletos. Não refletem as medidas necessárias ao desempenho futuro. Construir vantagem competitiva para a organização não significa mais só aumentar escala de produção ou cortar simplesmente os custos, dispensando pessoal indiscriminadamente, sem uma avaliação criteriosa.

Conforme prescreve PORTER (1989, 1997), o desempenho econômico superior é decorrente da construção de vantagens competitivas sustentáveis, e esta está associada à escolha e implementação de uma clara estratégia competitiva, assim como às diferentes formas de execução das atividades e de configuração da cadeia de valor de cada organização. Analogamente, para PORTER e MILLAR (1996) a simples incorporação de tecnologia da informação não assegura a obtenção de resultados positivos, porém é necessária a sua subordinação a um propósito claro de construção de vantagens competitivas.

Assim, é necessário dispor de ferramentas capazes de alinhar competências individuais, organizacionais e interdepartamentais. Tais ferramentas ou sistemas precisam identificar ainda processos novos destinados a atender objetivos de clientes e acionistas. Em resumo, as organizações deverão estar devidamente aparelhadas com sistemas capazes de controlar e valorizar seus ativos intangíveis.

Os ativos intangíveis muitas vezes criam mais valor para clientes e acionistas do que os bens tangíveis. Isto, naturalmente, depende da gestão dos ativos. Há que se fazer investimentos na reciclagem de funcionários, tecnologia da informação e produtos e serviços inovadores, o que deve levar a uma melhoria radical do desempenho financeiro

futuro. Os sistemas usados, além de medir resultados, devem atuar como instrumentos de suporte gerencial. Uma ferramenta organizacional com essas características poderá auxiliar vários processos gerenciais, como o estabelecimento de metas individuais e de equipe, a política de remuneração, a alocação de recursos produtivos e o *feedback* e aprendizado estratégico, requisitos indispensáveis à gestão das empresas modernas.

Para dirigir as organizações modernas, inseridas em um ambiente tão competitivo e complexo, os executivos precisam dispor de indicadores sobre vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, sem os quais não manteriam o rumo da excelência empresarial, de que tanto necessitam para alcançar o sucesso no futuro. É fundamental que as empresas compreendam suas metas e os métodos para alcançá-las, e que disponham de instrumentos que traduzam a missão e a estratégia, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, servindo de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

O *Balanced Scorecard - BSC*, proposto por KAPLAN e NORTON (1997), constitui um sistema gerencial capaz de canalizar energias, habilidades e conhecimento específico de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo. Ele traduz a missão e a visão em um conjunto compreensível de objetivos e medidas de desempenho que podem ser quantificados e avaliados, inclusive alcançando resultados e ativos intangíveis. Essas medidas costumam incluir indicadores de desempenho financeiro, na perspectiva do cliente, dos processos e das habilidades e capacidades que precisam ser desenvolvidas para assegurar os demais. Os objetivos financeiros são relevantes, mas também é importante que se controlem os vetores de desempenho desses objetivos.

De acordo com MINTZBERG (2000:224), “*As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas ou meios de iludir; porém, mais uma vez, cada um a seu tempo e adequado à sua situação*”. Para um período distinguível de tempo, a organização adota uma determinada forma de estrutura adequada a um certo tipo de contexto, o que faz com que ela se engaje em determinados comportamentos que dão origem

a determinada estratégia. Os estados sucessivos de configuração e períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em seqüências padronizadas, por exemplo, descrevendo ciclos de vida de organizações.

Portanto, o Processo de Planejamento Estratégico pode ser definido como sendo a maneira através da qual uma organização elabora, implementa e controla seus planos e programas, visando alcançar e/ou manter posições relativas e objetivos específicos no futuro. Tem como parâmetro as relações da organização com o meio ambiente, que fornece a dimensão dos aspectos representativos de ameaças e oportunidades, e com suas próprias características internas condicionadas pelos pontos fracos e fortes.

Comentando sobre as causas e soluções para os ‘problemas estratégicos’, ANSOFF (1981:15) definiu o Planejamento estratégico como sendo a “*análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implementá-la*”.

Tendo em vista o processo de planejamento estratégico, cabe ressaltar que as organizações públicas praticamente se submetem às mesmas condições que as empresas privadas. O aperto orçamentário, aliado à demanda da sociedade por serviços ágeis e com qualidade, exige dos administradores públicos uma conduta bastante racional, pautada em controles automatizados, otimizados, integrados e cada vez mais eficientes e eficazes.

