

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO

GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO ACERCA DAS
FERRAMENTAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
UTILIZADOS E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO
ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

ANA PAULA ALVES CRUZ

MANAUS

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
FACULDADE DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ANA PAULA ALVES CRUZ

GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO ACERCA DAS FERRAMENTAS E
SISTEMAS DE CONTROLE UTILIZADAS E SUA RELAÇÃO COM A
GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Amazonas, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Econômica.

Orientadora: Profa. Dra. Silvana Dacol

MANAUS
2007

Ficha Catalográfica
(Catalogação na fonte realizada pela Biblioteca Central – UFAM)

Cruz, Ana Paula Alves

C957g Gestão financeira: um estudo acerca das ferramentas e sistemas de informação utilizados e sua relação com a gestão estratégica em uma empresa multinacional / Ana Paula Alves Cruz. - Manaus: UFAM, 2007.

115 f.; il.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal do Amazonas, 2007.

Orientadora: Prof^a. Dra. Silvana Dacol

1. Gestão estratégica 2. Gestão financeira 3. Sistemas de informação 4. Planejamento empresarial I. Dacol, Silvana II. Universidade Federal do Amazonas III. Título

CDU 658.15(811.3)(043.3)

ANA PAULA ALVES CRUZ

GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO ACERCA DAS FERRAMENTAS E
SISTEMAS DE CONTROLE UTILIZADAS E SUA RELAÇÃO COM A
GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal do
Amazonas, como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre
em Engenharia de Produção, área
de concentração Gestão
Econômica.

Aprovada em 22/12/2007

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Silvana Dacol (UFAM) Presidente

Prof^a. Dra. Luiza Maria Bessa Rebelo (UFAM)

Prof^o. Dr. Milanez Silva de Souza (Uninorte)

À minha mãe, cujo amor infinito é a
essência de toda a minha vida.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela constante fonte de inspiração, amor e luz que me acompanham em meu caminho;

A meus pais, que me iniciaram na jornada do conhecimento e ensinaram que é fundamental acreditar na realização dos sonhos;

A empresa objeto do estudo de caso nas pessoas dos Srs. Yong Sung Chi, Sung Min Moon e Seung Kweon Yang pela oportunidade, incentivo e preciosas contribuições;

Aos amigos pelo incentivo e carinho, em especial a José David Vital, por ter viabilizado o ingresso no programa e constante estímulo, e Cristiane Gomes e Mauricio Roberto, pela solidariedade e generosidade durante o curso.

A minha orientadora Profa. Dra. Silvana Dacol, pela amizade, paciência e valioso direcionamento em todas as fases deste processo.

Aprender é descobrir aquilo que você já sabe,
Fazer é demonstrar que você sabe,
Ensinar é lembrar aos outros que eles sabem tanto quanto você.
Somos todos aprendizes, fazedores, professores...

Richard Bach

RESUMO

A globalização tem contribuído para expandir os horizontes das empresas intensificando as relações entre clientes e fornecedores. A sobrevivência em um mundo cada vez mais competitivo demanda um exercício constante de fixação e acompanhamento de objetivos e metas traçadas em seu planejamento estratégico que devem ser compartilhado por toda a organização. Neste contexto, a opção pela adoção de sistemas integrados e a sofisticação do controle interno relacionado a gestão financeira e suas ferramentas a fim de proporcionar informações confiáveis preferencialmente em tempo real são vistos como diferenciais para agilizar o processo decisório. O objetivo desta dissertação é analisar aspectos da gestão estratégica e financeira, sua integração e as relações que se estabelecem entre elas. São ainda levantadas referências a ferramentas e sistemas de informação utilizados pela gestão financeira e até que ponto os dados gerados auxiliam o planejamento estratégico agregando valor. Como materiais e métodos foi realizado um estudo de caso em uma empresa de componentes do segmento eletroeletrônico do Pólo Industrial de Manaus que contou com o depoimento de três executivos diretamente envolvidos com o planejamento estratégico e financeiro da companhia. O estado da arte abordado admite que, dentre as diversas definições de estratégia empresarial, todas as escolas citadas convergem sobre a necessidade de geração de vantagens competitivas atuais e sustentáveis e a fixação de objetivos e quantificá-los. Constata-se a integração da gestão estratégica com a financeira através da necessidade de definição da origem dos recursos que irão viabilizar o alcance das metas estabelecidas para o negócio, ratificada pelas afirmações dos executivos que participam do estudo de caso. Desta forma este trabalho contribui para estreitar os laços acadêmicos entre estratégia e finanças além de auxiliar na compreensão da relação entre elas, a utilização de suas ferramentas e a crescente importância dos sistemas de informação.

Palavras Chave: gestão financeira e suas ferramentas, gestão estratégica e sistemas de informação

ABSTRACT

Global connections have contributed to expand the companies' horizons improving the relationship between clients and suppliers. The survival in a competitive world demands a constant exercise of establishment objectives and goals defined in the strategic planning that shall be shared by the whole organization and monitored constantly. In this environment, the decision to use an integrated system and sophisticated internal controls related to financial management and its tools in order to provide reliable information preferably in real time are seen as competitive advantages, essential to speed up the decision process. The aim of this work is to analyze aspects of the strategic and financial management, their integration and the connections established between them. References to tools and information systems used by the financial management are made and the extension they add value to strategic management is also analyzed. As materials and methods, a case study has taken place in a company that produces electro electronic parts located in the Industrial Pole of Manaus. Three executives directly involved with the strategic and financial planning processes were interviewed. The state of art mentioned in this work admits that, among the different definitions of business strategy, all schools agree concerning the necessity of generating actual and sustainable competitive advantages and defining measurable goals. The integration of strategic and financial management occurs due to the necessity of defining the sources which will allow the achievement of the established goals, also confirmed by the executives who took part in the case study. Based on this approach, this work contributes to reinforce the academic connections between strategy and finance and helps to understand the relationship between them, the importance of the financial tools and information systems.

Key words: Financial management and its tools, strategic management and information systems

SUMÁRIO

1. Introdução.....	10
1.1 Definição dos objetivos	14
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Procedimentos metodológicos.....	15
1.4 Estrutura do trabalho.....	21
2. A gestão estratégica integrada a gestão financeira e o papel do planejamento nas organizações.....	23
2.1 A gestão estratégica e a importância do planejamento.....	23
2.2 A gestão financeira e o papel do planejamento.....	30
2.3 A inter-relação entre o planejamento estratégico e o financeiro.....	36
3. Principais ferramentas e Indicadores da gestão financeira.....	41
3.1 As ferramentas da gestão financeira.....	41
3.1.1 O balanço patrimonial, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa.....	41
3.1.2 Métodos de seleção de alternativas de investimento.....	48
3.2 A utilização de indicadores Financeiros para avaliação de desempenho.....	52
3.2.1 A importância de indicadores como instrumento de medição de performance.....	52
3.2.2 Principais indicadores financeiros utilizados para acompanhamento do desempenho das empresas.....	56
4. A utilização de sistemas de informação pela gestão financeira.....	62
4.1 Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação.....	62
4.1.1 A Gestão de processos do negócio e a contribuição da TI.....	63
4.1.2 O papel dos sistemas de informação como diferencial competitivo das empresas.....	65
4.2 Modelos de avaliação de sistemas de informações.....	67
4.3 Classificação dos sistemas de informação e apresentação dos sistemas de informações contábeis.....	70
4.4 O sistema de informação utilizado pela empresa objeto de estudo: o ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>).....	74
5. Um estudo acerca das ferramentas e sistemas de informação utilizados pela gestão financeira e sua relação com a gestão estratégica em uma empresa multinacional.....	81
5.1 A empresa (caracterização).....	81
5.2 Resultados e análise.....	89
6. Conclusões e sugestões para trabalhos futuros.....	101
7. Referências.....	106
8. Apêndice	110

1. INTRODUÇÃO

As diversas relações estabelecidas entre as organizações, seus colaboradores, fornecedores, clientes, instituições governamentais, financeiras, entre outros são fundamentais para viabilizar os objetivos do negócio.

Segundo Drucker (1999) a necessidade de um bom relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, fica cada vez mais evidenciada com o advento da globalização, já que as oportunidades e a concorrência expandem seus horizontes aproximando instituições de forma crescente e irrevogável. Com esta nova realidade, os administradores das organizações são julgados por sua capacidade de identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento possível e sustentável, o que implica necessariamente em repensar o conceito da corporação.

As organizações devem ser flexíveis, adaptando-se às mudanças de ambientes externos. Tal flexibilidade deve levar em consideração o mercado de mão-de-obra, os fornecedores, o sistema financeiro, os sindicatos, a concorrência, a comunidade, a tecnologia e, principalmente, os consumidores dos serviços.

Teló (2001) afirma que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, o foco na satisfação do cliente faz com que os administradores estabelecessem metas por meio de um planejamento estratégico eficiente, que envolva a organização como um todo, utilizando os fatores-chave de sucesso com moral e ética, dentro de uma estrutura sustentável.

Para Brandoni e Barbosa (2004) estratégia é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser. Os autores afirmam ainda que estas questões são focadas pela gestão estratégica sendo

prioridade no alto escalão das organizações, devendo, no entanto motivar todos os níveis para o alcance das metas.

A integração das diversas áreas da empresa (vendas, compras, produção, entre outras) também é fundamental para o atingimento dos resultados esperados. Neste contexto, a definição da origem dos recursos para viabilizar o planejamento têm na gestão financeira uma importante aliada que deve estar em linha com os objetivos da organização.

A gestão financeira, por sua vez, trata das ações e procedimentos administrativos, envolvendo o planejamento, análise e controle das atividades financeiras da empresa, visando maximizar os resultados econômicos - financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

Para Neves e Neves (2002) há relação umbilical entre estratégia e finanças, sendo esta integração de fundamental importância para o sucesso competitivo de uma organização, muito embora a literatura pouco tenha explorado as relações entre as duas esferas de planejamento. Os autores têm a visão comum de que o principal objetivo de uma estratégia de negócios é obter retornos no longo prazo e reforçam a afirmativa de que estratégia e finanças são partes complementares no quebra-cabeças competitivo, sendo ambos conjuntamente imprescindíveis.

A figura 1 ilustra a integração proposta pelos autores entre estratégia empresarial e o planejamento financeiro. A partir das estratégias funcionais que são delineadas para as diferentes áreas do negócio (produção, vendas, recursos humanos, logística, etc) são delineadas as decisões nas três esferas (estratégica, tática e operacional) que precisam responder: Como elas afetarão o retorno dos investimentos realizados? Como será constituída a base do capital (com recursos próprios ou de terceiros)? Qual o nível de liquidez desejado para financiamento do capital de giro e dos investimentos? Quais os riscos a nível operacional, legal, do negócio entre outros que sejam identificados?

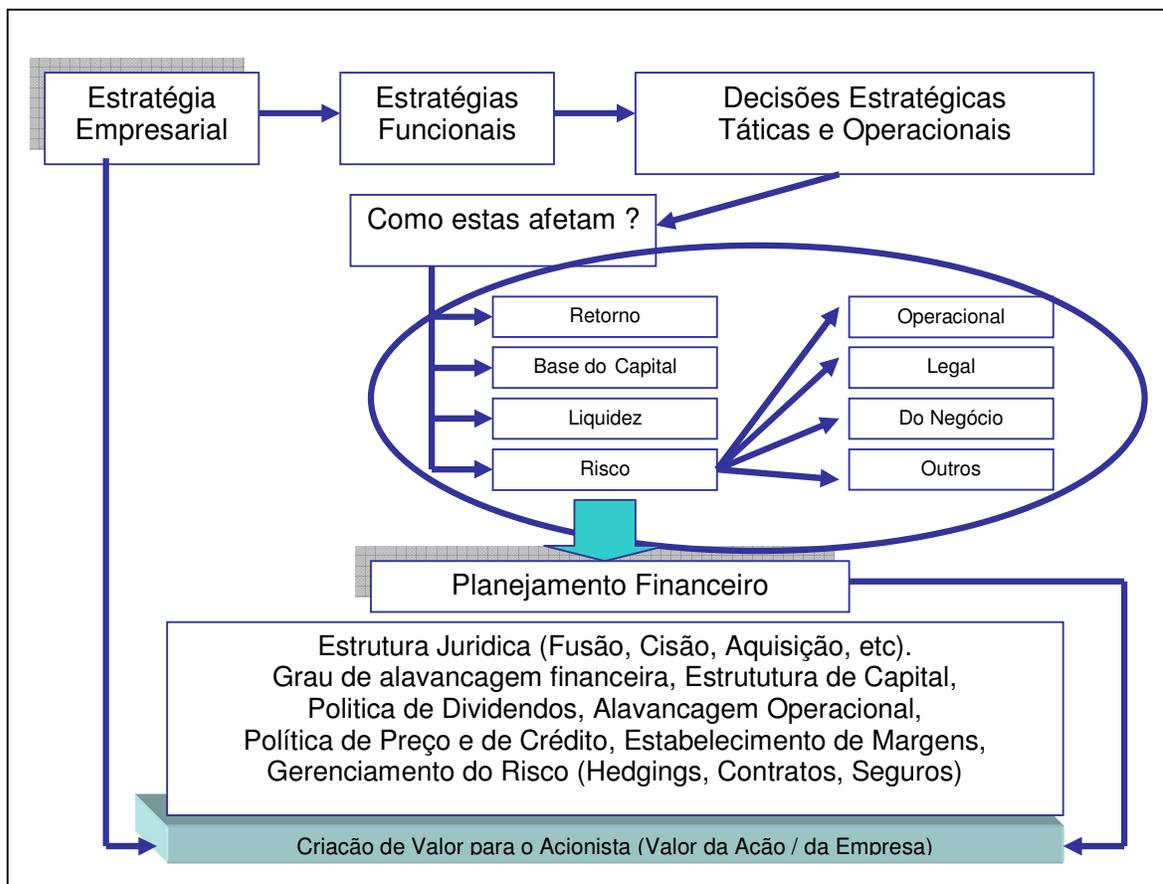


Figura 1: Planejamento Estratégico e Financeiro

FONTE: Neves e Neves (2002 , p. 4.)

Ainda segundo Neves e Neves (2002), as atividades operacionais de uma empresa quando planejadas analisadas e controladas devem estar em consonância com as demais áreas, principalmente a financeira, pois é através dos micro objetivos que os macro são atingidos.

Todas estas questões fazem parte do planejamento financeiro que é, por definição mais detalhista em relação à quantificações. É reavaliada a estrutura jurídica a ser implantada: (se haverá fusão com outra empresa, cisão, se será feita uma aquisição, entre outras alternativas), qual o grau de alavancagem financeira e operacional desejados, qual a estrutura de capital a ser adotada (se haverá aporte dos sócios, se serão lançadas ações no mercado, se haverá investimento advindo do exterior, entre outras possibilidades). Também são avaliadas qual a política de dividendos a ser cumprida para remuneração dos investidores, quais

políticas de preço e crédito a serem praticadas com os clientes, que margens serão definidas para cada produto e para o negócio, e como o risco será gerenciado.

Muitas vezes ignoram-se as conexões existentes entre estratégia empresarial e o planejamento financeiro, refletindo em decisões estratégicas que geram perda de valor para o acionista ou, por outro lado, estruturas financeiras que não constituem suporte para objetivos estratégicos bem definidos (NEVES E NEVES, 2002).

Sendo assim, o objetivo de criação de valor deveria iniciar-se e constantemente permear o exercício de planejamento estratégico. Observa-se ainda que enquanto as análises estratégicas são qualitativas, focadas nas teorias analíticas descritas, a lógica do planejamento financeiro é detalhista em relação à quantificações. Ambas gestões têm em comum a questão do controle e monitoração das metas a fim de acompanhar o progresso em relação aos resultados atingidos.

Cada vez mais novas ferramentas estão sendo implementadas nas empresas para proporcionar aos seus dirigentes uma preciosa fonte de informações que vai auxiliá-los, entre outros, no processo decisório.

Esta sofisticação e rigor por parte da alta administração são amparados pela criação de sistemas específicos preferencialmente integrados ao principal sistema da empresa que permitem através dos registros acompanhar em tempo real todas as operações financeiras fechadas. Neste contexto apresentam-se as seguintes questões norteadoras do estudo: Qual o grau de relacionamento entre o planejamento estratégico e o financeiro nas empresas ? As informações disponibilizadas sobre aspectos financeiros têm caráter exclusivamente controlador ou sua leitura está vinculada às questões do negócio ?

Estas questões são retomadas na conclusão do trabalho.

1.1 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Objetivo Geral

Analisar a relação existente entre as informações geradas pelas ferramentas e sistemas de informação adotadas pela gestão financeira e sua integração com a gestão estratégica em uma empresa de componentes para o segmento eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus.

Objetivos Específicos

- ✓ Investigar as teorias sobre gestão estratégica existentes e se elas abordam a necessidade de indicadores de controle financeiro;
- ✓ Identificar as principais ferramentas e sistemas de informação utilizadas pela gestão financeira e suas características;
- ✓ Investigar como ocorre o processo de integração entre a gestão estratégica e a gestão financeira em uma empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Poucos trabalhos na literatura acadêmica relacionam as informações inerentes a área financeira (fluxo de caixa, recebimentos e pagamentos, saldos bancários, aplicações, empréstimos, limites de crédito, utilização de derivativos, etc) com a gestão estratégica.

No entanto, observa-se que, no dia-a-dia das empresas, esta relação não só existe como é aprofundada com a criação de bancos de dados integrados entre a matriz e as filiais que permitem a visão em tempo real de sua performance financeira que são constantemente consultadas para embasar o processo decisório.

Esta dissertação estuda como ela se dá no ambiente corporativo e como tais ferramentas e sistemas de informação não somente auxiliam o acompanhamento das metas estabelecidas no planejamento estratégico mas se há alguma influência em sua definição.

Num ambiente de competitividade crescente, este estudo justifica-se pelo diferencial que consiste na utilização de ferramentas e sistemas de informação pela gestão financeira que agregam valor à gestão estratégica.

Desta forma o presente estudo visa representar uma contribuição para o desenvolvimento científico e uma evolução para a academia no sentido de estreitar os laços entre estratégia e finanças.

A importância de abordar estes aspectos consiste em evidenciar os benefícios desta prática no ambiente corporativo e se este diferencial competitivo a coloca em vantagem em relação à concorrência. A maioria dos estudos realizados até o momento restringe-se a aspectos teóricos sem aprofundar-se sobre as diferentes formas de interação entre finanças e estratégia que acontecem nas empresas. Uma destas formas é evidenciada neste estudo que inclui o contexto da instituição, o ambiente e a realidade da pesquisa.

Este trabalho, portanto, procura elucidar e contribuir para a ciência da engenharia econômica e da gestão estratégica além de auxiliar a compreender como pode ser melhorada e estendida a relação entre elas.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de contextualizar o tema em relação ao referencial teórico, são citados os principais autores que abordam a gestão estratégica, com ênfase para o papel do planejamento. Na sequência, aspectos da gestão financeira como a importância do planejamento, suas principais ferramentas, indicadores de desempenho e a importância dos sistemas de informação são também apresentados a fim de embasar teoricamente as conclusões do estudo em questão.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por Vergara (1990) que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, devido ao pouco conhecimento acumulado e sistematizado existente em relação a integração entre estratégia e finanças; descritiva pois exporá características do fenômeno de integração entre as estratégias de planejamento e financeira; explicativa já que este trabalho têm por objetivo proporcionar maior familiaridade com o grau de relacionamento entre a gestão estratégica e a financeira e se as informações geradas por esta tem caráter meramente controlador ou se sua leitura está vinculada a questões do negócio.

Quanto aos meios, a pesquisa é documental, pois está fundamentada nos planos estratégicos elaborados pela empresa estudada e nos relatórios produzidos pelas ferramentas de controle interno de operações financeiras aos quais a pesquisadora tem acesso com o compromisso, contudo, de não divulgar seus dados; bibliográfica já que buscará na literatura existente embasamento sistematizado para amparar a hipótese levantada, através de fontes primárias elaboradas por autores clássicos como Porter (1980), Mintzberg (1998) e Gitman (2004) e secundárias.

Por fim, esta pesquisa é considerada um estudo de caso dadas as características descritas por Yin (2005) que o qualifica como uma investigação empírica que :

→ Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, dado que estudaremos uma planta em atividade do setor de componentes eletroeletrônicos com dez anos de atividade tendo mais de cinquenta por cento de participação de mercado em seu segmento;

→ Em especial quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que ponto de dados, e como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições

teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. De um lado, foi constatada a pouca literatura existente acerca do tema proposto; por outro lado tem-se a oportunidade de verificar, in loco, se os pressupostos traçados pelos autores que abordaram o tema confirmam-se na prática e quão distante ela está dos conceitos acadêmicos.

O estudo de caso conta com técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas inclui duas fontes de evidências que atualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas nele envolvidas. Novamente, embora os estudos de caso e as pesquisas das pessoas históricas possam se sobrepor, o poder diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível no estudo histórico convencional. Nesta dissertação foram analisadas estas formas de evidências, sendo a observação direta possível através do desempenho das atividades da pesquisadora vinculadas ao controle interno relacionado a gestão financeira da empresa, contato estreito com a alta direção responsável pelo planejamento estratégico na unidade de Manaus e pelas entrevistas realizadas com estes executivos.

Quanto a estratégia de pesquisa, o estudo de caso tem como formas de questão, aquelas em que são enfatizados o como e o porquê enfocados pelo problema junto ao tema escolhido. Não exige controle sobre os eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos. Em relação a este aspecto, os resultados expressam procedimentos atuais confirmados pela experiência dos profissionais argüidos sobre a integração do planejamento estratégico e financeiro diretamente responsáveis por esta atividade na planta e a utilização das informações produzidas pelas ferramentas de controle.

Para fundamentação do estudo de caso foram utilizadas 4 das 6 fontes citadas por Yin (2005), a saber: documentos, registros em arquivo, entrevistas (com perguntas formuladas de forma espontânea, focais e de levantamento formal) e observação participante.

Como documentos analisados, destacam-se relatórios elaborados pelo módulo de informações financeiras integrante do sistema que permite aos usuários, na unidade brasileira e na Matriz, acesso em tempo real às informações registradas, viabilizado ainda a consolidação de dados e alimentação automática da contabilidade. Os registros em arquivos possibilitaram a comparação do *modus operandis* do controle de dados financeiros anteriores a implementação do módulo específico dentro do sistema integrado da empresa, conferindo-lhes agilidade, facilitando a consolidação e transferindo integralmente às unidades a responsabilidade pelos registros bem como a evolução do processo de planejamento estratégico e financeiro a partir da utilização desta nova fonte de informações.

Segundo Yin (2005), no geral, as entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para o estudo de caso já que a maioria trata de questões humanas.

O objetivo das entrevistas é avaliar o quanto a prática, descrita nas respostas, confirma ou refuta abordagens conceituais encontradas no referencial teórico.

