

O impacto do sistema financeiro corporativo na administração do negócio e sua relação com a gestão estratégica: um estudo de caso numa empresa de componentes para o segmento eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

Ana Paula Alves Cruz (UFAM) - ana.paula@samsung.com

Silvana Dacol (UFAM) - sdacol@ufam.edu.br

Luiza Maria Bessa Rebelo (UFAM) - rebelolu@terra.com.br

Resumo:

A globalização e a intensificação da concorrência têm levado os administradores a identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento do negócio possível e sustentável, o que implica em repensar constantemente o conceito da corporação e seus objetivos. Para tanto, a integração entre estratégia e finanças é essencial para viabilizar o planejamento e direcionamento das ações necessárias para o alcance dos resultados positivos quanto a origem e administração dos recursos financeiros. O objetivo principal deste artigo é analisar a relação existente entre os indicadores de desempenho e sistemas de informações 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 (PIM). Para este fim, um estudo qualitativo é empreendido usando o método de estudo de caso onde os seguintes instrumentos de coleta de dados são utilizados: análise documental, observação in-loco, e entrevista com os principais executivos envolvidos em ambos os processos de uma empresa do segmento eletro-eletrônico do PIM. O estudo permitiu examinar a conexão necessária e sugerida na teoria, e prática entre o planejamento estratégico e o financeiro; Também é apresentado o impacto de um sistema financeiro corporativo na administração do negócio e como seus dados auxiliam a gestão estratégica do segmento eletro-eletrônico.

Palavras-chave: *Gestão Financeira; Gestão Estratégica; Controle Interno.*

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

O impacto do sistema financeiro corporativo na administração do negócio e sua relação com a gestão estratégica: um estudo de caso numa empresa de componentes para o segmento eletro-eletrônico do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

Resumo

A globalização e a intensificação da concorrência têm levado os administradores a identificar, cultivar e explorar as competências essenciais que tornam o crescimento do negócio possível e sustentável, o que implica em repensar constantemente o conceito da corporação e seus objetivos. Para tanto, a integração entre estratégia e finanças é essencial para viabilizar o planejamento e direcionamento das ações necessárias para o alcance dos resultados positivos quanto a origem e administração dos recursos financeiros. O objetivo principal deste artigo é analisar a relação existente entre os indicadores de desempenho e sistemas de informações 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 (PIM). Para este fim, um estudo qualitativo é empreendido usando o método de estudo de caso onde os seguintes instrumentos de coleta de dados são utilizados: análise documental, observação in-loco, e entrevista com os principais executivos envolvidos em ambos os processos de uma empresa do segmento eletro-eletrônico do PIM. O estudo permitiu examinar a conexão necessária e sugerida na teoria, e prática entre o planejamento estratégico e o financeiro; Também é apresentado o impacto de um sistema financeiro corporativo na administração do negócio e como seus dados auxiliam a gestão estratégica do segmento eletro-eletrônico.

Palavras-chave: Gestão Financeira; Gestão Estratégica; Controle Interno.

Área Temática: Gestão Estratégica de Custos

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, uma vez 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.

Considerando que as organizações estão cada vez mais dependentes do ambiente externo, os administradores devem ter como objetivo a satisfação do cliente, estabelecendo 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 (CRUZ, 2007).

Estratégia é, para Brondani e Barbosa (2004), 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. A gestão estratégica foca primordialmente estas questões, sendo normalmente prioridade do alto escalão das organizações, que devem, no entanto, motivar todos os níveis para o alcance das metas.

Segundo Gitman (2004), a gestão financeira, por sua vez, é um conjunto de 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) existe relação umbilical entre estratégia e finanças, sendo este ajuste 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, estratégico e financeiro.

Estes autores têm a visão comum de que o principal objetivo de uma estratégia de negócios é obter retornos superiores no longo prazo. Assim sendo, eles reforçam a afirmativa de que estratégia e finanças são partes complementares no quebra-cabeças competitivo do mundo organizacional, sendo ambos conjuntamente imprescindíveis. Observe-se que, para eles, o objetivo de criação de valor inicia-se e constantemente permeia o exercício de planejamento estratégico, porém, enquanto as análises estratégicas são mais qualitativas, focadas nas teorias analíticas descritas, a lógica do planejamento financeiro é mais detalhista em relação às quantificações. Ambos os processos de gestão têm em comum a questão do controle e monitoração das metas a fim de acompanhar o progresso em relação aos resultados atingidos (CRUZ; DACOL e REBELO, 2008).