Não obstante, grande parte das empresas públicas não possui instrumentos de controle financeiro adequadamente vinculados ao seu Planejamento Estratégico. A ausência de tais ferramentas ou o seu desalinhamento estratégico torna essas empresas morosas quanto ao diagnóstico de problemas e, por conseguinte, na definição de ações e medidas de correção.

Em sendo assim, as diversas áreas da organização terminam desenvolvendo respostas distintas, contraditórias e ineficazes. Conseqüentemente, a reorientação geralmente é prolongada, turbu-

lenta e ineficiente. Em certos casos poderá vir tarde demais, chegando a comprometer até mesmo a sobrevivência da organização.

Mesmo possuindo sistemas de controle, estes, na maioria das vezes, não estão alinhados e integrados, sistematicamente, aos planos estratégicos traçados pela organização. Conseqüentemente, as várias unidades que compõem essas empresas passam a tocar os projetos e atividades sob suas responsabilidades isoladamente - ordenando despesas e controlando os resultados dentro de uma visão estanque e imediatista, sem qualquer preocupação com as diretrizes estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Usualmente, o controle fica restrito ao acompanhamento do orçamento anual (projeção de receita e despesa), à análise do balanço e demonstrações contábeis do exercício, bem como a alguns outros tipos de relatórios gerenciais. Somente ao final de um período que varia de três à dez anos – conforme o prazo de validade do Planejamento Estratégico – quando se vai então analisar, projetar e elaborar o planejamento para o período seguinte, é que se percebe a distancia entre o que foi previsto e o que efetivamente se realizou do Planejamento Estratégico anterior.

Consoante Beer e Eisenstat (2001:121), “*as empresas sabem há tempos que, para serem competitivas, precisam elaborar uma boa estratégia e alinhar corretamente estrutura, sistemas, comportamento da liderança, políticas de recursos humanos, cultura, valores e processos gerenciais*”

Quando a comunicação básica entre os executivos e seus diretores consiste em medidas financeiras de curto prazo, não é de surpreender que as reuniões focalizem mais os resultados operacionais de curto prazo do que a visão estratégica de longo prazo. Analogamente, a adoção de medidas decorrentes de sinais originários dos indicadores financeiros ou operacionais, apurados isoladamente, não costuma assegurar vantagens competitivas sustentáveis à organização. Desta forma, suspeita-se que a insuficiente condição de alinhamento estratégico vigente nas empresas públicas vem restringindo as suas expectativas e mitigando a sua saúde financeira, o que torna indispensável um esforço de análise do grau de alinhamento estratégico nestas organizações.

## ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DO CONTROLE FINANCEIRO NAS EMPRESAS ESTADUAIS DE PROCESSAMENTO DE DADOS

Para investigação das condições de alinhamento estratégico dos instrumentos de controle financeiro nas empresas estaduais prestadoras de serviços de informática, tomou-se como base o conjunto de empresas filiadas à Associação Brasileira de Empresas Estaduais de Processamento de Dados – ABEP, a qual congrega a maior parte das empresas públicas que atuam neste setor, tendo desde 1977 atuado na promoção e fortalecimento da cooperação entre suas associadas.

Atualmente a ABEP congrega 26 instituições associadas, representando os Estados da Federação e o Distrito Federal. Apenas o Estado do Acre não possui um órgão de informática vinculado a sua estrutura. O quadro a seguir contém a relação de todas as instituições que compõem a ABEP com os seus respectivos estados federativos, classificadas em 05 (cinco) grupos de acordo com o regime jurídico correspondente.