Para aprofundar o estudo do tema proposto e sua aplicabilidade prática, optou-se pela aplicação de um questionário semi-estruturado a dois executivos diretamente envolvidos no planejamento estratégico da companhia, sendo o Vice Presidente da empresa analisada e o Diretor Administrativo-Financeiro Sênior, também responsável pelo planejamento financeiro da planta de Manaus. Para identificar as razões que levaram a companhia a desenvolver um sistema de informações financeiras de acesso em tempo real, também foi consultado o Diretor Administrativo-Financeiro, com larga experiência na utilização de sistemas gerenciais tendo sido responsável pela análise e consolidação de resultados das filiais na Matriz em Seul,

Coréia do Sul durante a década de 90 até 2004 quando foi transferido para a China e em 2006 para o Brasil.

O questionário enviado aos executivos chave no processo de elaboração do planejamento estratégico da unidade no Brasil foi elaborado com perguntas de diferentes naturezas mas com objetivos complementares: de forma espontânea, na qual eles puderam falar sobre um fato relacionado ao assunto, bem como emitir sua opinião pessoal e agregar sua própria interpretação em relação a determinados eventos. Paralelamente, houve questões conduzidas de forma focada, através de perguntas direcionadas sobre aspectos da pesquisa não intensivamente abordadas pela teoria mas em linha com o propósito corroborativo da entrevista. Por fim, houve ainda a apresentação de questões estruturadas nas quais foram abordados tópicos relacionados a criação do banco de dados financeiros corporativo e sua utilização no processo de planejamento da empresa.

O questionário aplicado pode ser consultado no apêndice 1 e os resultados no Capítulo 5.

As perguntas foram agrupadas segundo tópicos pré-definidos, como segue:

I – O planejamento estratégico e sua conexão com o planejamento financeiro

As perguntas deste bloco objetivam conhecer o processo do planejamento estratégico, se há integração deste com o financeiro e como ocorre o estabelecimento de metas.

II – Sobre a utilização de ferramentas da gestão financeira

Neste bloco objetivou-se conhecer os critérios utilizados pela alta administração na escolha dos dados monitorados, conhecer qual indicador de desempenho é utilizado para monitoração dos resultados e como as decisões são impactadas pelas informações geradas através das ferramentas da gestão financeira.

III – Sobre a implantação de um sistema financeiro corporativo e seu impacto quanto ao controle interno e gestão do negócio

As perguntas apresentadas a seguir objetivaram conhecer como o sistema de informações financeiras foi concebido, sua importância enquanto vantagem competitiva e outras utilidades identificadas

IV – A utilização dos dados gerados pela(s) ferramenta(s) de gestão financeira no planejamento estratégico

Este último bloco de perguntas busca ratificar, na prática, a utilização de dados financeiros pelo planejamento estratégico e qual o impacto da criação de um sistema de informações financeiras neste processo.

Os executivos solicitaram que o questionário fosse enviado via correio eletrônico (o que demandou a tradução do questionário para o inglês) e posteriormente as respostas recebidas foram traduzidas e transcritas para a dissertação. Devido a sua pouca disponibilidade, houve uma segregação do questionário: as perguntas relacionadas ao tópico I foram respondidas pelo Vice Presidente e pelo Diretor Administrativo e Financeiro Sênior e as questões relacionadas aos demais tópicos foram respondidas pelo Diretor Administrativo. Esta prática possibilitou reflexões mais elaboradas sobre cada uma das perguntas, dada o grau de familiaridade dos executivos com os tópicos abordados. Cada pergunta foi realizada com base em uma fundamentação teórica sem o conhecimento do entrevistado com exceção das questões sobre as dificuldades de mensuração do desempenho (4) e o Balance Scorecard (5) sem contudo revelar números da empresa uma vez que não foi autorizada a divulgação dos dados. Posteriormente os aspectos teóricos são confrontados com a realidade do estudo em pauta e é possível observar o quanto a teoria reflete aquilo que ocorre na empresa.

Infelizmente o pouco tempo disponível e a restrição do número de executivos envolvidos com a gestão estratégica e financeira dificultaram a aplicação dos questionários, sendo necessário inclusive que houvesse uma segregação (não prevista inicialmente) entre as questões relacionadas a aspectos da integração das gestões financeira e estratégica e outros

mais específicos da gestão financeira e quem poderia melhor respondê-las, conforme sua experiência na área. As respostas foram transcritas na íntegra, respeitando e refletindo seus pontos de vista acerca dos tópicos questionados. Ao final de cada resposta há um comentário da pesquisadora.

Dando continuidade a descrição das fontes de evidência utilizadas, a observação participante (modalidade especial de observação na qual se extrapola a condição de sujeito passivo) também foi intensivamente utilizada, em função da natureza da função da pesquisadora na empresa na qual foi realizado o estudo de caso. Na medida em que as atividades desempenhadas por ela têm relação direta com o controle interno de operações de tesouraria, controle do caixa, entre outras, sendo utilizado o módulo de informações financeiras integrado ao sistema ERP da empresa, é possível ter uma perspectiva peculiar de quem “dentro” do estudo de caso, vivencia diariamente a experiência de interação com os executivos responsáveis pelo planejamento estratégico e financeiro da empresa. No período da elaboração da dissertação (agosto de 2007), a pesquisadora foi enviada a Matriz por 15 dias para receber treinamento nos principais sistemas utilizados pela Controladoria e pode observar, do ponto de vista do controle em seu mais alto grau, quais as prioridades, os clientes e a importância do acompanhamento da performance financeira para a gestão estratégica da empresa.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis partes que se seguem:

O capítulo dois, o qual descreve o estado de arte relacionado a gestão estratégica integrada a gestão financeira e o papel do planejamento nas organizações

O capítulo três aborda o referencial teórico acerca das principais ferramentas e indicadores da gestão financeira.

O capítulo quatro descreve o que a literatura registra sobre a utilização de sistemas de informação pela gestão financeira e estratégica.

O capítulo cinco apresenta o estudo acerca das ferramentas e sistemas de informação utilizados pela gestão financeira e sua relação com a gestão estratégica em uma empresa multinacional.

E, por fim, o capítulo seis aborda as conclusões e sugestões para trabalhos futuros.

2. A GESTÃO ESTRATÉGICA INTEGRADA A GESTÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo são abordados os principais referenciais teóricos acerca da gestão estratégica e da gestão financeira nas organizações com ênfase para o papel do planejamento e como elas se inter-relacionam.

2.1 A GESTÃO ESTRATÉGICA E A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO

Dentre as muitas definições de estratégia empresarial, em todas as escolas que pesquisam o assunto, admite-se uma simplificação que conduz a um certo grau de concordância em relação à finalidade da elaboração de um processo de planejamento estratégico. Ela contempla a geração de vantagens competitivas atuais e sustentáveis para o futuro, que proporcionem rentabilidade superior no longo prazo.

Diante desta discussão, cabe sistematizar conceitos pela colocação de, pelo menos, duas abordagens diferentes, mas que admitem certo grau de complementaridade: o posicionamento e a visão baseada em recursos. Estas escolas têm papel importante neste trabalho, por darem subsídios teóricos capazes de sustentar as análises subsequentes quanto à implicação da ligação entre decisões estratégicas e a análise financeira.

“Na década de 80 consolida-se a abordagem para entendimento da questão estratégica proposta por Porter (1980), onde é sistematizado um modelo articulado de análise de ambiente para a tomada de decisão de como competir; isto é, para definição de qual a posição competitiva mais favorável, a ser então ocupada. Portanto, nesta “Escola do Posicionamento” (Mintzberg, 1998), a “estratégia” é uma posição, a partir da qual o empreendimento resiste às forças da competição e atende a demandas particulares da sociedade.” Neves e Neves (2002, p.2).

Porter (1980) baseou-se na existência dos chamados *trade-offs*, isto é, alternativas que têm impacto sobre mais de uma habilidade competitiva de maneira divergente, obrigando necessariamente à escolha de uma delas baseada em um atributo competitivo no qual a

empresa espera ter melhores resultados. Isto faz com que escolhas estratégicas sejam necessárias, devendo-se definir qual será o atributo competitivo a ser priorizado (preço, qualidade, velocidade de entrega, entre outros).

Em uma abordagem analítica dinâmica, deve-se ressaltar que os conceitos anteriores são complementados pela existência da possibilidade de mudar-se de posição estratégica, por exemplo, com a introdução de uma inovação tecnológica. Esta mudança envolve impactos relativos às escolhas implementadas para alcançar o ponto de destino, ou seja, sobre o investimento a ser feito na organização capaz de gerar e sustentar as vantagens competitivas almeçadas. O impacto, do ponto de vista estratégico, está associado à natureza dos recursos construídos, estes entendidos em sentido amplo, como ativos tangíveis, intangíveis e capacitações organizacionais, devendo ser considerados por ocasião da elaboração do planejamento.

Segundo Proença (1999), citado por Neves e Neves (2002), considerando a existência de movimentos longitudinais ainda por realizar, torna-se necessário desenvolver uma abordagem analítica do processo estratégico, migrando de uma perspectiva estática e pontual, para uma dinâmica, onde o que está em jogo é a construção hoje da vantagem competitiva futura e sustentável.

Dentro deste contexto, torna-se relevante à colocação de outra vertente teórica desenvolvida mais recentemente para o tratamento da questão da dinâmica em estratégia empresarial, a chamada Visão Baseada em Recursos -VBR.

A VBR postula que as empresas com estruturas e sistemas superiores são lucrativas não porque investem em mecanismos capazes de melhorar ou sustentar sua posição estrutural, mas sim porque elas se apropriam das rendas oriundas da escassez dos recursos específicos da firma. O foco está no que é interno à firma, nos seus "recursos". Na linguagem de seus

fundadores, trata-se de postular que rendimentos excepcionais (*rents*) fluem de ativos únicos, específicos da firma, que não podem ser imediatamente replicados (NEVES E NEVES, 2002).

Tais recursos seriam fonte de vantagem competitiva sustentável quando, além de escassos, vierem a satisfazer uma demanda de clientes e tenham seus rendimentos passíveis de apropriação interna pela própria empresa (COLLIS E MONTGOMERY, 1997 in NEVES E NEVES, 2002).

Para estes autores vale ressaltar que os três critérios para valoração dos recursos considerados chaves têm embutidos em sua natureza uma percepção de análise dinâmica, isto é, colocando em posição de destaque a criação de valor não só sob a perspectiva da configuração atual, mas também a possibilidade de incidência de mudança. Desta forma, pode-se considerar que, apesar do antagonismo pregado por muitos dos defensores das vertentes teóricas estratégicas aqui apresentadas, este quadro conceitual admite caráter de complementaridade à análise de Porter (1980) com o posicionamento no ambiente competitivo, seja pelo foco na análise interna dos recursos principais da empresa, seja pelo papel da dinâmica representada pela necessidade de pensar-se em um eixo de tempo.

Com ambas as escolas conjugadas é possível obter-se um melhor entendimento sistematizado de quais são os papéis e formas de obtenção de vantagem estratégica sustentável pela teoria clássica e contemporânea de estratégia empresarial.

Segundo Frezatti *et al* (2005) muito embora o ambiente empresarial, há muito tenha se mostrado volátil e, por muitas vezes, imprevisível, a gestão tem se tornado cada vez mais complexa nas últimas décadas. Como consequência, passa a existir uma maior necessidade de defesa e busca pela competitividade, o que, para os setores menos protegidos, torna-se uma ameaça à sobrevivência. Neste contexto, Ansoff (1991) considerou que, para a maioria das empresas, não seria suficiente o retorno aos ‘fundamentos históricos’ da administração, mas o desenvolvimento e o domínio de novas formas de administrar. Sendo assim, o planejamento

tem evoluído e sido questionado ao longo do tempo em decorrência tanto das suas limitações como também das expectativas inadequadas dos usuários. A postura de Ansoff na década de 80 foi um marco significativo para essa área de conhecimento, referindo-se ao processo de planejamento das empresas, que incorre na divisão em planejamento estratégico e planejamento tático. O planejamento estratégico surge exatamente como um dos fundamentos identificados por Ansoff que permitiriam às empresas se defrontarem e lidarem com o ambiente.

Welsch *et al.* (1988) caracterizam planejamento estratégico como aquele realizado pela cúpula da entidade, visando o longo prazo, cujo enfoque reside nos objetivos e estratégias gerais da empresa; impactando todas as funções gerenciais; envolvendo conseqüências para toda a organização e de longo prazo. Por sua vez, o planejamento tático, caracterizado pelo orçamento, só existe para implementar o primeiro.

Segundo Brondani e Barbosa (2004), planejamento significa a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos.

Ainda segundo Brondani (1999), considerando o mercado globalizado, algumas das razões pelas quais deve-se usar o planejamento estratégico são: a dinâmica do meio ambiente, a geração de flexibilidade, a interação dinâmica, a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional.

Em relação a dinâmica do meio ambiente, o administrador deve considerar o ambiente no qual as organizações estão inseridas que sofre contínuas mudanças. O planejamento estratégico acompanha estas mudanças e monitora o desenvolvimento das mesmas.

Quanto a geração de flexibilidade, uma organização que se planeja, assimila mais rapidamente as mudanças, porque gera flexibilidade em função do treinamento e da adoção de estruturas adequadas.

Considerando a interação dinâmica, preocupar-se com o meio ambiente é ter visão de futuro fazendo com que as pessoas passem a pensar no longo prazo.

Em relação a integração interna da organização, o planejamento estratégico deve tornar-se um processo contínuo. Isso significa que as pessoas devam pensar estrategicamente, buscando informações. Com isso, os setores deixam de atuar como sistemas fechados e passam a pensar a organização como um todo.

Por fim, quanto a revitalização do espírito organizacional, considera-se o papel fundamental das pessoas que integram a organização, devendo haver clara definição dos objetivos, a busca constante de informações, tendências a correr riscos e força de vontade para alcançá-los.

Segundo Fischmann e Almeida (1993) planejamento estratégico pode ser definido como uma técnica administrativa que, a partir da análise do ambiente de uma organização, gera a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, define o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos.

Segundo esta abordagem, Ansoff (1991) afirma que o planejamento estratégico deveria oferecer respostas a duas necessidades: preparar a empresa para um futuro que não seria uma mera projeção do passado; e preparar a empresa de uma forma abrangente e sistemática para viabilizar sua continuidade.

Steiner (1979), Sharplin (1985), Ansoff (1991), Oliveira (1994), Fischman e Almeida (1993), citados por Frezatti *et al* (2005) trataram a figura do planejamento estratégico e convergem quanto a necessidade de fixar objetivos e, em alguma dimensão, quantificá-los.

Por sua vez, Liedtka (2000) apresenta os principais problemas da abordagem tradicional do planejamento estratégico identificados por Lenz: tenta criar uma ciência do planejamento com sua subsequente perda de criatividade; enfatiza os números de maneira excessiva; e incorpora, em larga escala, técnicas simples e aplicadas de forma não apropriada.

Adicionalmente, O'Regan e Ghobadian (2002) identificam algumas barreiras à implementação do planejamento estratégico formal. Dentre estas barreiras, a disponibilidade de informação relevante e adequada, em especial, para empresas que empregam o planejamento estratégico formalmente. Nesse sentido, Rogers e Bamford (2002) enfatizam que a importância do gerenciamento da informação. Em seguida, esses autores constatarem que o processo de planejamento estratégico deve focar os tipos de informações necessárias para suportar a orientação estratégica da empresa e afirmam que nenhum processo pressupõe mais coordenação e entrada de informações que o de planejamento de uma organização.

Para Pearce II *et al.*, (1987) o planejamento estratégico foi associado com a obtenção de lucratividade superior em comparação a outras alternativas de investimento e, em função desse aspecto, tem sido, desde o final da década de 60, empregado pelas empresas que buscam obter melhor desempenho. Por outro lado, diversas pesquisas têm constatado resultados divergentes quando analisam o relacionamento entre planejamento estratégico e desempenho (ARMSTRONG, 1982; GLAISTER E FALSHAW, 1999 citados por FREZATTI *et al* 2005).

Andersen, (2000); Rogers e Bamford (2002) e Brock e Barry (2003), também citados por Frezatti *et al* (2005) destacam que, para alguns autores, a divergência desses resultados decorre, dentre outros, da inconsistência na operacionalização do significado de planejamento,

técnicas inválidas de mensuração e desconsideração de influências contextuais. Peel e Bridge (1998) estão entre os que afirmam ser a utilização de medidas de resultado oriundas dos dados contábeis, uma razão potencial para a divergência entre os resultados obtidos e os projetados.

Tal fato decorre, como observam Bracker e Pearson (1986) de duas desvantagens das medidas de desempenho com base na contabilidade: a ausência de homogeneidade dos dados e a não disponibilidade de dados para pequenas firmas.

Segundo Andersen (2000) uma consequência dos resultados opostos, em especial dos resultados que não apresentam associação positiva entre planejamento estratégico e desempenho, é que o planejamento estratégico não tem sido suficientemente enfatizado. Ou seja, quer seja por ausência de informações ou pela inadequação, ou ainda má utilização, a contabilidade gerencial pode estar contribuindo para o enfraquecimento do planejamento estratégico das empresas. De acordo com Ansoff *et al.* (1976) a redução de ênfase na utilização do planejamento estratégico decorre de suas limitações, que são:

- Priorizar o problema das conexões externas, supondo que a configuração interna da organização permanecerá em sua essência estável;
- Interessar-se, fundamentalmente, pela solução de problemas, determinando as novas ligações preferidas com o ambiente, supondo que a implementação e controle seguirão como atividades secundárias;
- as variáveis incluídas na análise são, exclusivamente, tecnológicas, econômicas e baseadas na informação. As dinâmicas sociais e políticas, tanto dentro quanto fora da organização, são assumidas como sendo irrelevantes e sem efeitos;
- Ser essencialmente cartesiano em sua abordagem, o que significa que aquilo que se planeja espera-se que ocorra.

Para Steiner (1979) e Ansoff (1997) citados por Frezatti *et al* (2005) em suma, o fluxo de informações emerge como um elemento importante no processo de formação de estratégias,

em especial no processo de planejamento estratégico e, por consequência, no desempenho de uma empresa.

Os componentes do processo de planejamento estratégico que identificam o perfil das empresas são aqueles especificados por Fischman e Almeida (1993): visão, missão, objetivos de longo prazo, cenários e planos operacionais.

Mintzberg (1994) critica severamente os planejadores estratégicos que referem-se ao seu distanciamento dos detalhes do dia-a-dia no processo de formulação de estratégias, com a certeza de que podem ser informados formalmente, ou seja, pelos sistemas de informações factuais. Oliveira (1985), por outro lado, divide as principais falhas mais comuns do planejamento estratégico : antes do início da elaboração; durante a elaboração e durante a implementação. Ainda segundo este autor, entre as falhas no início da elaboração, destaca-se a não preparação do terreno para o planejamento estratégico na empresa, mais especificamente a não esquematização do sistema de controle e avaliação do planejamento estratégico: é essencial que o executivo estabeleça os critérios e parâmetros, bem como o sistema de informações necessárias para o adequado controle e avaliação do planejamento estratégico, Enfim, o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que acontecem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial e financeira.

Na visão destes autores é fundamental conhecer profundamente o negócio e sua rotina operacional de forma a fundamentar seu controle e acompanhamento, utilizando, para tal, ferramentas da gestão financeira.

Para compreender como a gestão financeira está integrada ao planejamento estratégico é fundamental conhecer o conceito de Finanças e o papel do administrador financeiro.

2.2 A GESTÃO FINANCEIRA E O PAPEL DO PLANEJAMENTO

No mundo corporativo compatibilizar recursos financeiros e objetivos quase sempre é uma tarefa difícil. A busca incessante por máxima produtividade e redução de custos desafia o alcance das metas com a restrição dos recursos financeiros.

Gitman (2004) define Finanças como a arte e a ciência da administração do dinheiro. A área de Finanças preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados a transferência do dinheiro entre pessoas, companhias e órgãos governamentais.

Ainda segundo Gitman (2004), a administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro de empresas de qualquer natureza (financeiras e não-financeiras, privadas ou públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos) que deverão estar aptos a desempenhar as mais diversas atividades como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de recursos para financiar as atividades da empresa. Nos últimos anos a globalização, as mudanças na economia e regulamentação tem aumentado a importância e complexidade das tarefas do administrador financeiro. Por outro lado, a divulgação de dados financeiros não é mais uma responsabilidade exclusiva do diretor financeiro. O papel deste profissional, atualmente, em conjunto com os demais membros da equipe de gestão da empresa, também engloba o planejamento estratégico e, em muitas empresas, a gestão de informações, além de operações de tesouraria (gerenciamento do caixa), câmbio, aquisições e avaliações de empresas, planejamento fiscal, relações com investidores e com bancos.

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Esta função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função

financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento.

Para Ross *et al* (2002), o objetivo da administração financeira é maximizar o valor de mercado do capital dos donos da empresa, independente de sua constituição. Para viabilizar o alcance dos objetivos da organização cabe ao administrador financeiro também a participação de seu planejamento.

Segundo Teló (2001), o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros (traduzidos através de metas) podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência, considerando aspectos internos e externos (projeção de inflação, taxa de juros, entre outros) à organização.

Conforme este autor, o planejamento financeiro definitivamente é uma parte importante do trabalho do administrador. Definindo os planos financeiros e orçamentos ele estará fornecendo roteiros para atingir objetivos da empresa. Além disso, esses instrumentos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismos de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais (GITMAN, 2004).

Conforme Teló (2001) o planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa, refletindo as mudanças trazidas pela alteração de seu patrimônio que foram consideradas necessárias ou são conseqüências dos resultados a alcançar definidos no planejamento estratégico. Trata-se de uma forma de garantir que os

objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e definir prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo (GITMAN, 2004).

No desenvolvimento de um plano, dever-se-á enunciar explicitamente o ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período em análise. A curto prazo o plano financeiro preocupa-se principalmente com a análise de decisões que afetam os ativos e passivos circulantes. A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão freqüentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas bem como sua desvinculação do planejamento estratégico. O plano financeiro permite determinar o tipo e a natureza das necessidades de financiamento. O uso eficiente de um plano financeiro é resumido por Cherry (1977), citado por Teló (2001) como intimamente associado com a aquisição eficiente de fundos e seu uso adequado. O planejamento financeiro ajuda a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessários, informa com antecedência as necessidades de recursos de maneira que as negociações sejam eficientes e aumentem as possibilidades de rendimento.

Em sua maioria, os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem previsão de vendas também conhecido como elemento gerador, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas.

O futuro é, por definição, desconhecido. O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. E a longo prazo é uma forma de reflexão sistemática sobre o futuro da empresa, podendo antecipar os possíveis problemas antes que

eles possam acontecer, bem como ser um procedimento lógico e organizado de investigação do desconhecido.

Meyer (1972), citado por Teló (2001) afirma que se as previsões e estimativas indicarem que os níveis de desempenhos considerados desejáveis não poderão ser alcançados devido a limitações de recursos, então será preciso examinar a possibilidade de buscar outras fontes de recursos ou rever os planos e orçamentos de desempenho para refletir o que poderá ser conseguido com os meios disponíveis.

O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários. A esse respeito Leitner (1999), citado por Teló (2001), afirma que as empresas sempre dependeram das análises financeiras; hoje elas esperam que os administradores também assumam o papel de estrategistas corporativos, com a preocupação de garantir que as decisões empresariais estratégicas sejam otimizadas.