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. 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.

Tomando tal enfoque por base, este artigo objetiva analisar a relação existente entre as informações geradas pelos indicadores de desempenho e sistemas de informações 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 (PIM), Amazonas.

O estudo está qualificado quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é exploratório, descritivo, explicativo e estudo de caso pela investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real. Quanto aos meios, configura-se como uma pesquisa documental e bibliográfica. Com a intenção de aprofundar o tema proposto e sua aplicabilidade prática, optou-se pelo emprego de um questionário semi-estruturado, o qual foi respondido em outubro de 2007 por dois executivos diretamente envolvidos no planejamento estratégico da companhia (Vice-Presidente e Diretor Administrativo-Financeiro Sênior). O responsável pelo planejamento financeiro da planta de Manaus também participou deste estudo. 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, pelo fato de possuir 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 meados de 2004 quando foi transferido para a China, lá permanecendo até o final de 2006 quando foi então enviado ao Brasil onde trabalha atualmente. A planta estudada integra o setor de componentes eletroeletrônicos desde 1996 com participação superior a cinquenta por cento do mercado. O produto (a ser utilizado por indústrias de bens finais) representa mais de oitenta por cento do seu custo total.

Este estudo evidencia que há uma contribuição para o estreitamento das relações entre estratégia e finanças, e que num mundo plano no qual a administração depara-se com desafios novos a cada dia esta inter-relação tende a ser cada vez mais intensa e necessária, pois visa à maximização dos resultados auxiliada pela convergência dos objetivos.

2 O Planejamento Estratégico nas organizações e sua conexão com o Planejamento Financeiro

Brondani e Barbosa (2004) assinalam que 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.

Dentre as muitas definições de Estratégia Empresarial, em todas as escolas que tratam do tema, 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. Também foi constatada a divergência de opiniões acerca de como o processo se estabelece, isto é, qual o caminho que dá forma à Estratégia.

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

No mundo corporativo compatibilizar recursos financeiros e objetivos pretendidos 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 à transferência do dinheiro entre pessoas, companhias e órgãos governamentais.

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. Nessa linha, Gitman (2004) assinala que a administração financeira é a tarefa essencial do administrador financeiro de empresas de qualquer natureza (financeiras e não-financeiras, privadas ou públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos), e assim, os mesmos 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. O papel deste profissional, portanto, em conjunto com os demais membros da equipe de gestão da empresa, também está

inserido no 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.

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 alterações trazidas pela alteração de seu patrimônio que foram consideradas necessárias ou são consequência dos resultados a alcançar definidos no planejamento estratégico, levando a administração a refletir sobre os objetivos e definir prioridades.

A ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão frequentemente 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. Ele ajuda, ainda, 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.

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.

3 Estratégia e Finanças – aspectos inerentes a estes processos vinculados a tomada de decisão

De acordo com Neves e Neves (2002), 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.

Ainda segundo estes autores, a análise de uma decisão, seja ela estratégica, tática ou operacional, sob a ótica econômica e financeira, passa necessariamente pelas seguintes questões: como a decisão afeta retornos; como a decisão afeta risco; como a decisão afeta a liquidez de ativos e ainda 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 passível 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 à quantificações. A questão que se está considerando é que muitas vezes ignoram-se estes links, ocasionado-se decisões estratégicas que geram perda de valor para o acionista ou, por outro lado, estruturas financeiras que não constituem-se de suporte para objetivos estratégicos bem definidos.

Para monitorar adequadamente o desempenho das empresas, a utilização de indicadores faz-se essencial.

4 Indicadores de desempenho e sua contribuição para as gestões estratégica e financeira

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, 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 uma 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.

De acordo com Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), ao citarem Martindell (1950), colocam que, entretanto, 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)

Do ponto de vista da utilização prática destes métodos, Salterio e Webb (2003), citados por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005) colocam que aproximadamente 50% das empresas que fazem parte da relação das mil maiores empresas da revista Fortune utilizam algum tipo de metodologia de mensuração de desempenho. Já Silk (*apud* Debusk et al, 2003, p. 217) citado por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), considera uma pesquisa conduzida pela Renaissance Worldwide, Inc., que estimou que, em 1998, 60% das empresas presentes no ranqueamento citado utilizavam ou tencionavam utilizar como ferramenta o Balanced Scorecard, um dos métodos de mensuração de desempenho mais amplamente divulgados no mundo, atualmente. O quadro a seguir demonstra como os métodos de mensuração de desempenho organizacional evoluíram ao longo do tempo.