TAB. 1 - ENTIDADES ASSOCIADAS À ABEP E RESPECTIVOS ESTADOS

|  |   |                     |
|--|---|---------------------|
| A07  | ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará            | Ceará               |
| A08  | FISEPE - Empresa de Fomento e Informática de Pernambuco         | Pernambuco          |
| A09  | PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados Rio G. do Sul    | Rio Grande do Sul   |
| A10  | PRODAM - Processamento de Dados do Amazonas S/A                 | Amazonas            |
| A11  | PRODASE - Companhia de Processamento de Dados de Sergipe        | Sergipe             |
| A12  | PRODEB - Companhia de Processamento de Dados da Bahia           | Bahia               |
| A13  | PRODEMG - Companhia de Processamento de Dados Minas Gerais      | Minas Gerais        |
| A14  | PRODEPA - Processamento de Dados do Pará                        | Pará                |
| A15  | PRODEPI - Empresa de Informática e Processamento Dados do Piauí | Piauí               |
| A16  | PRODESP - Companhia de Processamento de Dados de São Paulo      | São Paulo           |
| A17  | PRODEST - Empresa de Processamento de Dados do Espírito Santo   | Espírito Santo      |
| <b>B- EMPRESAS PÚBLICAS (Pessoa Jurídica de Direito Público)</b> |   |                     |
| B18  | AGANP - Agência Goiana de Administração e Negócios Públicos     | Goiás               |
| B19  | CODIN - Coordenadoria de Informática                            | Rio Grande do Norte |
| <b>C- AUTARQUIAS</b>   |   |                     |
| C20  | PRODAP - Processamento de Dados do Amapá                        | Amapá               |
| C21  | PRODERJ - Centro de Processamento de Dados do Rio de Janeiro    | Rio de Janeiro      |

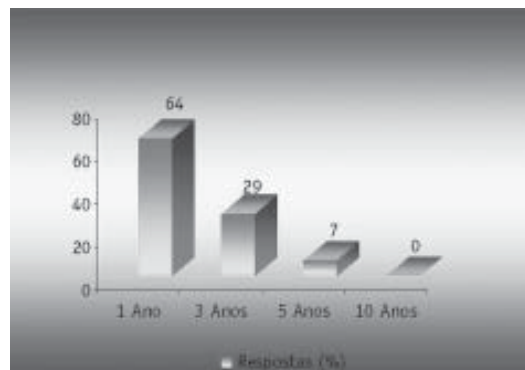
| CÓD.   | NOME   |
|--|--|
| <b>A- EMPRESAS PÚBLICAS (Pessoa Jurídica de Direito Público)</b> |  |
| A01  | CELEP - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará                   |
| A02  | CEPRO - Companhia de Processamento de Dados do Mato Grosso do Sul      |
| A03  | CEPRO - Companhia de Processamento de Dados do Rondônia                |
| A04  | CIASC - Companhia de Informática e Automação do Ceará                  |
| A05  | CODAT - Companhia de Processamento de Dados do Paraíba                 |
| A06  | CODEP - Companhia de Desenvolvimento e Processamento de Dados do Ceará |
| A07  | ETICE - Empresa de Tecnologia da Informação do Ceará                   |
| A08  | FISEPE - Empresa de Fomento e Informática de Pernambuco                |
| A09  | PROCERGS - Companhia de Processamento de Dados do Rio Grande do Sul    |
| A10  | PRODAM - Processamento de Dados do Amazonas S/A                        |

nhamento estratégico.

Para tal, foi encaminhado questionário contendo vinte perguntas a respeito do tema em análise, aos gerentes financeiros de vinte e duas instituições filiadas à ABEP, número que representa 85% do universo de vinte e seis instituições associadas. Procurou-se analisar tão somente aquelas organizações cujas características equivalassem às de uma estrutura organizacional funcionando em regime empresarial, fosse ela uma empresa pública, de economia mista (pública e privada), autarquia ou fundação. Por isso, não foi enviado questionário para as Unidades Internas de Secretarias de Estado, embora estas fizessem parte da ABEP. Dos vinte e dois questionários aplicados, quatorze foram respondidos (64%), e a partir deles são delineadas as seguintes conclusões.

A análise das respostas indicou que uma parcela significativa (64%) das empresas que enviaram suas respostas não possui Planejamento Estratégico, pois suas projeções alcançam um horizonte de doze meses apenas. Tal período é mais condizente com o 'orçamento anual', de curto prazo. Apenas cinco empresas, 36% das quatorze que responderam, realizam seus planejamentos baseados em prazos que variam de três a cinco anos, o que denota que o tratamento dos instrumentos de controle financeiro afinado com uma visão estratégica ainda é algo muito incipiente nas empresas públicas de informática.