Segundo Ross et al. (2002), o tema orçamento de capital é o mais importante em administração financeira. O modo pelo qual uma empresa decide financiar suas operações e administra suas atividades operacionais de curto prazo (a administração do capital de giro) certamente é questão fundamental, mas são os ativos permanentes que definem o negócio da empresa.

Para Teló (2001), alguns dos problemas mais complicados em toda a área de orçamento de capital são aqueles que lidam com estimativa de riscos e preferência de risco. Por causa das dificuldades de prever e tornar explícitas as preferências, os administradores têm contado com maneiras práticas e menos elaboradas de proceder sem utilizar ferramentas mais complexas.

Ainda segundo este autor, a avaliação da magnitude, da distribuição no tempo e do risco dos fluxos de caixa futuros é a essência do orçamento de capital. Na verdade, sempre que se avalia uma decisão numa empresa, a magnitude, a distribuição temporal e o risco dos fluxos de caixa representarão, sem dúvida, as coisas mais importantes a serem consideradas.

A importância dessas decisões requer um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Este processo está compreendido no orçamento de capital, cujo escopo é a seleção de um conjunto de investimentos que seja vantajoso em termos de retorno e risco.

Para Peleias (2002), o exercício do planejamento leva às condições necessárias para influir nos próximos acontecimentos, alterando-os, conduzindo a organização ao alcance de metas estabelecidas com eficácia. Esta preocupação com o futuro da organização é consenso entre estudiosos, pesquisadores e profissionais envolvidos com o modelo de gestão econômica. Sua ausência pode levar a repetição de erros do passado, perdas geradas pelo não aproveitamento de experiências de outros gestores e poucas oportunidades para discussão com a própria organização em seus diferentes níveis hierárquicos, responsáveis pela implementação das atividades que conduzirão aos resultados planejados. Para ser bem sucedido, pressupõe a incorporação de suas crenças, valores e modelo de gestão.

Ainda segundo este autor, em suas diversas etapas (estratégico, pré-planejamento e operacional) o planejamento pressupõe sinergia de ações que conduzam a companhia numa mesma direção. Ao longo do tempo, ajustes podem ser necessários, portanto o orçamento originalmente elaborado (ferramenta do planejamento operacional) pode sofrer revisões que o corrigirão ou ajustarão, dependendo da necessidade. Por fim, o orçamento original deve contemplar a definição dos modelos e volumes previstos (de produção e de venda), índices-padrão de custo e preços padrão planejados.

Gitman (2004) afirma que o planejamento financeiro é uma aspecto fundamental para as atividades de uma empresa visto que oferece uma orientação à direção, a coordenação e o controle das medidas tomadas pela organização para o atingimento dos resultados esperados. Segundo este autor o planejamento financeiro passa por dois elementos essenciais em seu processo: o planejamento de caixa , que envolve a elaboração do orçamento de caixa e o planejamento de resultados, que exige a elaboração de demonstrativos (como o balanço patrimonial e a demonstração de resultados) projetados. Este processo inicia-se, entretanto, com a elaboração do planejamento financeiro de longo prazo (ou estratégico) que comumente projetam as medidas financeiras planejadas da empresa e seu impacto por um período de dois a dez anos, sujeitos a revisões sempre que novos fatores como informações se tornem disponíveis. Eles precisam estar integrados ao planejamento de produção e marketing para fazer com que seja possível a implementação da estratégia adotada pela empresa a medida em que incluem as necessidades de novos investimentos em máquinas e equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, estruturas de capital e fontes de financiamento. Também estão incluídos cancelamento de produtos, resgate ou extinção das dívidas a pagar, aquisições, fusões, entre outros movimentos.

Gitman (2004) ainda cita os planos financeiros de curto prazo (ou operacionais) que relacionam-se a períodos de um a dois anos. Segundo este autor, o ingrediente básico para este processo é a previsão de vendas e do faturamento que representará a mais importante fonte de ingresso de recursos do orçamento do caixa, que terá o objetivo de detectar, a partir das necessidades da empresa, a ocorrência de superávits (e como utilizar o excedente) ou déficits (e como cobri-los).

2.3 A INTER-RELAÇÃO ENTRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E O FINANCEIRO

Apesar dos grandes avanços nos últimos anos na teoria de planejamento estratégico, assim como na área de finanças empresariais, ainda hoje estas duas vertentes de conhecimento têm trilhado caminhos paralelos. Existem diversos estrategistas que, galgados nas mais modernas concepções sobre o papel e o processo estratégico, continuam ignorando a importância das análises econômicas e financeiras na formulação e implementação de estratégias. O inverso também é verdadeiro, ou seja, analistas financeiros em diversas organizações elaboram planos de forma independente das estratégias de negócio, apoiados em uma visão de que a discussão quantitativa é unicamente suficiente para validar a tomada de decisões empresariais.

Para Neves e Neves (2002), a análise de uma decisão, seja ela estratégica, tática ou operacional, sob a ótica econômica e financeira, passa necessariamente pelas seguintes questões: (i) como a decisão afeta retornos; (ii) como a decisão afeta risco; (iii) como a decisão afeta a liquidez de ativos; (iv) como a decisão afeta a base de capital.

Feitas estas análises a discussão seguinte seria relativa à arquitetura do plano financeiro que gera o maior valor possível para o detentor do capital (acionista, proprietário, etc.).

Caso a decisão gere perdas de riqueza ou não aproveite as oportunidades de agregar valor (sob a ótica financeira) esta deverá ser ajustada ou, se não possível de criar valor, descartada.

Observe-se que o objetivo de criação de valor inicia-se e constantemente permeia o exercício de planejamento estratégico, porém, enquanto que as análises estratégicas são mais qualitativas, focadas nas teorias analíticas descritas, a lógica do planejamento financeiro é mais detalhista em relação às quantificações. A questão que se está considerando é que muitas vezes ignoram-se estas conexões, levando a decisões estratégicas que geram perda de valor

para o acionista ou, por outro lado, estruturas financeiras que não constituem-se suporte para objetivos estratégicos bem definidos.

Os autores observam que as lacunas entre as abordagens são heterogêneas. De fato, a questão de como as decisões afetam a base de capital tem sido, em geral, devidamente analisada, excetuando-se, como dito anteriormente, as pequenas empresas que têm dificuldade de dimensionamento de capital de giro.

A questão retorno vêm em segundo plano, sendo muitas vezes ignorada no exercício do planejamento estratégico (por exemplo, aquisições a qualquer preço só por motivos estratégicos). Por outro lado, a precificação de ativos em modelos financeiros deve considerar em sua sistemática a contribuição estratégica dos mesmos, por exemplo, na ótica da VBR. A questão liquidez, entendida aqui como a facilidade de reverter a imobilização de capital, é ainda mais raramente tratada. A questão risco tem sido analisada nas decisões estratégicas, em geral, de forma muito primária e insipiente.

Mesmo autores como Mintzberg (1998) que criticam o planejamento estratégico, ao reconhecerem a importância deste, referem-se à necessidade de informações que subsidiem tanto a análise anterior à formação das estratégias quanto a viabilidade e programação destas. Por sua vez, os dados oriundos da contabilidade são criticados como fonte de informações seja para analisar o desempenho das empresas (Peel e Bridge, 1998) seja para subsidiar o processo de formação de estratégias, pois, como afirmam Mintzberg *et al.* (1998), as informações factuais (dentre as quais, as informações gerenciais) são:

- Frequentemente limitadas em escopo, carente de riqueza e muitas vezes deixam de abranger importantes fatores não-econômicos e não-quantitativos;
- Demasiado agregadas para seu uso eficaz na formulação de estratégias;
- Chegam tarde demais para serem usadas na formulação de estratégia; e
- Um volume surpreendente de informações factuais não é digno de confiança.

Diante desse ambiente, o fornecimento de informações torna-se um dos elementos prioritários no processo de tomada de decisão, o que tem provocado mudanças na natureza das informações prestadas pela contabilidade gerencial ao longo dos últimos anos.

Por fim, ressalta-se que o quadro teórico em estratégia aqui traçado está focado para o objetivo central do texto, e não pretende esgotar ou fazer convergir os modelos de pensamento associados ao próprio processo de planejamento estratégico, que envolve outras variáveis além das analíticas, como por exemplo a cultura, política e a oportunidade de aprendizado, não abordados neste trabalho.

Também foi constatada nas diversas abordagens expostas neste capítulo a divergência de opiniões acerca de como o processo se estabelece, isto é, qual o caminho que dá forma à estratégia.

Dentre os autores citados, é importante ressaltar que todos tratam da necessidade de definição de objetivos e, em alguma dimensão, quantificá-los. Neste contexto, a avaliação dos recursos necessários para atingi-los é fundamental para dar ao planejamento consistência quanto aos meios para sua concretização, seja através da análise de investimentos a serem feitos na organização capazes de gerar e sustentar as vantagens competitivas almejadas, seja através da divisão entre planejamento estratégico e tático (representado pelo orçamento) que existe apenas para viabilizá-lo.

Mais recentemente o gerenciamento da informação tem sido apontado como fator chave para a questão organizacional. Desta forma um sistema de informação eficiente não só possibilita o acompanhamento do desempenho da organização como vem para preencher uma lacuna quando permite ao planejamento estratégico aproximar-se do dia-a-dia das empresas emergindo como elemento no processo de sua formação.

Enfim, este capítulo abordou as principais teorias acerca da gestão estratégica e enfatizou o papel do planejamento como instrumento fundamental para sua efetivação. No próximo capítulo serão tratados aspectos relacionados a gestão financeira, tais como suas ferramentas e o papel dos indicadores financeiros desenvolvidas para mensuração do desempenho das organizações.

3. PRINCIPAIS FERRAMENTAS E INDICADORES DA GESTÃO FINANCEIRA

Este capítulo aborda as principais ferramentas utilizadas para a Gestão Financeira e a importância da utilização de indicadores de desempenho para acompanhamento da performance das empresas.

3.1 AS FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA

Para Maciel (2006) um dos maiores desafios para qualquer empresa, não importando o tamanho, segmento, grupo econômico ou espaço geográfico de atuação, está relacionado a obtenção de lucratividade que viabilize a manutenção de suas atividades operacionais, geração de recursos para pagamento dos seus compromissos e suporte às estratégias de crescimento. Independentemente do tamanho de cada organização, é preciso que as empresas desenvolvam controles financeiros que correspondam às suas necessidades, os quais devem fornecer aos seus administradores as informações mínimas necessárias para a mensuração dos resultados e acompanhamento das metas financeiras estabelecidas pelos gestores da organização.

Ainda segundo este autor, diante deste contexto de controle, avaliação de desempenho e gestão financeira, a Contabilidade e seus demonstrativos constituem-se na principal forma de mensuração e avaliação de resultados, especialmente se analisados em conjunto com demonstrativos financeiros.

3.1.1 O Balanço Patrimonial , o Demonstrativo de Resultados e o Fluxo de Caixa

Através de demonstrações contábeis, os administradores conseguem obter um conjunto de informações que vai auxiliá-los na avaliação do desempenho financeiro de suas

organizações. Dentre estas demonstrações, destacam-se: (i) Balanço Patrimonial; (ii) Demonstração do Resultado do Exercício e (iii) Demonstração do Fluxo de Caixa, um relatório de natureza financeira, conforme figura a seguir:

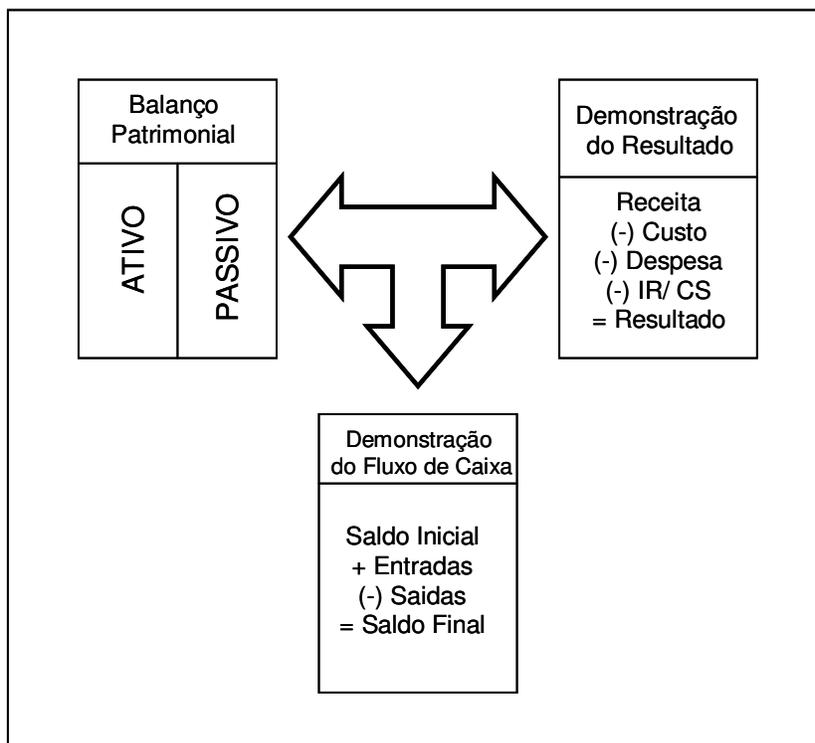


Figura 2 – A inter-relação entre Demonstrativos Contábeis e Financeiro

FONTE: Maciel (2006)

De acordo com Maciel (2006) quando uma empresa inicia suas atividades, os primeiros registros financeiros de seu nascimento são refletidos no Balanço Patrimonial, por intermédio da constituição formal da empresa mediante capital social inicial com recursos ingressando no caixa ou outros ativos. É de grande importância, nesta etapa, o correto dimensionamento do capital de giro necessário para financiar os primeiros meses de operação, especialmente se a empresa atuar num segmento extremamente concorrido, tendo de conquistar sua participação de mercado.

Segundo Iudícibus (1998) citado por Maciel (2006), o Balanço Patrimonial representa um dos mais importantes demonstrativos contábeis, com o objetivo de retratar a situação patrimonial e financeira de uma entidade em determinado período.

A proporção que as empresas vão desempenhando suas atividades operacionais (compras e vendas), são geradas receitas, seja através de vendas à vista ou a prazo, com a apuração dos custos de fabricação/comercialização inerentes e com a conseqüente alocação das despesas operacionais. Estas operações podem ser visualizadas, de forma sintetizada, por competência, na Demonstração do Resultado do Exercício, podendo gerar entradas e saídas na Demonstração do Fluxo de Caixa no momento em que ocorrem, dependendo da condição comercial negociada de recebimento e pagamento.

Ainda segundo este autor, a Demonstração do Resultado do Exercício corresponde a um demonstrativo contábil com o objetivo de evidenciar o resultado apurado pela empresa (lucro ou prejuízo) em um determinado período.

Através da Demonstração do Resultado do Exercício é possível também avaliar a rentabilidade de uma empresa, sendo que se detectado que esta esteja operando em situação deficitária (prejuízo), são necessárias ações imediatas por parte dos administradores, a fim de reavaliar sua estratégia de precificação e *mix* de vendas, assim como rever sua estrutura de custos e despesas de forma a adequá-la à realidade do mercado.

Para Maciel (2006, p.2), “...em relação à execução das ações necessárias, durante este processo de reavaliação de estratégias de vendas e gastos, normalmente identificamos 2 (dois) tipos de organizações:

(a) aquelas que reagem com agilidade, identificando e corrigindo estratégias comerciais equivocadas ou atuando na redução de gastos desnecessários e identificação de oportunidades de melhorias em processos; e

(b) organizações que simplesmente não acreditam que algo de errado possa estar acontecendo e não adotam medidas ágeis que possibilitem colocar a empresa em trajetória de lucratividade.”

Em contraponto, a Demonstração do Fluxo de Caixa é uma demonstração financeira destinada a fornecer informações relevantes sobre os pagamentos e recebimentos, que afetam diretamente o caixa da companhia, ocorridos durante determinado período (IUDÍCIBUS, MARTINS, GELBCKE, 2000, p. 351, citados por MACIEL, 2006 p. 2). A demonstração em referência possui ainda 2 (dois) métodos de apresentação que correspondem a:

(a) direto: apresenta entradas e saídas de recursos dos principais componentes das atividades operacionais; e

(b) indireto: que apresenta uma análise entre as relações existentes entre o resultado do exercício e o caixa gerado pelas operações da companhia.

O Caixa é, das aplicações da empresa, aquela que apresenta menor atratividade em termos de rentabilidade (ASSAF,1997). Entretanto, a empresa tem três razões para manter um nível de recursos em caixa:

a) realizar transações: a empresa deve manter o nível de caixa necessário para conduzir seus negócios. Geralmente, quanto mais irregulares as entradas e saídas de recursos, maiores são as necessidades de caixa. Esta irregularidade pode ocorrer devido às flutuações nas vendas, à política de crédito dos fornecedores, às características do setor e até mesmo em decorrência do grau de conservadorismo da administração e sua preocupação em honrar os compromissos assumidos nos prazos negociados.

b) contingências : serve para fazer face a eventuais problemas não previstos no Fluxo de Caixa, como por exemplo, a insolvência de um cliente. O nível de recursos de caixa para satisfazer as necessidades de contingência dependerá da habilidade de previsão de Fluxo de Caixa, bem como, das possibilidades de obtenção de recursos de curto prazo no mercado financeiro;

c) especular: o objetivo é ter uma reserva de recursos para efetuar alguma eventual transação que possibilite a realização de um lucro. Exemplo: conseguir descontos em compras à vista, a empresa manter caixa antevendo um decréscimo no preço de suas ações e, posteriormente, efetuar a recompra.

Braga (1996), reforça a afirmação mencionando que a quantia de caixa de um empreendimento deve ser controlada cuidadosamente de forma que não ocorra excesso ou falta de disponível. Uma reserva adequada sempre deve ser mantida sem prejudicar os recursos da empresa.

Bialecki (1997), afirma que as demonstrações contábeis e o fluxo de caixa têm entre si uma ligação complementar. Segundo o mesmo autor, para a análise da evolução do patrimônio e para o conhecimento da sua efetiva rentabilidade, a Demonstração do Resultado do Exercício e o Balanço Patrimonial respondem eficientemente. Já para uma análise financeira de curto prazo o Fluxo de Caixa é mais útil. Não podendo esquecer que o acompanhamento da liquidez da empresa é tão importante quanto o da sua rentabilidade, pois a empresa pode ter lucros fantásticos e vendas ascendentes, mas, se não tiver um fluxo de caixa bem administrado, corre o risco de não ter sua continuidade amparada.

De maneira mais ampla, o Fluxo de Caixa é um processo pelo qual uma empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas. Neste enfoque, ainda, o Fluxo de Caixa focaliza a empresa como um todo, tratando-se das mais diversas entradas e saídas (movimentações financeiras) de caixas refletidas por seus negócios.

O comportamento genérico do fluxo de caixa está ilustrado na Figura 03.

No esquema apresentado podem ser visualizados como os recursos monetários se movimentam em função das diversas atividades operacionais, financeiras e legais executadas

pela empresa, envolvendo a administração do capital de giro e as decisões financeiras de longo prazo.

O fluxo representado ilustra os movimentos dos fluxos operacionais (compra/vendas de ativos, depreciação, recebimentos de vendas, despesas e custos de produção etc.), e financeiros e legais (pagamentos de empréstimos e financiamentos, integralização de capital social, distribuição de dividendos, recolhimento de tributos, etc.), verificados nos períodos. O conhecimento dessas transações é fundamental para a determinação e análise das mutações ocorridas tanto nos fluxos de capital circulante líquido como nos de caixa da empresa em determinado intervalo de tempo.

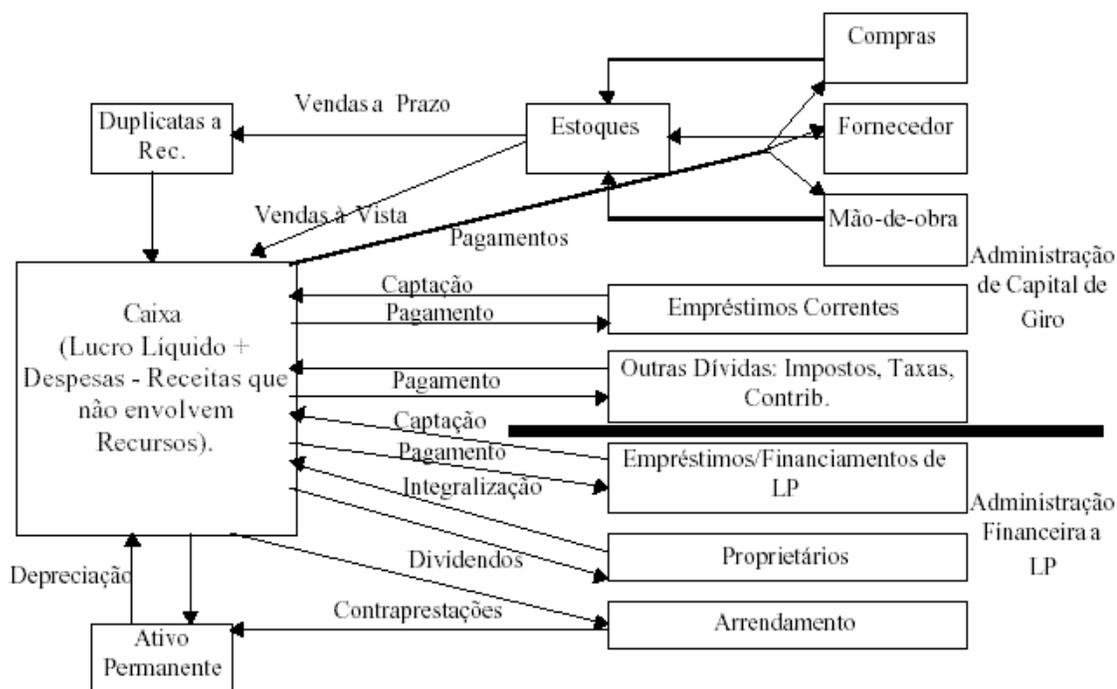


Figura 3 - Diagrama Geral do Fluxo de Caixa

FONTE: Adaptado de Assaf Neto (1995)

O Fluxo de Caixa proveniente das operações é apurado, na hipótese de realização financeira plena de todas as operações, pela soma do lucro líquido (após o Imposto de Renda e antes dos dividendos e participações) com os custos e despesas caracteristicamente não

desembolsáveis, ou seja, aqueles que afetaram o resultado do período, mas não consumiram efetivamente recursos (depreciação, apropriação de encargos financeiros por competência, etc.) nesse mesmo período. Deste resultado ainda, devem ser subtraídas as receitas consideradas na apuração do lucro, mas que não envolveram efetivamente ingressos de recursos tais como receita de equivalência patrimonial, juros ativos apropriados contabilmente. O valor resultante em caixa, após ter sido completado o ciclo operacional da empresa, é o proveniente das operações.

Nesta situação, admite-se que todas as receitas tenham sido recebidas e todos os credores por custos e despesas pagos integralmente.

Nestas condições, a forma mais rápida de se apurar o Fluxo de Caixa proveniente das operações a partir do Demonstrativo de Resultados do Exercício de um período é somar ao lucro líquido aquelas despesas classificadas como não desembolsáveis e subtrair as receitas tidas como não realizadas financeiramente. Não obstante sua simplicidade, o método de cálculo exposto constitui-se numa medida aproximada do Fluxo de Caixa proveniente das operações.

Em determinadas situações, a Demonstração de Resultados do Exercício, conforme convencionalmente elaborada pela contabilidade, já não revela claramente os elementos que afetaram o lucro líquido sem consumir recursos de caixa. Por outro lado, a elaboração do Fluxo de Caixa decorrente das operações implica também hipótese discutida de realização plena, em termos de caixa, de todos os itens que participaram da formação do lucro.

O Fluxo de Caixa (*Cash Flow*) é considerado por muitos analistas como um dos principais instrumentos da gestão financeira, propiciando-lhes identificar o processo de circulação de dinheiro através da variação das disponibilidades mais as aplicações financeiras, bem como do exame sobre a origem e aplicação do dinheiro que aparentemente transitou pela empresa.

Dessa forma, o objetivo fundamental para o gerenciamento dos Fluxos de Caixa é atribuir maior rapidez às entradas de caixa em relação aos desembolsos ou, da mesma forma, otimizar a compatibilização entre a posição financeira da empresa e suas obrigações correntes.

De acordo com Casaroto (2000), os métodos quantitativos de análise de econômica tradicionais são aplicados com base em fluxos operacionais líquidos de caixa e seu dimensionamento é considerado como o aspecto mais importante da decisão. Os fluxos de caixa são representação dos investimentos e saídas de caixa e a demonstração das futuras entradas de caixa, receitas e possíveis saldos residuais dentro de um determinado período. A grande dificuldade, contudo, é de se conseguir mensurar com exatidão os valores a serem demonstrados nesse fluxo. Dependem dessa exatidão os resultados a serem obtidos influenciando diretamente a tomada de decisão. Uma vez dimensionado o fluxo de caixa do projeto, podemos então, aplicar as ferramentas disponíveis para a análise do investimento.

3.1.2. Métodos de seleção de alternativas de investimentos

Os métodos de avaliação utilizados pela análise de investimentos também constituem-se em importantes ferramentas da gestão financeira.

Entre os métodos clássicos para análise econômica destacam -se:

Valor Presente Líquido (VPL)

Para Gitman (2001, p. 302), o VPL é uma “técnica de orçamento sofisticada, e o seu valor é determinado pela subtração do valor inicial de um projeto, do valor presente dos fluxos de entrada de caixa, descontados a uma taxa igual ao custo do capital da empresa”. Por sua vez, Yeo e Qiu (2002), definem VPL como sendo a diferença entre o valor presente da estimativa líquida das entradas de caixa e o valor presente das saídas de caixa. As definições sobre o VPL são essenciais para que se possa compreender e tirar conclusões de acordo com as normas estabelecidas pelo método.

Mondher (2002), enfatiza que a literatura padrão nas técnicas de orçamento de capital usa o VPL como critério de referência para decisões do investimento. A análise é baseada principalmente na utilização do custo de capital, que consiste em descontar os fluxos de caixa futuros, sendo, portanto, aceito o projeto cujo valor de VPL for positivo, caso contrário será rejeitado. Cohen, Gompers e Vuolteenaho(2002), explicam que empresas normalmente consideram os novos projetos com VPL zero ou positivos; já os projetos com VPL negativos não são de seu interesse.

Taxa interna de retorno (TIR)

Para calcular a Taxa Interna de Retorno, deve-se zerar o Valor Presente Líquido dos fluxos de caixa. Os investimentos que apresentarem uma TIR maior que a TMA passam a se apresentar como rentáveis.

As principais críticas aos métodos tradicionais é que eles não quantificam os benefícios intangíveis; não incorporam sensivelmente risco ao modelo.

Além dessas formas de análise econômica, existem outras que podem ser utilizadas no processo de avaliação dos investimentos :

Pay-back

Nos estudos de Schniederjans et al. (2003), o pay-back é o período de recuperação de um investimento e consiste na determinação do prazo em que o montante do gasto do capital investido será recuperado por meio de fluxos de caixa gerados pelo investimento. É o período em que os valores dos investimentos (fluxos negativos) se anulam com os respectivos valores de caixa (fluxos positivos) (SCHAICOSKI et al., 2002).

Técnicas de análise derivadas dos métodos clássicos de avaliação de investimentos:

Há varias formas de pay-back. Existe o **pay-back original**, que não considera o “valor do dinheiro no tempo”, onde o prazo de recuperação é encontrado somando-se os valores dos fluxos de caixas negativos com os valores de fluxo de caixa positivo.

Taxa Mínima de Atratividade (TMA)

A Taxa Mínima de Atratividade também chamada de Custo de Oportunidade ou Taxa de Desconto é aquela paga pelo mercado financeiro em investimentos correntes (poupança, fundos de investimento, etc). Esta taxa é utilizada para representar os fluxos de caixa em valores presentes.

Valor Anual Uniforme (VAUE)

Este método consiste em se encontrar uma série uniforme anual, equivalente ao fluxo de caixa dos investimentos à Taxa Mínima de Atratividade (TMA), ou seja, acha-se a série uniforme equivalente a todos os custos e receitas para cada investimento utilizando-se da TMA, o que obtiver o maior saldo será a melhor opção (Casaroto, 2000).

Casaroto (2000), ainda descreve como TMA, como sendo a taxa de rentabilidade esperada das aplicações de pouco risco.

Return On Investment (ROI)

Para Schaicoski apud Casaroto (2002), o Retorno sobre o Investimento é uma ferramenta de administração que sistematicamente mede o desempenho passado e decisões de investimento do futuro, em outras palavras, mede os resultados históricos e antecipados. A definição do ROI depende da base de investimentos utilizada. Se o patrimônio líquido for usado como base do denominador, a definição é “return on equity” (ROE), se os ativos forme usados como base, a definição é “returno on assets” (ROA), sendo o numerador o lucro esperado do investimento. O ROI é uma medida que quantifica o retorno produzido pelas decisões de investimento e avalia a atratividade econômica do investimento. Servirá de

parâmetro para avaliação de desempenho da empresa ou de um determinado projeto em um período de tempo pré-estabelecido.

Shcaicoski (2002), aponta cinco razões chaves do porque se deve usar o ROI: força o planejamento; provê de uma base para tomada de decisão; avalia oportunidades de desenvolvimento; ajuda na avaliação do desempenho da administração e mede as respostas do mercado.

Ele ainda identifica uma série de usos e aplicações para o uso desta ferramenta, destacando a melhora na utilização dos recursos; a avaliação dos gastos de capital; a análise da linha de produção e a avaliação dos recursos humanos, entre outros.

Taxa Interna de Retorno Modificada (TIRM)

Segundo Brigham & Houston (1999), a TIRM é a taxa de desconto à qual o valor presente do custo de um projeto é igual ao valor presente de seu valor final, onde o valor final é encontrado como a soma dos valores futuros das receitas, capitalizados ao custo de capital da empresa.

Diversos autores utilizam diferentes conceitos para a TIRM: essas diferenças estão relacionadas, principalmente, à questão da ocorrência dos fluxos de caixa negativos após o início dos fluxos de caixa positivos, implicando se estes devem ser capitalizados e tratados como parte do VF ou descontados e tratados como custos. Segundo Souza (1998), a melhor maneira de utilização do conceito da TIRM, na forma que é exposta anteriormente, deve considerar o desconto desses fluxos negativos, pois, são realmente custos de investimento do projeto.

A TIRM supõe que o fluxo de caixa do projeto é reinvestido ao custo do capital, enquanto que a TIR supõem que o fluxo de caixa do projeto é reinvestido à própria TIR do

projeto. Geralmente é mais correto o reinvestimento ao custo do capital, implicando que a TIRM é um método mais adequado para verificar a verdadeira rentabilidade de um projeto.

3.2 A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES FINANCEIROS PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Campbell (1997), lembra que os administradores necessitam constantemente monitorar o desempenho de suas companhias.

Horneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) citam Drucker, (1964), quando afirmam que atingir um determinado nível de desempenho em um negócio dentro de uma organização humana constitui uma atividade difícil, porém essencial.

Cruz Junior (1998), citado por Teló (2001) evidencia que modelos gerenciais mais adequados aos dias de hoje já vêm sendo utilizados por grandes empresas, e caracterizam-se, em sua maioria, pela prática do planejamento a longo prazo, que permite fixar realisticamente os objetivos da empresa e, ainda, traçar as grandes linhas da estratégia que conduzirão ao alcance de tais objetivos. Além disso, implicam, também, a elaboração de orçamentos que, na prática, constituem um verdadeira fonte de referências para o futuro imediato, em termos dos custos e proveitos a atingir. Finalmente, contemplam controles gerenciais que permitem, de forma confiável, apurar os desvios (diferenças) entre o que a empresa se propõe alcançar e os resultados efetivamente obtidos.

3.2.1 A importância de indicadores como instrumentos de medição de performance

De acordo com Horneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), ao citarem Martindell, 1950, a avaliação da administração das organizações, dada a dinâmica que a envolve, torna-se uma tarefa extremamente complexa. Estes autores também citam Kaplan e Norton (1997) e reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de

uma organização, dizendo que “medir é importante: o que não é medido não é gerenciado”. Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) citam ainda Salterio e Webb (2003) que vão mais além, ao colocar que a crença de que “o que é medido é gerenciado”, deve ser substituída por “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (Phatak, 1995), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005)

Ainda segundo estes autores todos os modelos contemplam aspectos relacionados a aspectos econômicos e financeiros, embora apenas os de Avaliação por Objetivos e o modelo de Corrêa façam referência aos recursos financeiros necessários conforme demonstrado no Quadro 1.

Ainda segundo estes autores, no que refere-se a integração entre as informações monitoradas por estes instrumentos e os objetivos traçados pelo planejamento estratégico, destaca-se o Balanced Scorecard, que segundo seus criadores, Kaplan e Norton (1997), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), pode ser definido como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho”.

Para seus autores, o Balanced Scorecard seria o meio pelo qual se traduziria a missão e a estratégia da organização em objetivos e medidas, facilitando a comunicação, informação e aprendizado. O Balanced Scorecard, além do tradicional enfoque financeiro, complementa a mensuração do desempenho da estratégia da organização com a utilização de enfoques não-financeiros segundo Ho e McKay (2002), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) embora não tenha sido a primeira metodologia que assim procedesse (DeBusk et al, 2003), também, citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) já que a preocupação em

mensurar através de indicadores a performance financeira já fosse utilizada desde o pioneiro dos sistemas de avaliação , o Tableau de Bord.

Outro modelo considerado dentro da perspectiva deste estudo é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), criada por Peter Drucker.

Scheleh *apud* Lodi (1974) citado por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005, p.5) afirmam que “a administração por objetivos é um método de planejamento e controle administrativo, baseado na premissa de que para atingir resultados, a empresa precisa definir em que negócio está e onde pretende chegar”.

Para Odiorne *apud* Giegold (1980), citado por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005, p.5) a administração por objetivos é “um processo de administração através do qual o supervisor e o subordinado, operando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela administração da cúpula, identificam em conjunto as principais áreas de responsabilidade do indivíduo, em termos de resultados que se esperam dele, e usa essas medidas como guias para operar a unidade e avaliar as contribuições de cada um de seus membros”.

Foi em seu livro, de 1954, A Prática de Administração de Empresas, no qual expôs aquilo que se tornaria a base da administração por objetivos, que Drucker enfatiza o desempenho da organização como sendo “o alvo da empresa e a razão da sua existência” (Drucker, 1954) *apud* Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005, p. 5).

Seguindo a linha da importância de se conhecer o desempenho da organização, o autor afirma que a atividade de mensuração de desempenho requer, em primeiro e destacado lugar, habilidade analítica por parte do administrador . O processo de mensuração do desempenho se daria a partir do estabelecimento de escalas de mensuração, que refletiriam os poucos fatores que são de fato importantes para o desempenho, tanto da organização, como dos funcionários. O autor ainda coloca que os objetivos e o desempenho têm uma relação direta, na medida em que os objetivos são necessários em cada área da organização cujos resultados e desempenho afetam diretamente a sobrevivência e a prosperidade do negócio.

Aspectos Considerados	Modelos de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional							
	<i>Tableau de Bord</i>	Método de Martindell	Administração por Objetivos	Modelo de Buchele	Modelo de Corrêa	Balanced Scorecard	Skandia Navigator	SIGMA Sustainability Scorecard
Liderança, direção e sucesso na organização		X		X				
Avaliação de planos e objetivos	X			X	X			
Capacidade de adaptação ao ambiente					X			
Papel das parcerias e alianças estabelecidas								
Aspectos relacionados à estrutura organizacional	X	X						
Recursos Físicos Necessários			X		X			
Recursos Financeiros Necessários			X		X			
Aspectos Econômicos e Financeiros	X	X	X	X	X	X	X	X
Consideração das Políticas Fiscais Existentes		X						
Aspectos relevantes ao mercado		X	X	X	X	X	X	X
Aspectos relacionados aos clientes		X	X	X	X	X	X	X
Avaliação e desenvolvimento dos executivos		X	X	X	X			
Políticas de desempenho e desenvolvimento dos funcionários				X	X	X	X	X
Aspectos relativos a Qualidade e Eficiência na Produção		X	X		X	X	X	X
Aspectos relativos à Pesquisa e Desenvolvimento e Inovação		X	X	X	X	X	X	X
Aspectos relacionados aos acionistas		X						
Aspectos relacionados à sociedade em geral			X		X			X

Quadro 1 – Principais Aspectos considerados pelos Modelos de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional

FONTE: Adaptado de Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005)

Em relação ao desempenho financeiro das empresas, indicadores próprios foram desenvolvidos para viabilizar seu acompanhamento.

3.2.2 Principais indicadores financeiros para acompanhamento do desempenho das empresas

Gitman (2004) ressalta que as informações contidas nas principais demonstrações financeiras básicas são extremamente importantes para diversos interessados que necessitam medir regularmente o desempenho das empresas como gestores, acionistas, credores, entre outros. Eles necessitam, contudo, contruir medidas de eficiências relativas ou seja, baseadas em valores relativos ou índices, que envolvem, além do cálculo, a interpretação do que eles representam ou ainda, a possibilidade de compará-los com empresas do mesmo segmento, exemplo.

Para Gitman, duas comparações podem ser feitas: a análise em corte transversal (que envolve a comparação de índices financeiros de diferentes empresas ou médias setoriais fornecidas por associações setoriais ou revistas especializadas na mesma data) e a análise de séries temporais (que avaliam o desempenho da empresa com o passar do tempo). Contudo, antes de abordar os índices específicos mais comumente utilizados, é preciso tomar as seguintes precauções:

1. Grandes diferenças em relação a norma do setor apenas indicam sintomas de algum problema, sendo necessária uma análise mais aprofundada para evitar conclusões incorretas sobre a existência de um problema;
2. Em geral, análises de índices isolados não são suficientes para julgar o desempenho geral da empresa;
3. Os índices devem ser comparados com seus similares em um mesmo período para evitar desvios decorrentes de sazonalidades;

4. É preferível a utilização de demonstrações financeiras auditadas, que reflitam a real situação da empresa;

5. Os analistas devem certificar-se de que os tratamentos contábeis devem ser similares entre as empresas comparadas; e

6. Os resultados podem ser distorcidos pela inflação que podem distanciar itens como estoques e ativos de seu real valor.

Ainda segundo este autor, os índices financeiros podem ser divididos, por uma questão de conveniência, em cinco categorias básicas: liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado.

1. Índices de Liquidez: medem a capacidade da empresa de honrar obrigações a longo prazo a medida que vencem. Corresponhem a solvência da posição financeira geral da empresa – ou a facilidade que ela tem de quitar seus compromissos. São bons indicadores de fluxo de caixa. Liquidez baixa ou declinante indica dificuldades financeiras e até mesmo falência.

Os mais conhecidos são o índice de liquidez geral (resultado da divisão do ativo circulante pelo passivo circulante) e o de liquidez seca (que exclui os estoques do ativo circulante – ativos estes menos líquidos de todos dada a dificuldade de transformá-los em dinheiro rapidamente).

2. Índices de Atividade: medem a velocidade em que as várias contas são convertidas em vendas ou caixa – entradas ou saídas. Existem diferentes índices disponíveis para medir a atividade das contas circulantes mais importantes como estoques, contas a receber e a pagar. É possível ainda medir a eficiência com a qual os ativos totais são usados.

Principais índices : Giro de estoques (calculado pela divisão do custo dos produtos vendidos pelo valor dos estoques) , significativo quando é possível compará-lo a de outra empresa do mesmo setor ou da própria empresa em outro período; Prazo Médio de Recebimento

(calculado através da divisão do saldo do contas a receber pelas vendas anuais divididas por 360), útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança; Prazo Médio de Pagamento, calculado pela divisão do saldo do contas a pagar pela compras anuais divididas por 360), que dá aos gestores uma noção do padrões de pagamento das contas e o Giro do Ativo Total, calculado através da divisão das vendas pelo ativo total da empresa, que indica a eficiência dos ativos para gerar vendas.

3. Índices de Endividamento: indicam o volume de dinheiro de terceiros usado para gerar lucros. Em geral, as dívidas de longo prazo costumam preocupar mais os analistas já que elas comprometem o caixa da empresa durante muitos anos. Em termos gerais, quanto maior a utilização de capital de terceiros em relação a seus ativos totais, maior sua alavancagem financeira, ou seja, a ampliação do risco e do retorno introduzida pelo financiamento dos custos fixos. A utilização de capital de terceiros traz mais risco como um retorno potencialmente mais elevado.

Existem dois tipos gerais para mensurar o uso de capital de terceiros: medidas de grau de endividamento e medidas da capacidade de cumprir com os termos da dívida, que mede o poder da empresa em honrar os vencimentos, também conhecidos por índices de cobertura.

O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais financiadas pelos credores da empresa e é calculado pela divisão do passivo exigível total pelo ativo total. Quanto maior este índice, maior o nível de alavancagem financeira.

Quanto aos índices de cobertura, Gitman cita o índice de cobertura de juros, calculado através da divisão do Lucro antes dos Juros e do Imposto de Renda pelos Juros, sendo considerado aceitável um valor entre 3 e 5. Por fim, o índice de cobertura de pagamentos fixos pode ser medido através da divisão do Lucro antes dos Juros e do Imposto de Renda mais Aluguéis dividido pelos Juros mais Aluguéis mais o resultado da soma das amortizações e

dividendos preferenciais multiplicados por um dividido por um menos a alíquota do imposto de renda. Assim como no primeiro caso, quanto maior o valor, melhor.

4. Índices de Rentabilidade: permitem ao analista avaliar qual a relação dos lucros da empresa em relação a parâmetros como a receita da empresa, a certo nível de ativos ou ao volume de capital investido.

Índices abordados por Gitman: Margem de Lucro Bruto (ou o lucro bruto dividido pela receita de vendas), Margem de Lucro Operacional (na qual dividi-se o resultado operacional pela receita de vendas) e Margem de Lucro Líquido (onde o lucro disponível aos acionistas ordinários é dividido pela receita de vendas). O autor cita ainda o Lucro por Ação no qual o lucro disponível para os acionistas ordinários é dividido pelo número de ações ordinárias, o Retorno sobre o Ativo Total (também conhecido como ROA ou *Return on Assets*), onde o lucro disponível para os acionistas ordinários é dividido pelo ativo total e, por fim, o Retorno do Capital Próprio (ou ROE – *Return on Common Equity*) que é medido através da divisão do lucro disponível para os acionistas ordinários pelo patrimônio dos acionistas ordinários.

5. Índices de Valor de Mercado: mostram quão bem os investidores acham que a empresa está operando em termos de risco e retorno ao relacionar o seu valor de mercado (considerando o preço corrente da ação) ao lucro, número ou valor patrimonial da ação ordinária.

Principais índices: Preço/ Lucro, onde o preço da ação de mercado ordinária é dividido pelo lucro por ação, Preço/ Valor Patrimonial ou seja, patrimônio dos acionistas ordinários dividido pelo valor patrimonial das ações ordinárias (calculado através da divisão do patrimônio dos acionistas ordinários pelo número de ações ordinárias). Uma análise mais completa compara os resultados obtidos com outras empresas para que se possa ter uma noção do risco e do retorno da empresa em relação a outras semelhantes.

Além dos índices citados, Gitman (2004) ainda enfatiza a necessidade de mensurar a contribuição de um investimento (proposto ou existente) para a riqueza dos acionistas. Trata-se do Valor Econômico Adicionado (ou, em inglês, *EVA – Economic Value Added*), calculado subtraindo-se dos lucros operacionais líquidos de um investimento o custo dos fundos utilizados para financiá-lo. Resultados positivos indicam um aumento da riqueza do acionista e um resultado negativo apontam para sua diminuição, sendo este mais um instrumento de avaliação da performance da empresa sob a ótica do investidor.

Em síntese, este capítulo abordou as principais ferramentas utilizadas pela gestão financeira sob a forma de demonstrativos contábeis (Balanço Patrimonial e Demonstrativo de Resultados) e financeiro (Fluxo de Caixa) enfatizando as demonstrações que se estabelecem entre eles. Também foram citados os métodos clássicos disponíveis sobre análise de investimentos, questão intimamente ligada ao valor do dinheiro no tempo e na análise (presente e futura) do caixa das companhias.

Os administradores financeiros revisam e avaliam constantemente as demonstrações contábeis e financeiras da companhia, seja para identificar possíveis problemas como avaliar seu progresso em relação às metas estabelecidas, havendo um consenso entre os autores sobre a importância de seu monitoramento através de indicadores sobre as diversas áreas, sobretudo a financeira.

Estes procedimentos visam a continuidade (ou preservação) da própria empresa e a criação de valor para seus proprietários, sendo o conhecimento de fundamentos contábeis fundamental para a interpretação dos diversos indicadores de performance citados. O acompanhamento dos índices financeiros permite aos administradores monitorar o pulso da empresa e o caminho percorrido para alcance das metas estabelecidas pela estratégia traçada. Muito embora a base para os índices esteja nos demonstrativos contábeis (e suas limitações vinculadas ao fato deles serem elaborados pelo regime de competência), eles podem dar uma

noção útil de aspectos importantes de risco e retorno que terão impacto sobre o preço da ação que é o que o administrador visa otimizar.

Neste contexto, além dos demonstrativos e indicadores de desempenho, o gerenciamento da informação é fundamental para dar ao administrador a visão do negócio necessária para o aprimoramento do processo decisório. O próximo capítulo aborda como os sistemas de informação são utilizados pela gestão financeira e estratégica e quais suas principais contribuições.

4. A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PELA GESTÃO FINANCEIRA E ESTRATÉGICA

A evolução tecnológica tem possibilitado diversas mudanças no dia-a-dia das empresas.