FIG. 1 - ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO – PRAZO CONSIDERADO



A ausência de uma cultura de planejamento estratégico verdadeiramente solidificada parece ser a causa do relativo descrédito nos métodos e instrumentos de controle em uso nas organizações

Fonte: Site da ABEP, 15/10/2001. <http://www.abep.sp.gov.br/abep2.htm>

As entidades associadas à ABEP atuam na busca da modernização administrativa, aliada à qualidade e produtividade dos serviços que os governos estaduais prestam à sociedade em setores como os de educação, saúde, transportes, se-

| D- FUNDAÇÕES                                  |  |
|---|--|
| D22   | FIPLAN - Fundação Instituto de Planejamento de Alagoas |
| E- UNIDADES INTERNAS DE SECRETARIAS ESTADUAIS |  |
| E23   | SEPLAN/RR - Coordenadoria de Informática               |
| E24   | SGI - Superintendência de Gestão da Informática        |
| E25   | STI - Subgerência de Tecnologia da Informação          |
| E26   | Chefia de Gabinete de Informática                      |

Dessa forma, procura-se averiguar o estágio em que se encontram os controles estratégicos (processos e sistemas), focando principalmente os aspectos voltados para o uso do planejamento, eficácia dos controles, receptividade a novos instrumentos de controle, níveis organizacionais envolvidos com o planejamento, vantagens percebidas, instrumentos de controle usados e o grau de ali-

públicas vinculadas à ABEP. Tal afirmativa baseia-se nas repostas às questões 3 e 4 (ver tabela 2), onde se observa que o manuseio dos instrumentos de controle financeiro não é feito de forma estruturada e sistematizado.

Apenas duas empresas (14% das repostas) indicaram que os controles são *plenamente eficazes*. A grande maioria (79%) respondeu que os controles são *razoavelmente eficazes*. As repostas à questão de número 4 (resultados alcançados) indicam que o uso das ferramentas de controle financeiro produz resultados *eficientes e consistentes*, porém, poucas acham que *refletem os objetivos e metas do planejamento estratégico*, tampouco suportam *decisões corporativas de longo prazo*.

TAB. 2 - CONFIABILIDADE DOS CONTROLES

FINANCEIROS

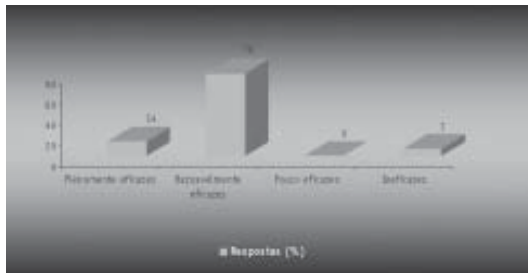


FIG. 2 - EFICÁCIA DOS CONTROLES

Por outro lado, uma parcela significativa de empresas da ABEP parece ainda não ter percebido o quanto é importante dispor de sistemas automatizados e integrados nas suas áreas-meio (recursos humanos, administrativa e finan-

ceira), especialmente na execução e controle das atividades financeiras.

Este aspecto está refletido nas repostas às questões de número 6 a 8 e 17 (Tabela 3). No entendimento da grande maioria (93%) dos gestores das empresas que responderam aos questionários os investimentos estruturais em instrumentos de controle são *razoavelmente* ou *pouco eficazes*. Apenas 7% acham que os investimentos são *plenamente eficazes*.

De acordo com as repostas à questão número 7, uma parcela significativa (54%) só está disposta a investir até 1% da despesa anual com pessoal em métodos e instrumentos de controle financeiro. Da mesma forma que uma expressiva parcela (50%) do corpo de empregados vê com *pouco entusiasmo* a introdução de novos métodos e instrumentos de controle em suas organizações (questão número 8).

TAB 3 - IMPORTÂNCIA DISPENSADA AOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE

| Alternativas   | Respostas (%) |
|--|---------------|
| <b>Eficácia dos investimentos estruturais</b>          | <b>100</b>    |
| Plenamente eficazes                                    | 7             |
| Razoavelmente eficazes                                 | 64            |
| Pouco eficazes   | 29            |
| Ineficazes   | 0             |
| <b>Limite de gasto anual com aquisição de sistemas</b> | <b>100</b>    |
| Até 1% da despesa anual com pessoal                    | 54            |
| Até 5% da despesa anual com pessoal                    | 31            |
| Até 10% da despesa anual com pessoal                   | 15            |
| Acima de 10% da despesa anual com pessoal              | 0             |