Destaca-se nesse sentido o grande benefício proporcionado pelos Sistemas de Informações (SIs). De acordo com Bodnar e Hopwood (2000) as companhias dependem dos SIs para manterem-se competitivas. Isso acontece devido a produtividade – fator elementar para manter uma empresa competitiva – poder ser aumentada com a utilização de SIs. Além disso, os SIs são instrumentos capazes de auxiliar os administradores na tomada de decisão e na administração da empresa como um todo.

4.1 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO E TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO

Neste momento cabe distinguir Sistemas de Informação de Tecnologias de Informação (TI). Conforme Santos *et al* (2005), pode-se entender a relação entre TI e SI não como de inclusão, na qual uma área inclui ou é mais abrangente que outra, mas como áreas de conhecimento distintas. Assim, SI estaria mais embasado em teoria de sistemas, sendo que TI está fundamentada em estudos sobre o impacto de inovações tecnológicas e novas tecnologias nas organizações.

Applegate, McFarlan e McKenney (1996) apresentam de maneira sintética os seguintes usos para a tecnologia de informação: novos serviços; melhoria de produtos; obtenção de vantagens competitivas; automação dos processos produtivos e alteração das forças de mercado (uso estratégico).

Laurindo (2002) trata especificamente da questão da eficácia da TI nas organizações.

Este autor apresenta um conjunto de conceitos relevantes tratados pelos principais autores do assunto, além de sugerir um modelo para análise e avaliação da eficácia da TI, adotando um posicionamento sobre o tema focado na organização e sua estratégia. Destaca que nenhuma

aplicação de TI pode isoladamente manter uma vantagem competitiva, a qual só é mantida através do alinhamento da TI à sua estratégia.

Através da análise de vários modelos de avaliação de TI, Laurindo (2002) cita como pontos importantes, dentre outros: o bom entendimento do negócio da empresa pelo profissional de TI; a flexibilidade na avaliação de TI para negócios diversos; a preferência pela gestão contínua e não pontual da TI e utilização de indicadores adequados de eficiência e de eficácia a fim de evitar o “paradoxo da produtividade” (o paradoxo da produtividade foi um questionamento forte na década de 90 sobre o real retorno de investimentos em TI).

Há consenso entre os autores estudados quanto aos benefícios trazidos pelo avanço da tecnologia da informação no campo da administração. O próximo tópico aborda como a tecnologia da informação interfere nos diferentes processos da organização e como ela auxilia o administrador a integrá-los visando o aumento da produtividade.

4.1.1 A Gestão de Processos do Negócio e a Contribuição da TI

A gestão de processos passou a ser um método predominante na gestão das empresas, por ser mais sistemática e ressaltar o fluxo de trabalho, mostrando com clareza possíveis sorvedouros de receita. Neste contexto, a TI não só facilita como é fundamental para o redesenho dos processos de negócio e tornou-se assunto de relevância dentro das organizações.

A contribuição do estudo de teorias sobre gestão por processos para este trabalho é permitir o maior entendimento da empresa estudada, sua organização e os meios por meio dos quais a TI pode lhes trazer benefícios. Uma conceituação satisfatória sobre processo de negócio e aqui adotada seria “processo é uma ordenação específica de eventos de uma empresa que, consumindo recursos de trabalho no espaço e no tempo e visando um resultado específico, possui um começo e um fim, além de entradas e saídas claramente identificadas e definidas”. (UONO, 1996, p.18)

Em termos de processos, a TI possibilita a melhoria do acesso à informação e da coordenação entre unidades organizacionais em termos de custo e tempo. No entanto, como previsto por Feigenbaum (1961 apud GARVIN, 1992), as unidades funcionais tais como marketing e produção não devem deixar de existir, pois garantem a concentração do conhecimento de cada área da empresa. Essas unidades possuem profissionais especializados, banco de dados organizado, cursos e referências da área entre outros. Com a gestão por processos, essas unidades devem passar a se alinhar no sentido de obter o resultado final para o cliente.

Para Silva (1995), os ganhos em crescimento obtidos com a TI e a gestão de processos como ferramenta deixam de ser obtidos apenas com a redução de custos, como foi preponderante na década de 90, mas passam a ser obtidos também com técnicas de diferenciação.

Métodos de desenho de processos tais como apresentados por Tenner e De Toro (1997) oferecem melhores soluções gerenciais, que para Pereira (1999) se traduzem em técnicas de intervenção no desempenho das empresas, que variam desde as mais conservadoras, como programas de melhoria contínua, até as mais radicais, como a reengenharia. Gonçalves (2000) apresenta uma boa referência sobre processos empresariais aplicáveis à maioria das empresas (Quadro 2).

Para Santos et al (2004) talvez a maior contribuição da TI para a gestão de processos foi na reengenharia. A reengenharia foi uma prática predominante na década de 90 e firmava principalmente que as empresas precisavam implementar mudanças radicais seu quadro de gestão e enxugá-lo, procedimento seria viabilizado principalmente com o uso da TI. No entanto, cabe aos SIs efetivamente integrar as informações das diferentes áreas e oferecer ao administrador suporte para o processo decisório, o planejamento estratégico e a monitoração dos resultados.

Família de Processos	Processos Seleccionados
Administração Geral	Gerência de contas, comunicações internas, desenvolvimento de lideranças
Manufatura	Gestão da qualidade, gestão de estoques, distribuição
Marketing	Gestão de canal, pesquisa de marketing, introdução de produtos
Desenvolvimento de tecnologia	Avaliação de tecnologia, seleção de novos produtos
Financeiros	Acompanhamento do desempenho, gestão de crédito de clientes

Quadro 2 – Família de processos gerenciais

FONTE: Adaptado de Gonçalves (2000)

4.1.2 O papel dos SIs como diferencial competitivo das empresas

Segundo Zwass (1992) SIs são ofertas organizadas de sistemas formais para obter, processar e distribuir informações para suporte às operações comerciais e para a gestão de uma empresa. Para O'Brien (2002) um SI depende de uma série de recursos para funcionar, como pessoas (usuários finais e especialistas em SI), máquinas, programas, dados (banco de dados) e redes (mídia e comunicação).

Este autor considera ainda que os SIs estão em constante progresso, em função das inovações tecnológicas em máquinas, programas, banco de dados, redes e telecomunicações. Essas novas possibilidades tecnológicas tornam os SIs cada vez mais fundamentais como ferramentas para a operação e administração para as empresas. O grau de dependência vinculado aos SIs é continuamente maior em todos os tipos e tamanhos de empresas e em todos os setores da economia.

As empresas que utilizam SIs podem, através do gerenciamento adequado das informações, obter vantagens competitivas e estratégicas e agilizar o processo decisório de maneira mais eficiente e eficaz.

Sistemas de Informação (SI) podem ser definidos como uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam, manipulam, armazenam e disseminam dados e informação (o autor não diferencia dados de informação), inclusive com um mecanismo de realimentação. Laudon e Laudon (2002) caracterizam SI de maneira semelhante a Stair (1998). No entanto, além de classificarem em áreas funcionais, estratificam os SI também por níveis da empresa: estratégico, gestão, conhecimento e operacional, conforme a figura 4:

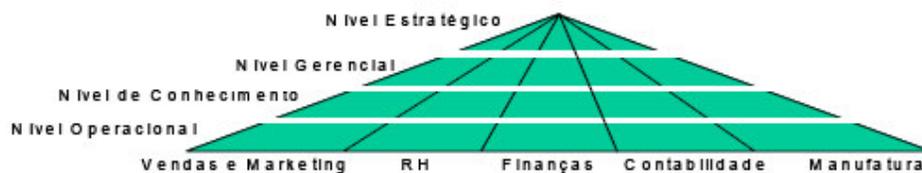


Figura 4 – SI na Organização

FONTE: Santos *et al* (2005, p. 4)

Como salienta O'Donnell (2003) os SIs são cruciais para as empresas, pois processam os dados referentes aos seus negócios e permitem a utilização destes dados e informações para acompanhar o alcance dos seus objetivos. Os avanços tecnológicos fazem com que os SIs sejam ferramentas cada vez importantes em termos de oferecer subsídios para as empresas alcançarem seus objetivos e até superá-los. Novos avanços tecnológicos, em geral, estão relacionados a novas oportunidades de uso dos SIs, assim como de racionalização de recursos referentes às tecnologias da informação que amparam tais sistemas.

Em relação à Internet, há divergências em como sua introdução tem alterado a capacidade de competir das empresas. Porter (2001) sustenta que a Internet é capaz de alterar as forças do mercado, enfraquecendo-as em sua maior parte, mas ainda assim aumentar outras, como a força do cliente nos casos dos canais e a ameaça dos produtos substitutos no caso do aumento do tamanho de mercado via Internet. Já Tapscott (2001) contesta tal afirmação, argumentando basicamente que o quadro de análise de Porter é ultrapassado e que a Internet trouxe novas possibilidades de negócio que não são captadas pelo seu modelo.

De qualquer forma, quando se avalia um SI, diferentes modelos podem ser utilizados. Uma das maneiras de efetivar essa avaliação consiste em considerar a qualidade das informações geradas e a melhor forma de obtê-las. Neste contexto, avaliar corretamente quais informações são relevantes torna-se estratégico para a organização.

4.2. MODELOS DE AVALIAÇÃO DE SIs

É imprescindível definir qual informação é necessária e a qualidade dessa informação, pois quando se implementa um SI, toma-se por premissa que este forneça informações com a qualidade esperada. Quando se espera informações de qualidade, é também esperado que elas tenham alguns atributos. Zwass (1992) pondera que os atributos fundamentais da informação de qualidade são: conveniência, exatidão, precisão, ser completa, relevância, concisão e forma adequada.

De acordo com Abu-Musa (2002) *apud* Sousa e Passolongo (2005), a avaliação de SIs tem como finalidades principais: verificar se o SI está de acordo com o que foi solicitado; proporcionar retorno para o desenvolvimento de usuários; justificar a compra, a continuidade ou a conclusão de um projeto de SI; e identificar mudanças necessárias. Sendo assim, na fase de avaliação do SI, é possível observar problemas ou oportunidades em potencial e checar se o SI está ou não contribuindo de maneira adequada para que os objetivos e as metas da companhia sejam alcançados.

Para Romney e Steinbart (2000) citados por Sousa e Passolongo (2005), as informações devem dispor das seguintes características: relevância, confiabilidade, completude, conveniência, forma apropriada e ser verificável. As informações são consideradas relevantes se diminuem a incerteza, aumentam ou melhoram a habilidade de fazer previsões dos administradores e viabilizam a correção ou confirmação de suas expectativas. A conveniência diz respeito à disponibilidade da informação quando necessária e não desatualizada quando disponível. Uma informação pode ser considerada exata se reflete a realidade que representa, sem erros. Partindo

desta premissa, uma informação confiável é aquela livre de erros e que representa corretamente os acontecimentos e as atividades da empresa.

Em relação à completude, a informação deve incluir tudo aquilo que o usuário necessita saber a respeito de situação em questão; ou seja, não omitir aspectos importantes para o entendimento dos acontecimentos e das atividades que estão sendo avaliados.

Ainda segundo o autor a informação deve ser apresentada de maneira apropriada, ou seja, com um nível de detalhes e formato adequados para a situação. Uma informação necessita apresentar um grau de precisão adequado à tomada de decisão. Uma informação concisa não detém elementos desnecessários ao usuário. Por fim, uma informação verificável é a que permite a duas pessoas, mesmo que estejam trabalhando separadamente no mesmo assunto, obter a mesma informação.

Para Alter (1996) o trabalho só acontece de fato se as saídas advindas do SI puderem ser utilizadas por clientes internos e externos. Este autor identifica seis elementos necessários para que se possa compreender o papel de um SI em um processo de negócio: clientes, produtos, processo de negócio, participantes, informações e tecnologia.

Os clientes podem ser internos e externos. São as pessoas que utilizam as saídas. Para a finalidade de um SI, os clientes são os usuários das informações disponibilizadas pelo sistema. *Os produtos* são as saídas do sistema, o que, em se tratando de Sis são as informações fornecidas pelo sistema aos clientes internos ou externos. *O processo de negócio* é um grupo formado de passos ou atividades que faz uso de pessoas, informação e outros recursos a fim de criar valor para os clientes internos ou externos. Consiste em passos relacionados a tempo e espaço, com começo e fim, e com entradas e saídas. *Os participantes* são as pessoas que registram os dados no SI, processam-nos e utilizam a informação disponibilizada por ele. *As informações* compreendem as informações recebidas, criadas ou alteradas pelos SIs. Podem apresentar-se de diversas formas, como textos, sons, figuras e vídeo. O último elemento é a *tecnologia* que o

sistema utiliza. É a ferramenta que executa o trabalho diretamente ou é utilizada para ajudar as pessoas a executarem o trabalho.

Alter (1996) apresenta ainda cinco perspectivas segundo as quais um SI pode ser analisado, baseando-se na estrutura *WCA – Work-Centered Analysis*: arquitetura, desempenho ou performance, infra-estrutura, contexto e riscos.

A *arquitetura* define o se SI atual ou proposto opera mecanicamente, apresentando seus componentes, a forma como estão unidos e como operam de maneira integrada. A perspectiva *desempenho* procura analisar como o sistema opera e se opera corretamente. A *infra-estrutura* compreende os recursos que formam o sistema e aqueles que são compartilhados com outros sistemas. No caso de SI, a infra-estrutura técnica abrange redes de computador, sistemas de telefone e programas necessários para operar os sistemas. A infra-estrutura humana, é representada pelo pessoal de apoio que mantém o SI funcionando.

Também é possível encontrar obstáculos capazes de impedir ou prejudicar determinada mudança considerada necessária. A perspectiva *contexto* abrange o ambiente técnico e organizacional no qual o sistema atua, incluindo acionistas, assuntos competitivos e reguladores externos à empresa, além das políticas, das práticas e da cultura da empresa. O contexto pode tanto impulsionar a mudança como também criar obstáculos para que ela aconteça. A última perspectiva, *riscos*, consiste em eventos que se podem prever cuja ocorrência poderia resultar em degradação ou falha do sistema, como acidentes e mau funcionamento, crimes de computador e falhas de projeto.

Um SI pode também ser avaliado através da relação custo/benefício. De acordo com Zwass (1992) esta relação procura analisar se os benefícios gerados por um SI superam os custos inerentes a sua implementação. Além disso, esta análise é utilizada para comparar se as alternativas que o SI oferece estão em linha com as necessidades informacionais dos administradores.

Segundo Stair (1998, p. 326), “a análise custo/benefício é uma técnica que lista todos os custos e benefícios” associados à implantação de um SI. Quando se implementa um SI, incorre-se em custos (muitas vezes, altíssimos), que podem ou não ser compensados pelos benefícios proporcionados à empresa.

De acordo com Irani (2002) citado por Sousa e Passolongo (2005), os projetos de investimento em SI não devem ser analisados apenas sob o aspecto financeiro; devem considerar também os benefícios intangíveis advindos da sua implementação.

Shang e Seddon (2002) elaboraram uma lista dos benefícios que devem ser considerados na avaliação de um SI nos anos seguintes à sua implementação, os quais podem ser consolidados em cinco dimensões, com os respectivos exemplos: operacional, redução de custos; administrativa, melhoria do processo decisório e do planejamento; estratégica, inovação nos negócios, pela criação de produtos e serviços; infra-estrutura da tecnologia da informação, flexibilidade; e organizacional, melhoria na moral e satisfação dos funcionários.

Como se pode observar, diversos são os métodos para avaliação de um SI. É importante que a escolha seja fundamentada no aspecto que se pretende avaliar e que a avaliação não esteja apenas sendo influenciada pelo retorno financeiro do investimento em SI, mas também nos benefícios intangíveis que este SI pode proporcionar e nas informações que ele pode disponibilizar. Os SIs podem ser desenvolvidos para diversas finalidades e ter configurações específicas para cada uma das áreas da empresa, em função das informações relevantes para cada uma delas, integrando aquelas que lhe são comuns. O próximo tópico trata da classificação dos SIs e detém-se sobre aqueles desenvolvidos especificamente para as áreas contábil e financeira.

4.3 CLASSIFICAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES E APRESENTAÇÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS

Conforme a abordagem utilizada, os SIs podem ter diversas classificações.

Três delas são apresentadas neste trabalho: a classificação de Stair (1998) , que contempla os seguintes sistemas :

- ✓ Sistema de Processamento de Transações;
- ✓ Sistemas de Informações Gerenciais;
- ✓ Sistemas de Suporte à Decisão; e
- ✓ Sistemas Especialistas.

Na seqüência, observa-se a classificação de Zwass (1992) para quem os sistemas podem ser classificados em:

- ✓ Sistemas de Processamento de Transações;
- ✓ Sistemas de Relatórios Gerenciais (similar ao Sistema de Informações Gerenciais);
- ✓ Sistemas de Suporte à Decisão;
- ✓ Sistemas de Informações Executivas; e
- ✓ Sistemas de Informações de Escritório.

E finalmente O'Brien (2002) que organizou os sistemas de informação de acordo com o tipo de atividade organizacional que apóiam segundo o quadro 3:

Sistemas Principais	Subsistemas
✓ Sistemas de Suporte às Operações	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Processamento de Transações; • Sistema de Controle de Processos Industriais; • Sistemas Colaborativos
✓ Sistema de Apoio Gerencial	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Informação Gerencial; • Sistema de Suporte a Decisão; • Sistema de Informações Executivas.
✓ Sistemas de Apoio Diversos	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas Especializados; • Sistemas de Administração do Conhecimento; • Sistemas de Informação Estratégica; • Sistemas de Informações para Operações.

Quadro 3 – Classificação de Sistemas de O'Brien (2002)

FONTE: adaptado de O'Brien (2002)

A seguir algumas considerações a respeito dos sistemas citados, pertinentes a este estudo:

Segundo Stair (1998, p. 38) um SPT “*é um conjunto organizado de pessoas, procedimentos, bancos de dados e dispositivos usados para registrar as transações rotineiras, e repetitivas de negócios, como folha de pagamentos*”.

Este tipo de sistema registra e armazena as informações para posterior utilização pelos demais tipos de SIs, principalmente os sistemas de apoio gerencial.

De acordo com Bodnar e Hopwood (2000) citados por Sousa e Passolongo (2005), os Sistemas de Relatórios Gerenciais (SRG) fornecem informações para suporte ao processo decisório; ou seja, geram relatórios (em geral padronizados) para administradores.

De acordo com Collier e Dixon (1995) um SRG representa um SI especificamente desenhado para cada uma das funções empresariais. Por exemplo, um SRG contábil (que corresponde a um Sistema de Informações Contábeis) produz relatórios com informações contábeis e financeiras, enquanto um SRG de marketing produz relatórios com informações comerciais e de marketing. Dessa forma, as organizações têm um SI que produz informações adequadas para cada uma de suas áreas funcionais. É importante enfatizar que esses subsistemas funcionais do SRG não são fisicamente independentes; eles compartilham recursos informacionais (dados e informações) e tecnológicos (maquinas, programas, banco de dados, etc.) do SI geral da empresa.

De acordo com McLeod Jr. e Schell (2001) citados por Sousa e Passolongo (2005), um Sistema de Suporte às Decisões é desenvolvido para dar suporte diretamente ao processo decisório e para solucionar problemas, tanto estruturados como não estruturados. Seu principal objetivo é elevar a efetividade da tomada de decisão.

Geralmente, ele é usado quando o problema a ser solucionado é complexo ou quando a informação necessária para a tomada de decisão é de difícil obtenção. Os Sistemas de Informação aos Executivos, por sua vez, de acordo com Collier e Dixon (1995) consistem em

sistemas desenvolvidos para prover informações específicas para altos executivos a fim de munirlos de dados importantes no processo decisório.

Por fim, de acordo com Zwass (1992) o Sistema de Informação de Escritórios dá suporte ao trabalho de conhecimento geral no contexto de um escritório comercial, como o armazenamento e a gestão de documentos, e-mails e arquivos de voz.

Segundo Sousa e Passolongo (2005), os Sistemas de Informações Contábeis (SICs) são um dos componentes dos SIs. Um SIC é um conjunto de recursos humanos e materiais utilizados para transformar dados contábeis e financeiros e outros dados em informações a serem utilizadas por vários tomadores de decisões. Os SICs contribuem para a geração de reportes com informações contábeis e financeiras relevantes, para administração e utilização mais eficiente de recursos e para a manutenção do equilíbrio financeiro da companhia. Permitem aos gestores tomar decisões mais convenientes e adequadas, viabilizando o crescimento e a prosperidade da empresa. Sua administração requer informações contábeis e financeiras não apenas que sejam relativas a fatos já ocorridos; mas também sobre operações e eventos futuros; de modo que requer previsões e estimativas do impacto financeiro das operações e transações planejadas. Os SICs precisam ser capazes de oferecer um portfólio de informações contábeis e financeiras que estejam em linha com as necessidades informacionais dos diferentes gestores responsáveis pelas decisões.

Ainda segundo estes autores, nem sempre os SIs suprem a necessidade dos gestores quanto a informações adequadas para a tomada de decisão, e tal pode ocorrer em função de deficiências e limitações dos SIs. Estes problemas podem ocorrer com qualquer um dos componente dos SIs, como os SICs, os sistemas de informações de marketing, os sistemas de informações de recursos humanos e os sistemas de informações de produção.

Os SICs, foco da pesquisa descrita nesta dissertação, são fundamentais para o desenvolvimento das atividades diárias das organizações. Tais sistemas são utilizados

principalmente para a projeção de receitas e de despesas, para a escolha das melhores fontes e usos de recursos de curto e de longo prazos, para a análise de investimentos e para a análise da situação financeira da companhia (McLeod Jr. e Schell, 2001) citados por Sousa e Passolongo (2005). Todos os componentes do SI dependem do SIC para obterem dados e informações relativas aos resultados das operações da empresa e outros assuntos. Isto acontece porque os dados contábeis e financeiros são requisitados pelos sistemas de outras áreas para serem citados em seus relatórios.

Segundo Romney e Steinbart (2000, p. 2), um SIC é composto de pessoas, procedimentos e tecnologia da informação, com as seguintes funções: coletar e armazenar dados sobre as atividades e transações da organização, para que esta possa revisar o que já aconteceu; transformar os dados em informações úteis para o processo decisório e para o planejamento, execução e controle das atividades permitindo o controle adequado dos dados, com o objetivo de garantir que estes estejam disponíveis quando necessários e que sejam corretos e relevantes.

Um SIC pode adicionar valor à empresa disponibilizando informações exatas e disponíveis quando necessárias. Com isso, pode aumentar a eficiência e a eficácia da empresa, aumentar a qualidade e reduzir os custos dos produtos e serviços, melhorar a qualidade do processo de tomada de decisão e ajudar na propagação do conhecimento.

4.4 O SISTEMA DE INFORMAÇÃO UTILIZADO PELA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO: O ERP (Enterprise Resource Planning)

É importante destacar que o SI analisado neste estudo de caso é um sistema ERP, ou “sistema integrado”, que é comercializado na forma de “pacote” de programa. De acordo com Shtub (2001) citado por Sousa e Passolongo (2005), os sistemas ERP auxiliam na administração inteligente dos recursos financeiros, produtivos, de vendas, de distribuição e humanos, e também de outros aspectos dos processos de negócios de uma empresa.