|  |            |
|--|------------|
| <b>Receptividade dos empregados a novos controles</b>                              | <b>100</b> |
| Muito entusiasmo   | 29         |
| Pouco entusiasmo   | 50         |
| Indiferença  | 7          |
| Resistência  | 14         |
| <b>Necessidade de ferramentas de controle financeiro nas organizações públicas</b> | <b>100</b> |
| Extremamente necessárias   | 86         |
| Razoavelmente necessárias  | 14         |
| Pouco necessárias  | 0          |
| Desnecessárias   | 0          |

foram apontadas como sendo o meio mais usado para a divulgação dos assuntos estratégicos (42%), conforme Tabela 5.

TAB. 4 - GRAU DE ENVOLVIMENTO DOS EMPREGADOS COM AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS

Com referência aos níveis organizacionais envolvidos com o planejamento estratégico, os resultados apresentados na Tabela 4 revelam uma

| Alternativas   | Respostas (%) |
|--|---------------|
| <b>Quem conhece os objetivos e metas estratégicas</b>            | <b>100</b>    |
| Somente a diretoria  | 0             |
| Diretoria e gerências  | 36            |
| Diretoria, gerências e equipes                                   | 28            |
| Todo o corpo funcional   | 36            |
| <b>Participação dos funcionários no planejamento estratégico</b> | <b>100</b>    |
| Somente o controle   | 0             |
| Execução e controle  | 36            |
| Elaboração, execução e controle                                  | 57            |
| Nenhuma participação   | 7             |
| <b>Quem freqüenta os eventos com fins estratégicos</b>           | <b>100</b>    |
| Somente a diretoria  | 0             |
| Diretoria, assessorias e gerências                               | 29            |
| Diretoria, assessorias, gerências e equipes envolvidas           | 57            |
| Todo o corpo funcional   | 14            |
| <b>Meios usados para divulgar</b>                                | <b>100</b>    |

que prati-  
 ção (direto-  
 vida e todo  
 os e metas  
 empresas res-  
 ponderam que seus funcionários participam da elab-  
 oração, execução e controle do Planejamento Es-  
 tratégico. Também, para a maioria das empresas, os  
 seus funcionários estão *razoavelmente capacita-*  
 dos para discutir e tomar acordo com os requisitos estraté-  
 gicos de suas organizações. Os eventos realizados  
 para discussão de questões estratégicas são fre-  
 quentados por todas as áreas que de alguma ma-  
 neira estejam envolvidas desde a alta gerência até o nível  
 operacional. Além disso, há que se reconhecer que alguns  
 instrumentos utilizados para divulgar internamente os  
 assuntos ligados às estratégias organizacionais são  
 muito eficazes. A intranet (26%) e a internet (13%)  
 são os meios mais utilizados para divulgação. Embora  
 não tenham alcançado um alcance espetacular, visto  
 que a grande maioria das empresas não possui sites,  
 a utilização de meios eletrônicos de divulgação é  
 crescente e tende a ser utilizada com maior frequên-  
 cia em futuras pesquisas. Tendo em vista a percepção de vantagens  
 inerentes ao uso dos instrumentos de controle ali-  
 nhados ao planejamento estratégico, cabe obser-

Tendo em vista a percepção de vantagens inerentes ao uso dos instrumentos de controle alinhados ao planejamento estratégico, cabe obser-

var que das quatorze empresas (Tabela 5) que responderam ao questionário, seis (44%) vêm no *controle de custos* o maior benefício trazido pelo uso dos instrumentos de controle financeiro em suas organizações. Outras vantagens ressaltadas foram o *auxílio à tomada de decisão* (31%) e a *melhoria do desempenho dos serviços prestados* (25%).

Quanto ao que pensam os funcionários sobre as vantagens de tais ferramentas de controle verificou-se que 66% das respostas apontam como “*algo necessário para organização e que se reverterá em seus próprios benefícios*”. Isto pode ser visto como um ponto forte para a implantação e/ou o aprofundamento do uso de instrumentos alinhados estrategicamente, desde quando, constata-se que havendo um bom nível de aceitação e pré-disposição do corpo de colaboradores para agir estrategicamente, além de potencializar resultados, as dificuldades e resistências poderão ser bem menores. Nesse particular, teve indicação menos expressiva o item *algo benéfico apenas para a organização* (20%) e inexpressiva os itens *incômodo ou ameaça* e *trabalho desnecessário*, ambos com 7% cada um.