Para Davenport (2002), esses sistemas “*oferecem a primeira grande oportunidade para a concretização de uma verdadeira interconectividade, um estado no qual cada um sabe o que todos estão fazendo em matéria de negócios no mundo inteiro ao mesmo tempo*”.

De acordo com Souza e Zwicker (2003) citados por Sousa e Passolongo (2005), os sistemas ERP são desenvolvidos como um único SI, que atende de forma integrada às diversas áreas de uma empresa, diferentemente dos SIs tradicionais, que correspondem a um conjunto de sistemas que isoladamente atendem a cada uma delas. Os sistemas ERP costumam ser segregados em módulos, que representam conjuntos de funcionalidades ou funções com o objetivo de gerar informações específicas. Cada módulo pode ser utilizado por uma ou mais áreas da empresa, de forma simultânea.

“Um sistema ERP pode ser definido como uma solução de Software que atende as necessidades do negócio, levando em consideração a visão do processo de uma organização com a finalidade de encontrar as metas dessa organização, integrando de forma estreita todas as áreas e funções do negócio”. (CAVALCANTI, 2001).

Na definição de Corrêa, Giansi & Caon (2001), o sistema ERP tem por objetivo suportar todas as informações gerenciais necessárias aos tomadores de decisões numa organização.

Segundo esses autores, devido ao sistema ERP superar a abrangência de atuação com relação ao MRPII, muitas empresas preferem iniciar a implantação pelo módulo administrativo/financeiro, ao invés de iniciar pelo módulo de manufatura. Os autores apontam ainda, como o principal motivo que levou atualmente as diversas empresas a adotar o ERP, foi justamente a possibilidade de integração de todas as áreas e setores funcionais da organização, visando o compartilhamento de uma mesma base de dados. Além disso, com a implantação do sistema, quebra o paradigma na empresa de pensar sempre em módulo, função, cada pessoa executando somente uma determinada função departamental/setorial e passam a pensar além do seu departamento, tendo uma visão do processo como um todo. (HIPÓLITO & SANTOS, 2003).

A figura 5 demonstra como ocorre a integração entre as áreas:

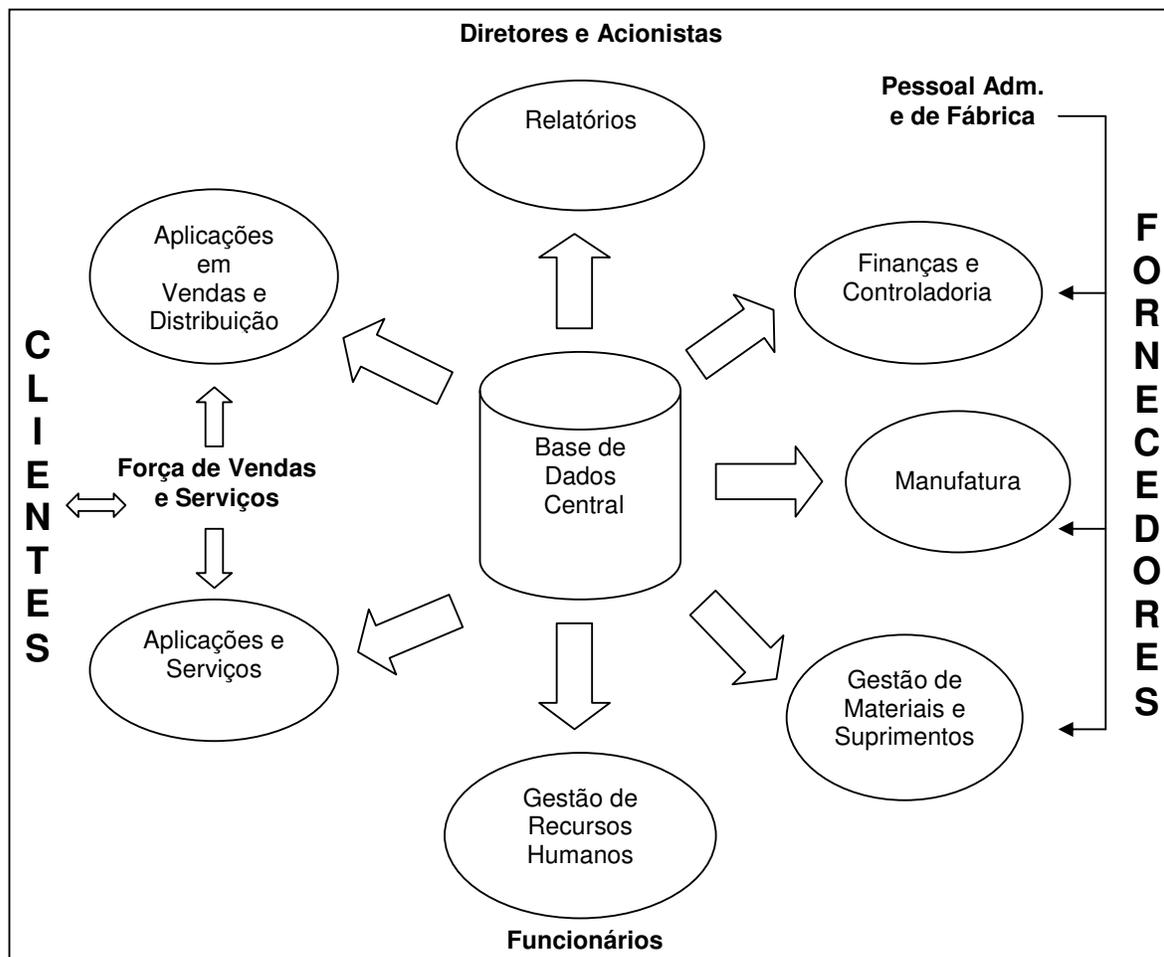


Figura 5 – Áreas integradas pelos ERPs

FONTE: Massote (2005, p5)

Uma outra definição, estabelece que o sistema ERP visa controlar a maioria dos negócios com um único programa em tempo real. Ele oferece soluções que podem beneficiar e melhorar a eficiência, qualidade e produtividade da organização. O maior objetivo é efetivamente integrar todas as áreas e setores, implementando-se um único software capaz de servir a todas as necessidades da empresa. Por exemplo, permitir acesso imediato no controle de estoque, detalhes do produto, histórico de crédito do cliente, informações de vendas por região e outras informações prioritárias. Essas informações disponíveis aumentam a produtividade e conseqüentemente a satisfação do cliente (TURBAM & MCLEAN, 2002).

Apoiando-se na idéia dos autores citados, pode-se afirmar que o ERP vai além das funções departamentais, e oferece uma interface com todas as atividades de rotinas realizadas em manufatura, desde o pedido de compra, logística de entrega, até o pós-venda com serviços ao cliente. Além do mais, esses softwares melhoram a funcionalidade de interação com o cliente e gerenciamento com fornecedores e distribuidores. Exemplificando-se o que este sistema pode oferecer, na figura 7 são mostrados alguns módulos que compõem a maioria dos sistemas ERP mais avançados, com módulos integrados.

<p>Módulos relacionados a Operações e Gereciamento da Cadeia de Suprimentos</p> <p>Previsões e Análise de Vendas; Listas de Materiais (<i>BOM – Bills of Materials</i>); Programação Mestre de Produção / Capacidade Aproximada; Planejamento de Materiais (<i>MRP – Materials Requirement Planning</i>); Planejamento Detalhado de Capacidade; Compras; Controle de Fabricação; Controle de Estoques; Engenharia; Gerenciamento de Transporte; Gerenciamento de Projetos; Apoio a Produção Repetitiva; Apoio a Gestão de Produção em Processos; Apoio a Programação com Capacidade Finita de Produção Discreta; Configuração de Produtos.</p>
<p>Módulos relacionados a Gestão Financeira, Contábil e Fiscal</p> <p>Contabilidade Geral; Custos; Contas a Pagar; Contas a Receber; Faturamento; Recebimento Fiscal; Contabilidade Fiscal; Gestão de Caixa, Gestão de Ativos; Gestão de Pedidos; Definição e Gestão do Processo de Negócios; e</p>
<p>Módulos relacionados a Gestão de Recursos Humanos</p> <p>Pessoal e Folha de Pagamento</p>

Figura 7 – Módulos que compõe o ERP

FONTE: Oliveira et al (2005, p 3)

Entre os principais benefícios obtidos com a implementação de um sistema ERP estão: redução de custos e de prazos em processos fundamentais de negócios; maior rapidez no

levantamento de informações sobre transações; melhoria na administração financeira da empresa; e promoção da integração entre os diversos processos.

Conclui-se que, através de um sistema integrado ERP, a empresa pode melhorar seu desempenho nos negócios e auferir inúmeros outros benefícios, os quais são apresentados no quadro 4.

Benefícios Tangíveis	Benefícios Intangíveis
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de estoques; ✓ Redução de pessoal; ✓ Melhoria da produtividade; ✓ Melhoria no gerenciamento dos pedidos; ✓ Melhoria financeira; ✓ Redução de custos; ✓ Melhoria no gerenciamento do fluxo de caixa; ✓ Aumento dos lucros; ✓ Redução de custos com transporte e logística; ✓ Redução na manutenção e melhoramento na entrega. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visibilidade da informação; ✓ Processos novos e melhorados; ✓ Atendimento mais rápido ao cliente; ✓ Padronização; ✓ Flexibilidade; ✓ Globalização; ✓ Melhor desempenho nos negócios como um todo.

Quadro 4 – Benefícios Tangíveis e Intangíveis decorrentes da Utilização de um sistema ERP

FONTE: Oliveira et al (2005, p 4)

Por outro lado, os sistemas ERP não apresentam somente benefícios.

De acordo com Zanoteli (2001, p. 79), citados por Sousa e Passolongo (2005), alguns dos problemas encontrados na implementação de sistemas ERP são: “*custos elevadíssimos; pouco ou nenhum treinamento das pessoas envolvidas; dimensionamento inadequado das necessidades informacionais; desconhecimento da cultura das organizações; falhas de planejamento; e falta de flexibilidade*”.

De acordo com este autor, no Brasil há ainda um outro problema a ser enfrentado: a adaptação do sistema à cultura e às leis e normas brasileiras. Estes sistemas tendem a impor seu

próprio modelo de gestão, que traz consigo a cultura, as normas e as leis do país onde foram desenvolvidos mas que precisam ser adaptados, principalmente para atender especificações legais e culturais.

Em síntese, este capítulo apresenta aspectos relacionados a utilização de sistemas de informações pelas gestões financeira e estratégica. São abordadas a diferença entre sistemas de informação e tecnologia de informação, as principais contribuições da tecnologia da informação para a administração dos processos do negócio e o papel dos sistemas de informação como diferencial competitivo. Entre suas principais vantagens destaca-se o aumento da velocidade em que informações cruciais para dar suporte às decisões são disponibilizadas, contribuindo para monitorar a performance das empresas de forma ágil e eficaz.

Diferentes modelos de avaliação dos sistemas de informação são citados a fim de demonstrar o estado da arte relacionado aos aspectos que tornam um sistema de informações eficaz, possibilitando a verificação de seu grau de contribuição ao negócio a medida em que atende (ou não) suas necessidades e a de seus clientes.

Também são apresentadas três classificações dos sistemas de informação considerando o tipo de informação gerada a partir dele e qual sua utilidade dentro da organização, com destaque para os Sistemas de Relatórios Gerenciais, que podem assumir especificidades relacionadas a área correlata como a Contábil-Financeira e os de Suporte às Decisões e Informações aos Executivos, relacionados ao processo decisório.

Por fim, em função de sua utilização na empresa estudada, foram comentadas as principais características do sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), conhecido pela possibilidade de integração das diferentes áreas da empresa através de informações que tramitam ao longo dos processos, sendo possível o acesso à informação de forma simultânea e em tempo real.

O próximo capítulo trata da contextualização da empresa sobre a qual foi elaborado o estudo de caso e dos resultados obtidos com a aplicação do questionário aos executivos envolvidos com o planejamento estratégico e a gestão financeira da organização.

5. UM ESTUDO ACERCA DAS FERRAMENTAS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO UTILIZADOS PELA GESTÃO FINANCEIRA E SUA RELAÇÃO COM A GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL

5.1 A EMPRESA (CARACTERIZAÇÃO)

De acordo com Gitman (2004), nos últimos anos, a medida em que os mercados mundiais ficaram cada vez mais interdependentes, as finanças internacionais passaram a constituir um aspecto cada vez mais importante da administração de empresas multinacionais. Estas empresas, sediadas em qualquer lugar do mundo, possuem ativos e operações internacionais em mercados estrangeiros e obtêm parte de sua receita e de seus lucros totais destes mercados.

A empresa estudada, uma multinacional de origem coreana, faz parte de um grupo presente em 68 (sessenta e oito) países e atua em cinco grandes ramos: indústria eletrônica, maquinaria, química, automobilística e serviços financeiros.

A história do grupo começa em 1938, na cidade de Teagu na Coreia do Sul, fundada pelo Sr. Byung Chull Lee, sendo uma grande espécie de loja que vendia produtos agrícolas para cidades e países vizinhos. Atualmente o grupo é administrado pelo filho do fundador Sr. Gun Hee Lee.

O nome da empresa significa em coreano “três estrelas”. O número três tem grande significado para os povos orientais, pois representa uma base que fortemente se sustenta em qualquer superfície. A palavra estrela expressa a grandeza.

A empresa objeto do estudo de caso foi instalada no Pólo Industrial de Manaus – PIM, no mês de agosto de 1996 a partir de um acordo firmado com o governo do Estado do Amazonas. Somente no início do ano seguinte é que sua linha de montagem começou a produzir.

É ainda uma sociedade limitada, organizada e validamente existente de acordo com as leis da República da Coreia. Tem sede na cidade de Manaus, Estado do Amazonas, Brasil, e está

localizada no Pólo Industrial de Manaus – PIM, sito a Avenida Eixo Norte SUL, N° 69 – Distrito Industrial.

MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA

Quanto a sua missão a empresa funciona com o propósito orientador para as atividades da organização e para aglutinar os esforços de seus membros.

A empresa definiu como sua missão principal “devotar seus recursos humanos e tecnológicos para criar produtos e serviços superiores, contribuindo para uma sociedade global melhor”. Procura ainda comunicá-la a todos seus colaboradores, para que os mesmos compreendam e sejam responsáveis por essa missão.

A visão estabelece uma identidade comum quanto aos propósitos da organização para o futuro, a fim de orientar o comportamento dos membros quanto ao destino que a organização deseja construir e realizar. Para a empresa ter a visão de “ser a verdadeira líder no mundo digital” representa a recompensa de todos os seus esforços.

QUADRO FUNCIONAL E BENEFÍCIOS

Atualmente conta com aproximadamente 980 funcionários. Esses funcionários são agraciados com benefícios de: plano de saúde, odontológico, creche, área de lazer, transporte, alimentação, loja de conveniência, participação nos lucros e ajuda de custo para os funcionários e seus dependentes, no que tange a educação dos mesmos.

POLÍTICA DE QUALIDADE DA EMPRESA E RESPONSABILIDADE SOCIAL

A sua política de qualidade vai além dos produtos, sistemas, soluções e serviços, atingindo também, todas as partes envolvidas, agregando valor aos clientes, valorizando os colaboradores, fortalecendo as parcerias com os fornecedores e atuando de forma responsável junto a sociedade como um todo. As diretrizes no que diz respeito a gestão de qualidade e gestão

ambiental são baseados em padrões de referências nacionais e internacionais tais como os critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade - PNQ, o European Quality Award – EQA e as normas ISO 9000 (focada em qualidade), 14000 (preocupação com o meio-ambiente), OHSAS 18000 (ênfase em segurança do trabalho e saúde organizacional) , adotando o sistema de gestão integrada e TL9000, em sintonia com os princípios e políticas corporativas acreditando na compatibilidade entre o progresso tecnológico e a preservação ambiental.

Na responsabilidade social a empresa adotou o conceito de empresa cidadã, sendo uma das primeiras a assumir um papel social como cidadã corporativa, desenvolvendo e implementando projetos na área de educação complementar, através de apoio ao esporte, cultura e preservação do meio ambiente, dirigidos à comunidade de baixa renda. Estabeleceu, com a Universidade Federal do Amazonas, parceria para financiamento da 7ª. Turma do Curso de Mestrado em Engenharia de Produção, através dos recursos destinados a Pesquisa e Desenvolvimento, em cumprimento à legislação estadual estabelecida.

PRODUTOS E MERCADOS

A empresa nasceu para produzir os principais componentes eletrônicos da época de 1970, como tubo de vácuo, tubos de Braun e encarando o desafio do negócio de componentes, fez um alto investimento em equipamentos, apesar da inferior indústria eletrônica local. A primeira produção ocorreu em 16 de maio de 1970, data esta que se tornou o seu aniversário de fundação. Desde então começou a produzir tubos em preto e branco, desenvolveu o Quick Start Braun Tube, pela primeira vez na Coreia e a 3ª no mundo, em 1974, e estruturou uma forte base para seu crescimento ágil.

Em 1978, construiu a fábrica de Suwon e lançou no mercado de tubos coloridos, e dez anos depois, completou a produção de 10 milhões de tubos coloridos, alcançando nessa época 10% da demanda mundial.

Já em meados dos anos 80, a empresa começou a estudar novos negócios, como Displays de LCD, VFD e tela plana, diversificando sua linha de produtos. Já na década de 90, com os mercados da Malásia, Alemanha, México, China e Brasil, a empresa foi a primeira no mundo a desenvolver PDP (tela de Plasma) de 70 (setenta) polegadas.

Atualmente a empresa possui mais de 25% do mercado mundial, o que supera sua própria expectativa. Foi a primeira empresa no mundo a desenvolver a tecnologia PDP (tela de plasma) de 70 (setenta) polegadas, tecnologia na qual alcançou excelência mundial e número um no domínio de tecnologia LCD para celulares, além de outras conquistas.

Em Manaus são produzidos tubos de imagens para televisores de 21 e 29 polegadas direcionados ao mercado local em função da existência de diversas montadoras instaladas no Pólo Industrial de Manaus (PIM) que detém a prioridade de atendimento em relação ao mercado externo. Sua participação no mercado local oscila em 65% sendo a única empresa instalada no país a cumprir todos as etapas prescritas no Processo Produtivo Básico definido pelo Ministério da Indústria, Comércio e Desenvolvimento para os tubos de imagem de 29 polegadas. Seus principais concorrentes são os tubos importados que, contudo, não oferecem a facilidade logística de um fornecedor instalado no mesmo parque industrial de seus principais clientes.

VISÃO GERAL DO PRINCIPAL SISTEMA DE INFORMAÇÃO E INTEGRAÇÃO COM A CONTABILIDADE FINANCEIRA

A empresa utiliza o sistema ERP SAP R/3 na Matriz e em suas filiais e este é composto por 7 módulos que podem ser utilizados na contabilidade e sub-módulos podem executar operações detalhadas. Tal sistema é estruturado para executar o planejamento e para observar, analisar e controlar em detalhes o progresso do plano e os resultados de acordo com o ponto de vista contábil.

Observemos o diagrama conceitual da Contabilidade Financeira definido para a empresa estudada na figura 8:

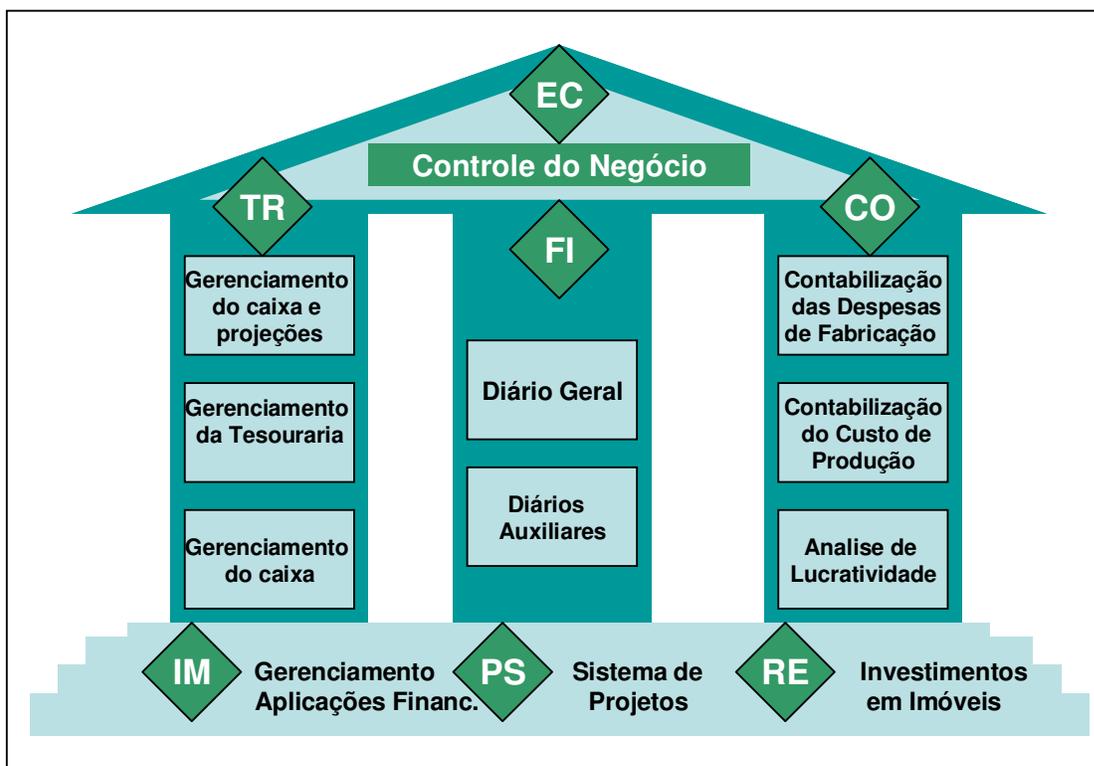


Figura 8: Diagrama conceitual da Contabilidade Financeira

FONTE: Elaborado pela autora com base nos Manuais de Finanças da Companhia

O diagrama mostra o controle do negócio como elemento principal e de maior grau hierárquico sobre o qual devem estar subordinados todos os demais elementos de gerenciamento financeiro sejam eles de caixa, operações de tesouraria e suas projeções, os respectivos registros contábeis através do diário geral e dos diários auxiliares e ainda aqueles aspectos determinantes do resultado da companhia, tais como as despesas de fabricação e os custos de produção que vão, a partir do confronto com as vendas realizadas, apontar se ela teve lucro ou prejuízo. A base constitui-se no gerenciamento de aplicações financeiras, sistemas desenhados para projetos e o gerenciamento dos investimentos em imóveis.

Vários aplicativos financeiros oferecem diferentes visões da posição financeira e performance da companhia e permitem controles em diferentes níveis:

FI - Contabilidade Financeira

CO - Contabilidade para fins de controle de custos

TR – Contabilidade relacionada a Tesouraria

IM – Contabilidade relacionada a Aplicações Financeiras

EC – Contabilidade de controle entre afiliadas

RE – Contabilidade relacionada ao gerenciamento dos investimentos em Imóveis

PS – Sistema de Gerenciamento de Projetos

O diário geral contém o registro de todas as transações relevantes do ponto de vista do negócio que, de alguma forma, afetaram a situação patrimonial num determinado período. Ele é alimentado por diferentes módulos que concorrem, com seus registros, para a expressão exata dos diferentes eventos que vão compor, na contabilidade, a movimentação das contas correlatas.