Outro aspecto que chama a atenção e que, portanto, enseja uma reflexão mais apurada são as medidas de desempenho adotadas nas empresas em exame. O controle da *qualidade dos serviços* (40%) tem mais importância do que a soma do *nível de satisfação dos clientes* (20%) com a *motivação dos empregados* (15%). Infere-se, a partir destes resultados, que a visão estratégica está equivocada ou os controles estão de certo modo alheios a esta visão. No mundo atual, o cliente (que consome) e o empregado (que produz) precisam ocupar posição de destaque em qualquer estratégia empresarial. Empregados motivados prestam serviços qualificados que tornam os clientes satisfeitos.

TAB. 5 -VANTAGENS PERCEBIDAS COM O USO DE CONTROLES ESTRATÉGICOS

| Alternativas   | Respostas (%) |
|--|---------------|
| <b>Quem conhece os objetivos e metas estratégicas</b>                    | <b>100</b>    |
| Como os funcionários vêem os controles vinculados ao PE                  | 100           |
| Algo benéfico para a organização   | 20            |
| Algo necessário à empresa e que se reverterá em seus próprios benefícios | 66            |
| Incômodo ou ameaça   | 7             |
| <b>Trabalho desnecessário</b>  | <b>7</b>      |
| Vantagens do uso de instrumentos de controle financeiro                  | 100           |
| Controle dos níveis de produtividade                                     | 0             |
| Melhoria de desempenho dos serviços prestados                            | 25            |
| Controle e redução de custos   | 44            |
| <b>Auxílio à tomada de decisão</b>                                       | <b>31</b>     |
| Medidas de desempenho, além das informações financeiras                  | 100           |
| Nível de satisfação dos clientes   | 20            |
| Qualidade dos serviços   | 40            |
| Motivação dos funcionários   | 15            |

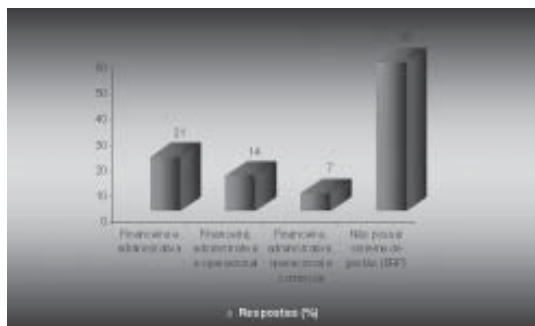
Já entre os diversos instrumentos de controle financeiro relacionados (Tabela 6), destacam-se os sistemas de *custos, orçamento, balanço, balancetes e outros relatórios contábeis*. Não obstante a importância estratégica de tais instrumentos, verifica-se que nenhum deles foi apontado como sendo vinculado ao planejamento estratégico. Além das ferramentas relacionadas acima, foram indicadas algumas atividades como vinculadas ao *planejamento estratégico*, tendo como exemplos o fluxo de caixa, o fluxo bancário, fornecedores/contas a pagar, o controle de pessoal, dentre outras. Mesmo assim, isso só ocorre com um nú-

mero reduzido de empresas. A grande maioria não possui qualquer sistema ou controle vinculado ao planejamento estratégico.

Outro aspecto relevante é que a grande maioria (58%) das empresas pesquisadas (Tabela 6) não possui um sistema integrando os diversos módulos ou funções financeiras (Sistema Integrado de Gestão – *Enterprise Resources Planning - ERP*). Menos da metade dispõe de um sistema financeiro integrando suas funções de orçamento, compra, patrimônio, faturamento, tesouraria, contas a pagar, contas a receber e contabilidade. É, de fato, uma realidade difícil de ser aceita nos dias atuais, considerando-se que todas as empresas envolvidas na investigação pertencem ao segmento de Tecnologia da Informação – TI. Essas empresas trabalham com controles estanques em suas áreas não finalísticas, alimentando os mesmos dados, simultaneamente, em diferentes bases internas e gerando informações sem a devida consistência. Uma única informação poderá constar em vários relatórios com valores distintos ao mesmo tempo.