A seguir, um exemplo de como ocorre a integração entre diferentes módulos e como seus registros afetam o saldo das contas contábeis Fornecedores a Pagar e Contas a Receber e o Diário Geral (figura 9) na qual :

MM – Módulo de Gerenciamento de Materiais

AM – Módulo de Gerenciamento de Ativos

CO – Módulo de Custos

SD – Módulo de Vendas e Distribuição.

A figura ajuda a visualizar como estes módulos e seus respectivos eventos têm ligação direta com a contabilidade, alimentando, com o registro das transações, as contas contábeis Fornecedores a Pagar e o Contas a Receber e as demais contas do Diário Geral.

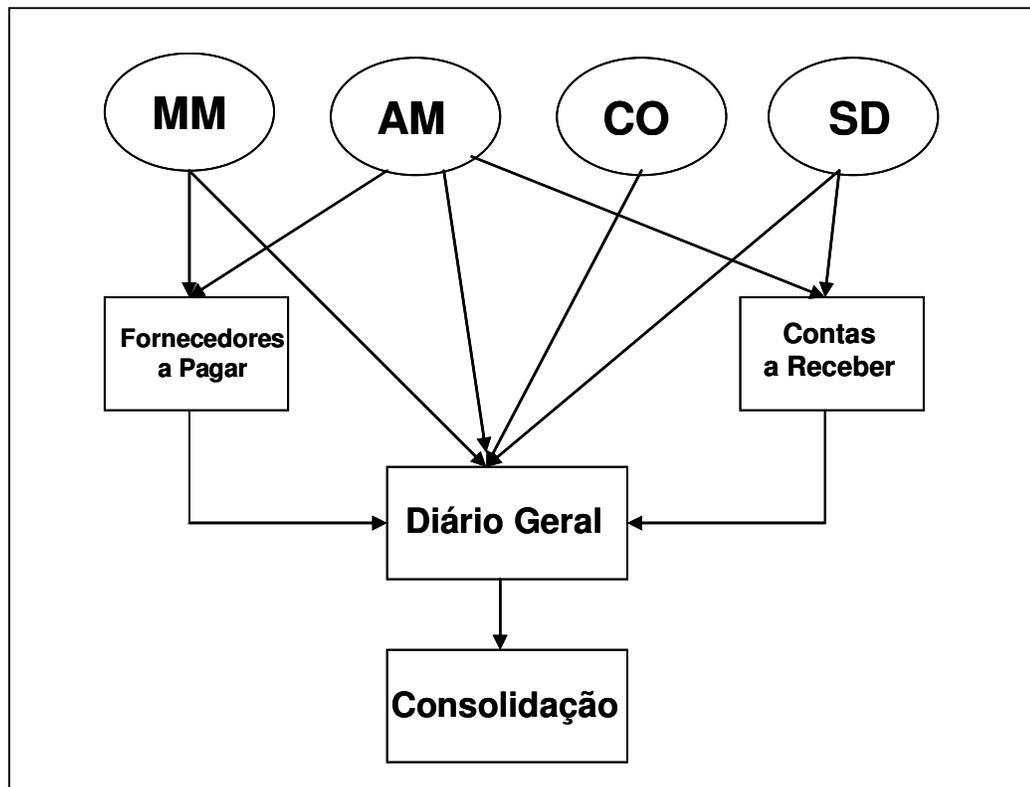


Figura 9: Exemplo de integração entre módulos e convergência contábil

FONTE: elaborado pela autora com base nos manuais de finanças da companhia

A primeira é alimentada pela aquisições de insumos (cuja contrapartida serão as contas contábeis de estoques) e de ativos (cuja contrapartida são as contas de imobilizado), que geraram uma obrigação perante os respectivos fornecedores a ser quitadas na ocasião do pagamento.

Observa-se que o módulo de gerenciamento de ativos pode também alimentar o contas a receber a partir da decisão de alienação de algum bem, o que gerará perante seu adquirente, um direito quanto ao recebimento do valor acordado. O contas a receber esta integrado ao módulo de Vendas e Distribuição que dispara, a partir da confirmação do atendimento ao pedido do cliente e posterior faturamento, a geração das Notas Fiscais de Venda e o direito de receber o valor declarado, atualizando sua posição em tempo real.

Por fim os registros relacionados ao custo dos produtos vendidos alimentam suas respectivas contas no Diário Geral.

Tanto quanto as demais transações geradas por estes módulos (a serem registradas em contas contábeis específicas) quanto as demais contas contábeis comporão o diário geral que será, posteriormente, consolidado de forma a demonstrar a posição patrimonial e o resultado da Matriz e afiliadas um determinado período.

A única forma de viabilizar o controle e monitoramento de tais transações é através de um sistema integrado que, no caso da companhia estudada, consiste no SAP R/3. Como a adoção deste é comum entre Matriz e afiliadas, é possível que esta acompanhe, em tempo real, todas as transações financeiras realizadas em suas unidades no mundo e que seja possível a consolidação das operações do grupo em apenas 2 dias.

Para tal um rígido esquema diário de acompanhamento de todos os eventos que afetam o caixa é normativo, devendo ser registrados na contabilidade em no máximo 24 horas. Dependendo do tipo de evento (que exija um grau de controle maior quanto a aprovações e evidências formais como aplicações financeiras, operações com derivativos e fechamentos de câmbio que envolvam somas expressivas), um nível intermediário de aprovação é necessário, geralmente realizado por um diretor que libera no sistema o registro feito pelos colaboradores da área financeira para posterior contabilização. Este procedimento visa a eliminação de erros no sistema, dado o confronto do registro já realizado com as evidências formais, co-responsabilidade da diretoria quanto a correta expressão da operação realizada e velocidade quanto a contabilização e confiabilidade dos saldos das contas patrimoniais (e de resultado, a partir do lucro ou prejuízo apurado no vencimento da operação).

Um outro exemplo de como os sistemas de informações são amplamente utilizados não somente para fins contábeis e financeiros mas de controle interno é o desenvolvimento de bases de dados de parceiros em todo o mundo.

Com a existência de clientes e fornecedores globais, tornou-se necessário o desenvolvimento de sistemas que permitam verificar se um novo relacionamento local já não está em andamento em outra unidade em outro país. Os analistas da matriz, ao receberem a sinalização de novas relações comerciais nas filiais, recorrem a base de dados, continuamente atualizada (sendo uma para fornecedores e outra para clientes) e dependendo dos dados obtidos (como a pré-existência de um relacionamento com a mesma companhia em outro país), a filial é informada e utiliza o mesmo código que dá acesso aos dados cadastrados para aquele fornecedor ou cliente. Caso não haja nenhum registro prévio, um novo código é criado.

Esta prática tem potencializado o poder de negociação da companhia através de negociações globais conduzidas pela própria matriz, gerando melhores condições de preços e negociações de prazos para pagamento (no caso dos fornecedores) e recebimento (no caso dos clientes) e conseqüente economias de escada decorrentes da consolidação dos volumes.

Este é ainda um exemplo de utilização de sistemas de informação a nível estratégico que permite a empresa obter condições especiais e gerar maior produtividade em suas negociações.

Conforme descrito na introdução deste trabalho, a fim de conhecer com maior profundidade as relações que se estabelecem entre os dados gerados pelas ferramentas e sistemas de informação da gestão financeira e o planejamento estratégico na empresa estudada, são apresentados a seguir os resultados obtidos a partir da aplicação de questionários aos executivos diretamente envolvidos com estas áreas.

5.2 RESULTADOS E ANÁLISE

Questionário aplicado de 05 a 15 de outubro de 2007 aos executivos : Diretor Administrativo Financeiro Sênior (DAFS) , Diretor Adm. Financeiro (DAF) e Vice-Presidente (VP)

I – O planejamento estratégico e sua conexão com o planejamento financeiro

1. Como se dá o processo de planejamento estratégico na empresa ? De onde partem as linhas mestras que darão direcionamento às vendas e a produção ?

VP – A definição da estratégia inicia-se na matriz onde são realizados os estudos de mercado globais, já que nossos clientes mais relevantes são também companhias globais, requerendo oferta de produtos de altíssima qualidade e tecnologia compatível com seus planos de negócios. Esta sensibilidade em relação ao cliente, às novas tecnologias disponíveis, qual o tempo de vida daquelas já existentes, é o que vai definir o quê e quanto produzir.

DAFS - A estratégia básica da companhia começa com o plano de Marketing com base na tendência do mercado e demanda. A cada ano a divisão de Marketing tem suas próprias metas de mercado e vendas e um plano de lançamento de novos produtos.

Todas as outras divisões estudam e verificam sua capacidade a fim de atender satisfatoriamente a estratégia de Marketing.

Comentário: Conforme mencionado na introdução deste trabalho, gestão estratégica é, para Brandoni e Barbosa (2004), aquela que foca o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é ou deseja ser , sendo normalmente prioridade do alto escalão das organizações.

Na empresa, ela inicia-se pela definição das linhas de negócios e dos produtos a serem comercializados em cada uma delas, sempre alinhados com a estratégia de Marketing que realizou os estudos de mercado necessários para sua definição. É prioridade do alto escalão da empresa cabendo aos executivos da Matriz definir o que caberá a ela e às filiais considerando as potencialidades de cada uma.

2. Na empresa, o planejamento financeiro está integrado ao planejamento estratégico ?
Como acontece esta integração ?

VP – Certamente. A implementação da estratégia passa pela disponibilidade de recursos disponíveis, contemplando não somente os recursos já existentes mas também as alternativas que o mercado de cada país oferece e uma análise profunda de suas variáveis, como taxas de juros (onde é mais rentável aplicar e mais barato emprestar), as diferenças cambiais, etc.

DAFS - A estratégia financeira é também importante no planejamento da estratégia do negócio e integrada a estratégia básica. Embora a estratégia de mercado e o plano de novos produtos sejam bons, a companhia não poderá executar seu plano se os recursos financeiros não forem suficientes. Esta é a razão principal pela qual a situação corrente e a eficiência financeira são muito, muito importantes.

Comentário: Para Neves e Neves (2002), também citados na introdução, o principal objetivo de um estratégia de negócios é obter retornos superiores no longo prazo. Sendo assim reforçam a afirmativa de que Estratégia e Finanças são partes complementares no quebra-cabeças competitivo, sendo ambos conjuntamente imprescindíveis. Esta afirmação dos autores encontrou total respaldo na empresa estudada.

3. O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários. Neste contexto, existe uma adequação do planejamento financeiro ao estratégico ou as metas são influenciadas pela situação financeira da companhia ? Quais metas devem ser definidas através do planejamento financeiro ?

VP – A atual condição financeira da companhia (como um todo e em cada país) é, se dúvida, um aspecto relevante que irá ter influência na estratégia financeira a ser utilizada para a obtenção de recursos adicionais (se necessários) para viabilizar as metas definidas pelo planejamento estratégico.

DAFS - Quando a companhia necessita de algum recurso financeiro, ela pode obtê-los de várias formas.

A forma mais simples que a companhia geralmente decide é levantar um empréstimo junto aos bancos (em alguns países como o Brasil essa não é uma boa alternativa pois o custo financeiro é muito alto).

Certamente a estratégia financeira tem, em certo grau, relação com a situação de outras companhias do grupo como a estrutura acionária, licença de uso de novas tecnologias, etc.

Somente após considerar todos os fatores a companhia pode tomar uma decisão sobre o melhor caminho através do aumento do capital, um empréstimo, ações, entre outros.

A companhia pode utilizar alguma meta e índice a fim de avaliar seus recursos financeiros como a taxa interna de retorno, o retorno sobre investimentos e o valor econômico agregado, conectados a várias estratégias.

Comentário: Conforme mencionado no capítulo 2, para Teló (2001), o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros (traduzidos através de metas) podem ser alcançados. Esta afirmação também encontrou respaldo na prática, sendo vital o papel do planejamento financeiro para viabilizar os objetivos traçados pelo planejamento estratégico devendo haver necessariamente uma perfeita sintonia entre eles. As decisões em empresas globais assumem um maior grau de complexidade, dado que além da própria matriz, há de se planejar também o papel de cada filial e como a estratégia financeira será elaborada de modo a garantir a sinergia do todo e de que forma os recursos serão obtidos. Foram citados ainda diversos métodos de análise de investimentos aplicados pela companhia que utiliza-se destes instrumentos para embasar tecnicamente suas decisões (alinhados com aqueles apresentados no capítulo 3).

II – Sobre a utilização de ferramentas da gestão financeira

4. Kaplan e Norton (1997) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “o que não é medido não é gerenciado”. Salterio e Webb (2003) que vão mais além, ao acreditar que “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (Phatak, 1995), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005).

Os senhores concordam com esta afirmação ? Quais os principais sistemas de informação relacionados a gestão financeira utilizada pela empresa e quais os critérios estabelecidos para escolha dos dados a serem monitorados ?

DAF - Em se tratando de companhias pequenas, sistemas financeiros podem não ser importantes. Por outro lado, para companhias grandes e globais, sistemas financeiros são necessários e essenciais. Informações financeiras rápidas e exatas podem levar a gerência a tomar decisões boas e apropriadas. Com este propósito, a matriz utiliza muitos sistemas, como por exemplo ERP Sap R/3 global, sistemas de consolidação contábil e financeira, de gerenciamento de custos, de monitoração interna, entre outros. Os critérios para escolha dos dados levam em consideração o resultado e o nível de controle que se quer implantar ou melhorar.

Comentário: No capítulo 4 sobre Sistemas de Informação, O'Donnell (2003) afirma que os SIs são cruciais para as empresas, pois processam os dados referentes aos seus negócios e permitem a utilização destes dados e informações para acompanhar o alcance dos seus objetivos. Os avanços tecnológicos contribuem para que os Sistemas de Informação sejam ferramentas cada vez importantes em termos de oferecer subsídios para as empresas alcançarem seus objetivos e até superá-los. Importante ressaltar também que as ferramentas clássicas da gestão financeira (balanço patrimonial, demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa) citadas no capítulo 3

continuam sendo amplamente utilizadas, bem como os métodos de avaliação de alternativas de investimento e indicadores de performance. A eficiência consiste no fato de que, a partir de utilização de sistemas de informação nos quais os processos são integrados à contabilidade, todas as operações que interferem no patrimônio são registradas em tempo real e, por conseguinte, é possível acompanhar a performance do negócio a cada momento, dando ao administrador maiores subsídios para tomar uma decisão.

5. O Balanced Scorecard é visto como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” destacando-se pela integração entre as informações monitoradas por estes instrumentos e os objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

Ele é utilizado na empresa ? O que motivou sua utilização ? Quais benefícios puderam ser observados após sua implantação ? Caso a empresa não o utilize, há outra ferramenta(s) que o substitua ? Quais suas vantagens ?

DAF - No sistema de monitoração, existe uma ferramenta chamada Balanced Scorecard. Se há uma variação muito grande entre os resultados projetados e os reais, o sistema automaticamente avisa a gerência.

Comentário: A empresa dispõe de um sistema capaz de gerar e monitorar automaticamente os indicadores que compõem o Balanced Scorecard. No entanto, ele não é utilizado como único indicador de medição de performance. Índices de lucratividade, liquidez, retorno sobre ativos, entre outros também são utilizados. Pelo caráter confidencial das informações não foi autorizada a divulgação de nenhum dado real relativo a performance da empresa.

6. Do ponto de vista gerencial, quais ações são desencadeadas pelas informações geradas através das ferramentas e sistemas de controle da gestão financeira ?

DAF - De acordo com o nível de importância, subsidiárias tem que fazer um relatório específico para a Matriz assim como a gerência sempre que o sistema aciona o alarme sobre casos excepcionais.

Comentário: Mais uma vez constata-se a importância da análise de indicadores e sua combinação com os sistemas de informação, sendo cada vez maior a dependência da empresa em relação a estes.

III – Sobre a implantação de um sistema financeiro corporativo e seu impacto quanto ao controle interno e gestão do negócio

7. De quem partiu a solicitação de desenvolvimento de um sistema financeiro corporativo ? Quais as principais características que ele deveria ter ?

DAF - Usualmente a alta gerência solicita ao departamento de Controladoria ou, às vezes, um ambiente externo (como a Sarbanes-Oxley Act) faz com que tenhamos que nos preparar para um sistema.

As características principais dependem de cada sistema mas a maioria deles objetivam coletar informações, analisar dados e disparar avisos.

Comentário: Todos os diferentes métodos abordados em relação a avaliação de sistemas de informações no Capítulo 4 mencionam como critério a relevância da informação gerada. Alter (1996) o entanto, é o único a mencionar a perspectiva *contexto*, que abrange o ambiente técnico e organizacional no qual o sistema atua, incluindo acionistas, assuntos competitivos e reguladores externos à empresa (como o citado pelo executivo), além das políticas, das práticas e da cultura da empresa, sendo que o contexto pode tanto impulsionar a mudança como também criar obstáculos para que ela aconteça.

Na empresa estudada, a criação de um sistema financeiro corporativo partiu da matriz que definiu quais informações deveriam estar disponíveis, a periodicidade dos relatórios, a

necessidade de desenvolvimento de um módulo específico dentro do sistema corporativo utilizado pela companhia (SAP) e o cronograma de implantação até que todas as filiais estivessem treinadas e aptas a mantê-lo atualizado.

De acordo com o executivo responsável por seu suporte técnico na Matriz, Sr. Jae Ahn, sua implantação trouxe as seguintes vantagens competitivas:

- Agilidade na consolidação dos resultados financeiros da divisão SDI;
- Monitoração em tempo real da situação financeira de cada unidade e como a condução dos negócios está impactando o caixa;
- Maior suporte ao processo decisório que fundamenta-se em dados reais atualizados.

8. Qual a importância, para a companhia, de um sistema de controle de informações financeiras em tempo real de acesso global ? Como isso pode ser transformado em uma vantagem competitiva ?

DAF - Como dito anteriormente, informação em tempo real torna a companhia mais rápida e embasa decisões corretas.

Comentário: Os autores citados no capítulo 4 que trata da utilização dos sistemas de informação pela gestão financeira e estratégica convergem em relação aos seus efeitos nas empresas, desde que gerenciados adequadamente: obtenção de vantagens competitivas e estratégicas e efetivo aumento de agilidade no processo decisório, que foram corroboradas pela resposta do executivo.

9. Além do acompanhamento da performance financeira das unidades quais outras utilidades do sistema ?

DAF - Monitoração em tempo real, o que proporciona aos executivos uma condição privilegiada sobre o acompanhamento das condições financeiras de cada afiliada e da própria

matriz e acelera o processo decisório permitindo que a estratégia seja delineada em bases concretas e atuais.

Comentário: A contribuição dos sistemas de informação só tem sentido se os dados são continuamente atualizados. Paralelamente à implantação dos sistemas, uma rotina rígida de registro das operações (como por exemplo aplicações financeiras, fechamentos de câmbio, derivativos, empréstimos, entre outros) passou a fazer parte da rotina dos colaboradores da área financeira de modo que são concedidas 24 horas para registro e posterior aprovação pelo diretor da área. Caso este prazo não seja cumprido, a própria matriz monitora os atrasos que podem até mesmo conduzir a demissão do executivo responsável. Tendo sido incorporado pela cultura da empresa, esta prática garante informações confiáveis, que serão posteriormente auditadas pela própria divisão do negócio, por outras divisões ou pela diretoria de auditoria mundial (auditorias internas) e ainda pela auditoria externa.

10. Quais as melhorias no campo decisório advindas com a implantação do sistema ?

DAF – A matriz pode enxergar e monitorar todas as afiliadas em tempo real. Se há algum caso anormal, ela questiona imediatamente.

Comentário: Além do papel informativo, o sistema de informação utilizado foi desenvolvido com diversos mecanismos internos de checagem a fim de ajudar o usuário a identificar registros inconsistentes (como por exemplo, restrição de campos como valor – somente aceitar números e não letras), disparar avisos (relacionados a vencimentos de operações, por exemplo), bloquear o faturamento para clientes inadimplentes, etc. Todos estes recursos, no entanto, apesar de auxiliar o administrador, não o eximem da responsabilidade de acompanhamento do negócio em relação a concorrência, perspectivas de mudanças na economia, legislação, inovações tecnológicas, motivação dos funcionários, práticas de empresas do mesmo ramo, enfim, fatores externos com influência direta sobre o negócio.

11. O que pode ser melhorado no sistema de informações financeiras atual ?

DAF - A utilização do sistema poderia mudar gradualmente a cultura de trabalho e o modo de pensar da organização. Em uma palavra, poderia alterar a eficiência e a velocidade da companhia. Nem toda a companhia trabalha com o padrão desejado e o suporte da área de sistemas às vezes não corresponde às expectativas. As alterações necessárias (principalmente aquelas que visam a adequação da legislação tributária) são complexas e requerem intervenção da matriz, o que, por causa do fuso-horário e do idioma transformam-se em dificuldades adicionais. Treinamento para os usuários e para o suporte local ajudariam a minimizar estes problemas.

Comentário: As dificuldades em integrar diferentes sistemas ao ERP da empresa (ou mesmo criar dentro dele módulos novos) ou ainda adequá-los às modificações impostas principalmente quando relacionadas a área fiscal são desafios destinados a profundos conhecedores dos sistemas, sendo raros na própria companhia, que vêm-se obrigados a definir prioridades considerando principalmente o risco para a operação. Cabe ao gestor da unidade solicitante defender sua necessidade e sensibilizá-los para os efeitos e penalidades da não adequação.

IV – A utilização dos dados gerados pela(s) ferramenta(s) de gestão financeira no planejamento estratégico

12. As informações geradas através da(s) ferramenta(s) da gestão financeira são utilizadas na elaboração do planejamento estratégico da empresa ? Como e por quem ?

DAF - A partir das informações do sistema, podemos entender a tendência global. E tem sido de grande ajuda na preparação do plano estratégico, por permitir uma rápida avaliação do histórico da companhia, permitir algumas simulações, rápida consolidação dos dados e ajudar

nas projeções. Os usuários são todos os envolvidos no processo de planejamento da empresa: todos acessam os sistemas que são de seu interesse – o grau de acesso (parcial ou completo, permitindo ou não alteração dos dados) depende de sua posição na hierarquia da empresa (quanto maior, maiores poderes). No entanto, existem relatórios gerenciais, projetos, versões de planos, entre outros, que estão disponíveis somente para poucos executivos.

Comentário: A empresa, ao disseminar em todas as unidades, a cultura de elaboração do plano (havendo inclusive equipes formadas para tal) pretende não incorrer no erro citado por Mintzberg (1994) que consiste no distanciamento dos planejadores estratégicos dos detalhes do dia a dia no processo de elaboração de estratégias, conforme citado no capítulo 2. Existe uma sintonia muito fina entre os diversos executivos das filiais e da matriz responsáveis pelo planejamento estratégico que se reúnem através de vídeo conferências para alinhar os objetivos e assim poder coordenar adequadamente o trabalho de suas equipes. Neste contexto, as ferramentas de automação e sistema de informação compartilhadas tornam o processo mais eficiente.