Depreende-se da análise acima que a falta de sistemas de controle adequados (automatizados e integrados) termina levando cada unidade organizacional a enxergar tão somente as tarefas circunscritas à sua responsabilidade institucional. Isso traz como conseqüência a perda da referência no conjunto, do vínculo com as metas e objetivos organizacionais e da visão sistêmica.

FIG. 3 - ATIVIDADES INTEGRADAS POR SISTEMA DE GESTÃO - ERP



TAB. 6 - INSTRUMENTOS DE CONTROLE EM USO ATUALMENTE

| Descrição                                  | Vinculação ao PE |
|--|------------------|
| <b>Sistemas internos</b>                   |                  |
| Fluxo de caixa                             | Sim              |
| Sistema de Pessoal                         | Sim              |
| Sistema contábil (Balanço)                 | Sim              |
| Sistema AP5 (sistema financeiro integrado) | Sim              |
| Receita                                    | Não              |
| Contas a Pagar (fornecedores)              | Não              |
| Custos                                     | Não              |
| Orçamento                                  | Não              |
| Balancetes                                 | Não              |
| <b>Sistemas corporativos estaduais</b>     |                  |
| Sistema Integrado de Contabilidade         | Sim              |
| SIAFEN (Financeiro)                        | Sim              |
| SAG (Administração)                        | Sim              |

Um aspecto contraditório dos resultados da pesquisa a ser ressaltado é que as respostas ao questionário (Tabela 7) indicam que 54% das empresas controlam o *desempenho operacional e financeiro* tendo como referência os objetivos e as metas estratégicas da organização, 64% encontram-se *razoavelmente aparelhadas* para conduzir as questões financeiras de acordo com os objetivos e metas estratégicos e 64% afirmam que seus funcionários estão *razoavelmente capacitados* para pensar e agir em conformidade com as diretrizes empresariais estabelecidas. No entanto, as respostas ao questionário revelam também que 58% não possuem sistema de gestão – ERP (ver Figura 3) e os controles de orçamento e de custos não estão vinculados ao Planejamento Estratégico (ver Tabela 6).

Depreende-se dos elementos acima que as organizações estudadas ainda se defrontam com dificuldades ocasionadas pela ausência de proces-

dos adequados e de instrumentos de controle (sistemas) compatíveis com o grau de evolução técnica do segmento de Tecnologia da Informação. Isto vem dificultando que a visão da alta administração seja compartilhada com todo o corpo de funcionários destas organizações.

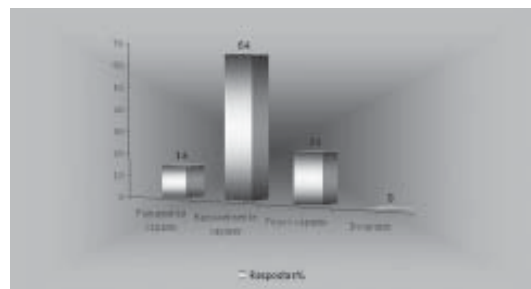
O aperto nos gastos, ao qual essas organizações foram submetidas na última década, tem sido usado para justificar a aplicação de quantias ínfimas em infra-estrutura e no aparelhamento técnico das unidades de apoio, responsáveis pelas atividades-meio (recursos humanos, administrativa e financeira). Contudo, observa-se uma enorme desproporcionalidade entre os volumes de recursos investidos nas áreas de apoio, comparativamente àqueles direcionados para as áreas finalísticas, responsáveis diretas pelos serviços prestados (desenvolvimento, processamento de dados, manutenção e vendas/atendimento). Sacrifica-se, dessa forma, a aquisição de um instrumental tão necessário ao aparelhamento das áreas de apoio, comprometendo a prevalência das diretrizes empresariais estabelecidas quando da elaboração dos planos estratégicos.

Um traço marcante revelado por esta pesquisa, considerando-se os elementos indicativos de alinhamento estratégico, são as várias respostas de forte teor paradoxal. Principalmente, ao confrontar-se os elementos contidos na figura 1 com os da tabela 7: o primeiro indica uma quase inexistência de planejamento de longo prazo, ao passo que o segundo ressalta que quase 80% das instituições pesquisadas encontra-se razoavelmente ou plenamente aparelhada para tratar questões financeiras conforme objetivo e metas estratégicas. Adicionalmente, um percentual semelhante (Figura 4) indica que o seu corpo funcional encontra-se plenamente ou razoavelmente capacitado para atuar estrategicamente.