13. A existência de um banco de dados financeiro melhorou o processo de planejamento estratégico ? Como ?

DAF - A partir das informações do sistema, podemos tornar o trabalho muito mais simples e perceber qual tipo de informação é mais importante. No próximo ano, poderemos focar em fatos essenciais e economizar muito tempo no processo de planejamento.

Comentário: Como comentado anteriormente, a correta utilização dos sistemas de informação amplia a eficiência do processo que vai se aperfeiçoando a medida em que as pessoas vão se tornando mais experientes e buscam a melhoria contínua dos processos.

Este capítulo abordou as características da empresa objeto do estudo de caso a fim de contextualizá-la em relação àquelas instaladas junto ao Pólo Industrial de Manaus. A cultura

oriental está fortemente impregnada na filial brasileira sendo toda a sua diretoria composta de executivos coreanos, alguns deles com experiência internacional em outras filiais de outros países.

A centralização das decisões relativas a planta em Manaus (estão aqui domiciliados o Vice-Presidente e o Presidente da companhia) e seu vínculo direto com a matriz na Coréia do Sul requer que informações confiáveis e constantemente atualizadas de forma a fundamentar o processo decisório. Os executivos entrevistados foram unânimes em afirmar que a gestão estratégica e a financeira estão intimamente ligadas e que uma não pode ser viabilizada sem o auxílio da outra.

Para tanto, em função do tamanho e complexidade das operações, o auxílio de sistemas de informação é fundamental. Ele vai permitir que os dados gerados pelas ferramentas tradicionais sejam utilizados em diferentes níveis e contribuam para a realização de planos considerando a situação real de cada empresa.

No entanto, por melhor que sejam, os sistemas precisam ser continuamente monitorados requerendo atualização constante dos dados. Sua eficiência é positiva a medida em que eles conseguem atender as demandas dos seus usuários, em conformidade com as políticas elaboradas pela Matriz e pela legislação do país onde atuam.

Além disso, o acompanhamento de fatores externos que influenciam o negócio é vital para sua continuidade, devendo constituir-se numa prioridade de todo o administrador.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

CONCLUSÕES

A motivação para esta pesquisa advém da pouca literatura disponível que correlaciona atividades típicas da área financeira (controle do fluxo de caixa, recebimentos e pagamentos, administração de saldos, aplicações, empréstimos, limites de crédito, contratação de derivativos, etc) com a gestão estratégica. A pouca disponibilidade de trabalhos acadêmicos sobre o tema determinou sua seleção, pelo caráter desafiador que a pesquisa pressupõe.

A partir das questões norteadoras do estudo que fazem referência ao grau de relacionamento entre o planejamento estratégico e financeiro nas empresas e se a leitura das informações da gestão financeira está vinculada a questões estratégicas para o negócio, foram estabelecidos os objetivos citados na introdução que serão retomados aqui.

O estado da arte existente admite que, dentre as diversas definições de estratégia empresarial, todas as escolas que pesquisam o assunto e que foram descritas aqui convergem sobre a finalidade do processo de elaboração do planejamento, que deve contemplar a geração de vantagens competitivas atuais e sustentáveis para o futuro, viabilizando sua continuidade. Algumas das razões citadas para fundamentar a prática do planejamento estratégico são a dinâmica do meio-ambiente, as gerações de flexibilidade, a interação dinâmica, a necessidade de posicionar-se em relação a cenários econômicos e a promoção da integração entre as diferentes áreas do negócio.

Também há convergência entre a os diversos autores quanto a necessidade de fixar objetivos e, em alguma dimensão, quantificá-los. Como exemplo pode-se citar o estabelecimento de metas ligadas ao desempenho econômico-financeiro como o grau de rentabilidade que se pretende alcançar. A constante monitoração dos resultados reais e quão próximos eles estão das metas estipuladas também é fundamental para seu êxito, através de decisões que minimizem as divergências negativas ou do próprio redimensionamento das metas.

Para tanto, conhecer as principais ferramentas utilizadas pela gestão financeira é fundamental. Mintzberg (1998) chega a afirmar que o sucesso do planejamento estratégico depende do controle e da avaliação que acontecem a partir da existência das ferramentas da contabilidade gerencial e financeira. Fica clara então a necessidade de indicadores para auxiliar o processo, sendo que o planejamento financeiro integra-se ao estratégico, mais abrangente.

As ferramentas consideradas principais pela gestão financeira são: o Balanço Patrimonial, o Demonstrativo de Resultados e Fluxo de Caixa. Também foram abordados os principais métodos de seleção de alternativas de investimentos utilizados pelos gestores para respaldar suas decisões e uma breve retrospectiva sobre a necessidade de indicadores para monitoração do desempenho do negócio com ênfase para aqueles utilizados pela gestão financeira.

Além das ferramentas citadas, consideradas clássicas pelos autores que abordam o tema gestão financeira, foi destacado o papel fundamental desempenhado pelos sistemas de informação em grandes empresas. Suas contribuições estendem-se desde o acesso a informação propriamente dito, a integração dos processos entre as áreas, a rapidez com que os dados são disponibilizados, a economia de tempo e recursos gerada (que compensam o investimento realizado); a simplificação do processo de consolidação, entre outros, que os transformam em vantagens competitivas importantes.

E finalmente, através do estudo de caso, a integração da gestão estratégica com a financeira foi constatada baseando-se nas versões de três executivos intimamente relacionados com ambas gestões que esclareceram como o processo de planejamento estratégico acontece e como o planejamento financeiro está diretamente relacionado ao financiamento das ações que conduzirão ao alcance das metas, as principais ferramentas e indicadores utilizados pela gestão financeira, a importância dos sistemas de informação e como eles auxiliam os executivos a estabelecer metas e acompanhá-las, auxiliando o processo decisório.

Nas respostas fica clara a necessidade de sintonia entre os objetivos traçados pelo planejamento estratégico e os meios utilizados para a obtenção dos recursos que os viabilizarão (sejam eles próprios ou de terceiros, considerando ainda os diferentes instrumentos oferecidos pelos mercados financeiros de cada país e seus custos), aspectos estes ligados a gestão financeira. Compreender o passado através do histórico dos demonstrativos financeiros ajuda a projetar metas atingíveis e prever o comportamento de indicadores em relação a cenários conhecidos. Neste sentido, as informações geradas pelas ferramentas e sistemas da gestão financeira ampliam seu caráter meramente controlador para um enfoque estratégico, auxiliando o processo decisório e a definição de novas metas.

Ainda em relação a gestão financeira, no Brasil, em particular, o controle da inflação nos últimos anos e a estratégia de redução gradual das taxas de juros são aspectos da economia macroeconômica que estão presentes na elaboração dos cenários pelos executivos da área. No entanto, aspectos relacionados ao câmbio – notadamente o preço do dólar – e sua alta sensibilidade a eventos externos não controláveis como ataques terroristas, preço do petróleo, alterações nas taxas de juros nos Estados Unidos, o desempenho das bolsas, entre outros, são ainda fatores de difícil previsão que levam os executivos a acompanhar rigorosamente o movimento dos mercados e reavaliar suas estratégias, tornando mais difícil a missão de decidir, entre diferentes países, qual aquele que deve receber maiores investimentos, quais produtos devem ser contratados a menores custos, onde os recursos da companhia devem ser aplicados, em quais papéis, entre outros. Por outro lado, entender a legislação tributária de cada país é também um desafio. Estas questões estão intimamente ligadas a estratégia da companhia na medida em que disponibilizarão os recursos que vão viabilizá-la e demandam profissionais experientes e altamente qualificados, preferencialmente com vivência internacional.

O tamanho da empresa estudada e o fato de seu capital ser constituído por companhias de diferentes nacionalidades embora pertencentes a um mesmo grupo torna a questão do controle

vital para o sucesso do negócio. Somente sistemas de informação estruturados com a possibilidade de acesso em tempo real às principais informações de cada área viabilizam seu gerenciamento pela matriz. Para cada módulo, parâmetros de performance são alimentados de modo a permitir a comparação entre os resultados atingidos e os esperados e automaticamente gerados relatórios de desvios que devem ser explicados por cada gestor responsável.

Num ambiente em que o fuso horário (11 horas de diferença entre a filial de Manaus e a matriz em Suwon que está um dia adiante) é uma barreira geográfica intransponível, velocidade na manutenção dos dados é fundamental. Para tanto, rígidos parâmetros de tempo para registro das transações são impostos. Para os brasileiros, estas são características inerentes à cultura coreana: rapidez e simplicidade, contudo, elevada eficácia. Os relatórios devem ser simples, concisos e precisos (e permanentemente atualizados). Sua acuracidade poderá ser medida através das auditorias internas e externas que terão a oportunidade de confrontar os números informados com evidências formais fornecidas diretamente pelas instituições financeiras como extratos bancários, contratos, entre outros.

Observa-se ainda que autores recentes vêem Estratégia e Finanças como partes complementares no quebra-cabeças corporativo, sendo ambas igualmente imprescindíveis. Esta afirmação encontrou total respaldo nas respostas dos três executivos questionados.

SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Por tratar-se de um estudo de caso, embora a empresa escolhida seja reconhecidamente uma das principais fabricantes de componentes e produtos eletroeletrônicos no mundo, cabe ressaltar que aspectos culturais certamente são responsáveis por diferenciações importantes que podem ser investigadas em trabalhos futuros, comparando o caso apresentado de uma empresa asiática com uma empresa européia, ou ainda uma empresa coreana com outra japonesa.

No confronto entre as repostas concedidas e os aspectos teóricos apresentados, a tônica foi o respaldo do estado da arte, principalmente entre os trabalhos mais recentes. Tal pode ser explicado pela preocupação que os autores tiveram em respaldar suas teorias na observação do que acontece no mundo dos negócios e mesmo autores considerados clássicos como por exemplo Gitman, elencam, em suas obras, diversos casos de empresas de diferentes negócios e culturas e mesmos depoimentos de executivos. Tal aspecto contribui para aproximar a teoria da prática e estreitar os laços entre a Academia e as organizações nas quais os alunos terão a oportunidade de vivenciar as situações estudadas em sala de aula. Quanto melhor formados, maiores suas chances de um desempenho diferenciado.

Como sugestão para trabalhos futuros, indica-se a ampliação do universo pesquisado para empresas de um pólo específico (como de telefonia celular, por exemplo), nos quais é possível verificar a composição por empresas de origens diferentes, aprofundar a contribuição dos sistemas de informação nas empresas de grande porte em outras áreas de gestão além da estratégica e financeira, e ainda, ampliar o estudo sobre indicadores de performance e quais benefícios podem ser vinculados a sua utilização.

Com a realização deste trabalho há uma contribuição para o estreitamento das relações entre Estratégia e Finanças que, num mundo plano onde a administração depara-se com desafios novos a cada dia, tende a ser cada vez mais intensa, visando a maximização de seus resultados auxiliada pela convergência de objetivos.

7. REFERÊNCIAS

- ALTER, Steven. *Information Systems: a management perspective*. 2nd ed. Menlo Park: The Benjamin/Cummings Publishing Company Inc, 1996.
- ALVES, Adilson Correa e CRUZ, Ana Paula Alves. *Panorama da Análise de Investimentos no Brasil*. Artigo apresentado para a conclusão da disciplina Engenharia Econômica da 7ª. Turma de Mestrado em Engenharia de Produção, UFAM, Manaus, 2006.
- ANDERSEN, T. J. Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*. v. 33, 2000. p. 184-200.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas, 1991.
- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. (Edits). *From strategic planning to strategic management*. London: Jown Wiley & Sons, 1976.
- APPLEGATE, L.M.; MCFARLAN, F.W.; MCKENNEY J.L. *Corporate information systems management*. Ed. McGraw-Hill, 1996
- BALARINE, Oscar. *O uso da análise de investimentos em incorporações imobiliárias*. Revista Produção v. 14 n. 2 2004
- BRACKER, J. N.; PEARSON, J. N. *Planning and financial performance of small, mature firms*. Strategic Management Journal. v. 7, n. 6, 1986. p. 503-522.
- BODNAR, George H.; HOPWOOD, Willian S. *Accounting Information Systems*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- BRONDANI, Gilberto. *O planejamento estratégico nas organizações*. [online] Disponível na Internet via www.sfc.fazenda.gov.br/sfc/textos/ideias/ensaios
- BRONDANI, Gilberto e BARBOSA, Emerson Rodrigues. *Planejamento Estratégico Organizacional*. In Artigos Contábeis – USFM , Santa Maria , RS, Volume 1, Numero 2 , Dez 2004 – Fev 2005
- CASAROTO Filho, N.; KOPITTKE, B. H. *Análise de Investimento. Matemática Financeira. Engenharia Econômica. Tomada de Decisão. Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- COLLIER, Paul; DIXON, Rob. *The evaluation and audit of management information systems*. Managerial Auditing Journal, Bradford, v. 10, n. 7, p. 25-32, 1995.
- DRUCKER, Peter. *Os novos desafios*. HSM Management, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FREZATTI, Fábio, et al. *Análise do Relacionamento entre a Contabilidade Gerencial e o Processo de Planejamento das Organizações Brasileiras*. . In Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005.

GARVIN, D.A. *Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª. Edição. São Paulo. Atlas, 1991.

GITMAN, Lawrence J. *Princípios de Administração Financeira*. 10ª. Edição. São Paulo. Editora Pearson Addison Wesley, 2004

GONÇALVES, J.E.L. *As empresas são grandes coleções de processos*. São Paulo: Revista de Administração de Empresa, v.40, n.1,2000, p.6-19.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio ; RUIZ, Fernando Martinson, e CORRÊA, Hamilton Luiz. *A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações*. In Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005.

LAUDON, K.C.; LAUDON, J.C. *Management information systems*. 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002

LAURINDO, F. J. B. *Tecnologia da informação: eficácia nas organizações*. São Paulo: Ed Futura.2002

LIEDTKA, J. Strategic planning as a contributor to strategic change: a generative model. *European Management Journal*. v. 18, n. 2, 2000. p. 195-206.

MACIEL, Geovani Quevedo. *A Contabilidade e a Gestão Financeira das Empresas*. In Revista CRCRS – n. 02 Novembro de 2006

MASSOTE, Alexandre et al. *Modelo de integração de sistemas de gestão erp com a produção*. In Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. e LAMPEL J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Nova York, The Free Press, 1998.

NEVES, Mauricio dos Santos e NEVES, César das. *Interações entre Estratégias e Finanças: Uma Abordagem Exploratória*. In Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro de 2002

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. *Formal strategic planning: the key to effective business process management?* Business Process Management Journal. v. 8, n. 5, 2002. p. 416-429.

PEARCE II, J. A.; FREEMAN, E. B., ROBINSON Jr., R. B. *The tenuous link between*

- formal strategic planning and financial performance*. The Academy of Management Review. v.12, n. 4, Oct. 1987. p. 658-675.
- PEEL, M. J.; BRIDGE, J. *How planning and capital budgeting improve SME performance*. Long Range Planning. v. 31, n. 6, 1998. p. 848-856
- PELEIAS, Ivam Ricardo. *Controladoria: Gestão Eficaz Utilizando Padrões*. São Paulo Editora Saraiva, 2002
- O'BRIEN, James A. *Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da Internet*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- O'DONNELL, Ed. *The influence of process-focused knowledge acquisition on evaluate judgment during a systems assurance task*. International Journal of Accounting Information Systems, v. 4.1, p. 115-139, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- OLIVEIRA, Lindomar et al. *Adaptando o sistema ERP ao crescimento organizacional: um estudo de caso propondo as soluções para a mudança*. In Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005.
- PEREIRA, G.S.R. *Uma proposta estratégica para implementação de projetos de reengenharia*. Tese (Doutorado). Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1999
- PORTER, M. *Competitive strategy*. Nova York, The Free Press, 1980.
- PORTER, M.E. *Strategy and the Internet*. Harvard Business Review, v. 79, n. 2, p. 63-78, Mar. 2001.
- ROMNEY, Marshall B.; STEINBART, Paul John. *Accounting Information Systems*. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- ROGERS, P. R.; BAMFORD, C. E. *Information planning process and strategic orientation: the importance of fit in high-performing organization*. Journal of Business Research. v. 55, 2002. p. 205-215.
- ROSS, Stephen A., WESTERFIELD, Randolph W. e JORDAN, Bradford D. *Princípios de Administração Financeira*. 2a. Edição, São Paulo. Editora Atlas, 2002
- SANTOS, Sergio, LAURINDO, Fernando e GUBITOSO, Edna. *Administração Estratégica da Informação: a Tecnologia Aplicada em uma Loja de Departamentos*. In Anais XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, RS, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005.

SCHWARTZMAN, Simon. *Planejamento da Pesquisa e Autonomia Unversitária*. Preparado para o I Coloquio Latinoamericano sobre la Universidad y el Desarrollo Científico y Tecnológico, organizado por UDUAL (Unión de las Universidades de Latinoamérica), Rio de Janeiro, 1983. Publicado em Universidades (México), 92, Abril-Junho, 1983.

SHANG, Shari; SEDDON, Peter B. *Assessing and managing the benefits of enterprise systems: the business manager's perspective*. Info Systems Journal, Oxford, v. 12, p. 271-299, 2002.

SILVA, A.L. *O caso do Pão de Açúcar Delivery*. In: Marcovitch, J. Tecnologia da informação e estratégia empresarial. São Paulo: Ed. EDUSP, 2000, p. 25-31

SOUSA, Antonio e PASSOLONGO, Cristiane. *Avaliação de Sistemas de Informações Contábeis: Estudo de Casos Múltiplos*. In Anais XXV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração ENANPAD, 2005.

STAIR, R.M. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: LTC.1998

TAPSCOTT, D *Rethinkink Strategy in a Networked World*. Strategy + Business, n.24, 8p.2001

TELÓ, Admir Roque. *Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares*. In Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, jan./abr. 2001, p.19-26,

TENNER, A.R.; DE TORO, I.J. *Process Redesign. Massachussets*: Ed. Addison Wesley Longman, 1997

WELSCH, G. A., HILTON, R. W.; GORDON, P. N. *Budgeting: profit planning and control*. 5 ed. London: Prentice-Hall, 1988.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 5ª. Edição. São Paulo. Atlas, 2004.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso –Planejamento e Métodos*. 3ª. Edição. Porto Alegre. Bookman, 2005.

ZWASS, Vladimir. *Management Information Systems*. Dubuque: Wm. C. Brown Publishers, 1992.

ZILBER, Moises Ari e FISCHMANN, Adalberto A. *Competitividade e a Importância de Indicadores de Desempenho: utilização de um modelo de tendência*. In Anais XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Salvador, BA, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2002.

8. APÉNDICE



Universidade Federal do Amazonas
Faculdade de Tecnologia
Programa de Engenharia de Produção

Carta de Apresentação e Questionário enviados aos executivos envolvidos com a gestão estratégica e financeira da empresa.

Manaus, 10 de outubro de 2007

Aos Senhores
Diretor Administrativo-Financeiro
Diretor Administrativo-Financeiro Sênior
Vice Presidente

Assunto/ Referência: Questionário de Pesquisa

Prezados Senhores,

Pedimos sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo que é parte integrante da dissertação intitulada “Gestão financeira: um estudo acerca das ferramentas e sistemas de informação utilizados e sua relação com a gestão estratégica em uma empresa multinacional”, elaborada pela colaboradora da área de Controladoria e Finanças, Ana Paula Alves Cruz, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão Econômica.

O objetivo da dissertação é analisar a relação existente entre as informações geradas pelas ferramentas e sistemas de informação adotados pela gestão financeira e sua integração com a gestão estratégica em uma empresa de componentes para o segmento eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus. O questionário aqui apresentado propõe-se a avaliar o quanto a prática descrita nas respostas, confirma ou refuta abordagens conceituais encontradas no referencial teórico levantado.

Desde já agradecemos a valiosa contribuição dos senhores,

Atenciosamente,

Ana Paula Alves Cruz

QUESTIONÁRIO

I – O planejamento estratégico e sua conexão com o planejamento financeiro

1. Como se dá o processo de planejamento estratégico na empresa ? De onde partem as linhas mestras que darão direcionamento às vendas e a produção ?

2. Na empresa, o planejamento financeiro está integrado ao planejamento estratégico ? Como acontece esta integração ?

3. O objetivo do planejamento financeiro, numa empresa com fins lucrativos, é tomar decisões que aumentem o valor da ação ou, em termos mais gerais, aumentem o valor do capital dos proprietários. Neste contexto, existe uma adequação do planejamento financeiro ao estratégico ou as metas são influenciadas pela situação financeira da companhia ? Quais metas devem ser definidas através do planejamento financeiro ?

II – Sobre a utilização de ferramentas da gestão financeira

4. Kaplan e Norton (1997) reforçam a importância e a inerente dificuldade da mensuração e avaliação do desempenho de uma organização, dizendo que “o que não é medido não é gerenciado”. Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) citam Salterio e Webb (2003) que vão mais além, ao acreditar que “o que é medido e usado nas avaliações é gerenciado”. A consequência disso é que a administração de uma organização não se torna capaz de avaliar, comparar ou corrigir o desempenho sem relatórios que contenham informação apropriada e significativa sobre esse desempenho (Phatak, 1995), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005)

Os senhores concordam com esta afirmação ? Quais os principais sistemas de informação relacionados a gestão financeira utilizada pela empresa e quais os critérios estabelecidos para escolha dos dados a serem monitorados ?

5. O Balanced Scorecard é visto como “uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” destacando-se pela integração entre as informações monitoradas por estes instrumentos e os objetivos traçados pelo planejamento estratégico.

Ele é utilizado na empresa ? O que motivou sua utilização ? Quais benefícios puderam ser observados após sua implantação ? Caso a empresa não o utilize, há outra ferramenta(s) que o substitua ? Quais suas vantagens ?

6. Do ponto de vista gerencial, quais ações são desencadeadas pelas informações geradas através das ferramentas e sistemas de controle da gestão financeira ?

III – Sobre a implantação de um sistema financeiro corporativo e seu impacto quanto ao controle interno e gestão do negócio

7. De quem partiu a solicitação de desenvolvimento de um sistema financeiro corporativo ? Quais as principais características que ele deveria ter ?

8. Qual a importância, para a companhia, de um sistema de controle de informações financeiras em tempo real de acesso global ? Como isso pode ser transformado em uma vantagem competitiva ?

9. Além do acompanhamento da performance financeira das unidades quais outras utilidades do sistema ?

10. Quais as melhorias no campo decisório advindas com a implantação do sistema ?

11. O que pode ser melhorado no sistema de informações financeiras atual ?

IV – A utilização dos dados gerados pela(s) ferramenta(s) de gestão financeira no planejamento estratégico

12. As informações geradas através da(s) ferramenta(s) da gestão financeira são utilizadas na elaboração do planejamento estratégico da empresa ? Como e por quem ?

13. A existência de um banco de dados financeiro melhorou o processo de planejamento estratégico ? Como ?