TABELA 7 - ESTÁGIO DE CAPACITAÇÃO PARA O USO DE FERRAMENTAS VINCULADAS AOS PLANOS ESTRATÉGICOS

| Alternativas   | Respostas % |
|--|-------------|
| <b>Medidas referenciadas nos objetivos e metas estratégicas</b>  | <b>100</b>  |
| Desempenho operacional e financeiro  | 54          |
| Satisfação dos clientes  | 32          |
| Motivação dos empregados   | 14          |
| Nenhum dos itens acima   | 0           |
| <b>Está aparelhada para tratar questões financeiras conforme objetivos e metas definidas no planejamento estratégico</b> | <b>100</b>  |
| Plenamente aparelhada  | 14          |
| Razoavelmente aparelhada   | 64          |
| Pouco aparelhada   | 22          |
| Desaparelhada  |             |

FIG. 4 - CAPACITAÇÃO DOS EMPREGADOS PARA ATUAR ESTRATEGICAMENTE



Adicionalmente, cabe ressaltar que em nenhum momento ficou caracterizada a existência de indicadores (medidas de performance) sintonizados com a estratégia da empresa, refletindo com clareza os seus objetivos e prioridades.

Desta forma, uma análise conjunta dos resultados de pesquisa anteriormente apresentados, permite concluir que o grau de alinhamento estratégico nas empresas públicas estaduais de processamento de dados ainda é muito incipiente,

e indica de forma clara que estas organizações encontram-se em um estágio preliminar de incorporação de práticas mais rigorosas de planejamento e gestão estratégica.

Os seus planos de ação usualmente apresentam um horizonte de apenas um ano, São raros os sistemas integrados de gestão, e mínimos os investimentos destinados à aquisição e/ou construção de instrumentos de controle da implementação da estratégia, prevalecendo sistemas estanques de controle financeiro que mal refletem resultados passados, com pouca ou nenhuma condição de refletir as perspectivas de êxito dos planos estratégicos de cada organização.

Para conseguir melhorias de desempenho, essas organizações deverão introduzir mudanças substanciais nos seus sistemas de controle e medição, mantendo-os alinhados ao planejamento estratégico. Se quiserem permanecer competitivas no futuro, terão que pensar e agir estrategicamente, e não se limitarem a ficar monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado.

## REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. R. *Directors Responsibility for Corporate Strategy*. Harvard Business Review. Boston, novembro de 1980.
- ANSOFF, I. H., DECLERK, R. P., HAYES, R. L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- ANSOFF, I. H., McDONNELL, E.J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BEER, M., EISENSTAT, R. A. *Contra os Seis Assassinos Silenciosos*. HSM Management. Número 25, ano 5, março-abril 2001, p. 121-124.
- CHANDLER, A. D. *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. New Jersey: Prentice-Hall Inc. 1977.
- CHING, H. Y.. *Gestão Baseada em Custeio por Atividades*. São Paulo: Atlas, 1995.
- DAY, G. S., REIBSTEIN, D. J. *A Dinâmica da Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. *The Information Executives Truly Need*. Harvard Business Review. Harvard Press. Cambridge, janeiro de 1995.
- FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C.. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1992.
- GAJ, L. *Administração Estratégica*. São Paulo: Ática, 1993.
- HESELBEIN, F. et al. *A Organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Organização Orientada para a Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MINTZBERG, H. *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas S. A., 1991.
- MINTZBERG, H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: The Free Press, 1994.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. LAMPEL, J.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, C. A ., PORTER, M.. E. *Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PLAYER, S. et al. *ABM – Activity Based Management: lições do campo de batalha*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1997.
- PORTER, M. E. *A Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1989.
- PORTER, M. E. *Competição em Indústrias Globais*. Rio de Janeiro: Campus Ltda, 1986.
- PORTER, M. E. *Competição: Estratégias Competitivas Essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990.
- PORTER, M. E. *Towards a Dynamic Theory of Strategy*. Strategic Management Journal. V. 12, John Wiley & Sons, Ltd, 1991.
- PORTER, M. E., MILLAR, V. A. *How Information Gives You Competitive Advantage*. Harvard Business Review. Boston, julho de 1996
- PORTER, M. E. . *A hora da estratégia*. HSM Management, nº 5, nov/dezembro, 1997, p. 7-10.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.