Data de Origem	Método de Mensuração e Avaliação de Desempenho	Autores
Início do séc. XX	<i>Tableau de Bord</i>	▪ Engenheiros franceses
1950	Método de Martindell	▪ J. Martindell
1954	Administração por objetivos	▪ P. Drucker
1970	Método de Buchele	▪ R. Buchele
1986	Método de Corrêa	▪ H. Corrêa
1990	<i>Balanced Scorecard</i>	▪ R. Kaplan & D. Norton
1997	<i>Skandia Navigator</i>	▪ L. Edvinsson
1999	<i>SIGMA Sustainability Scorecard</i>	▪ British Standards Institution ▪ Forum for The Future ▪ Accountability ▪ UK Department of Trade and Industry

Fonte: Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005)

Quadro 1 - Evolução Histórica dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho Organizacional

Segundo os autores acima, todos os métodos contemplam aspectos relacionados a aspectos econômicos e financeiros, embora apenas os métodos de Avaliação por Objetivos e o modelo de Correa façam referência aos recursos financeiros necessários.

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

Outro método considerado dentro da perspectiva deste estudo é aquele decorrente da chamada Administração por Objetivos (APO), criada por Peter Drucker. Para Odiorne apud Giegold (1980), citado por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), a administração por objetivos é um processo de administração através do qual o supervisor e sua equipe, trabalhando sob uma definição clara das metas e prioridades comuns da organização, estabelecidas pela cúpula administrativa, identificam em conjunto as principais áreas de responsabilidade do colaborador, 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.

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.

Assim, Drucker apud Lodi (1974) citado por Hourneax Junior, Ruiz e Corrêa (2005), descreve as oito áreas como sendo chaves para que os objetivos que a elas sejam atribuídos venham a afetar de forma essencial a sobrevivência e a prosperidade do negócio e que serviriam de base para a mensuração do desempenho da organização. São elas:

- Posição de mercado;
- Inovação;
- Produtividade;
- Recursos Físicos e Financeiros;
- Rentabilidade;
- Desenvolvimento dos gerentes;
- Desempenho e desenvolvimento dos empregados; e
- Responsabilidade pública.

Dentro de seu enfoque de estabelecimento de objetivos, Drucker (1999) afirma a necessidade de um balanceamento dos objetivos de caráter imediato e de longo prazo e de seu acompanhamento. Uma grande vantagem da administração por objetivos seria possibilitar ao administrador controlar seu próprio desempenho.

Do ponto de vista financeiro, 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 (2004), 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:

- 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;
- Em geral, análises de índices isolados não são suficientes para julgar o desempenho geral da empresa;
- Os índices devem ser comparados com seus similares em um mesmo período para evitar desvios decorrentes de sazonalidades;
- É preferível a utilização de demonstrações financeiras auditadas, que reflitam a real situação da empresa;
- Os analistas devem certificar-se de que os tratamentos contábeis devem ser similares entre as empresas comparadas; e
- 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.

5 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.

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 utilização de sistemas de informação 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 tecnologia de informação 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)

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 1:



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

Figura 1 – SI na Organização

Em termos de processos, os sistemas de informação possibilitam a melhoria do acesso à informação e da coordenação entre unidades organizacionais em termos de custo e tempo. Para Silva (1995), os ganhos em crescimento obtidos com a implantação de sistemas de informação 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.

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.

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.

5.1 Apresentação dos Sistemas de Informações Contábeis

Segundo Laudon e Laudon (2002), 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 embora nem sempre possam suprir os gestores com todas as informações necessárias.

Os SICs, foco da pesquisa descrita neste artigo, são fundamentais para o desenvolvimento das atividades diárias das organizações. 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.

6 O Relacionamento da Gestão Estratégica e da Gestão Financeira numa Empresa Multinacional do Pólo Industrial de Manaus (PIM)

De acordo com Gitman (2004), nos últimos anos na 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.

A empresa objeto do estudo de caso foi instalada no PIM, em agosto de 1996 a partir de um acordo firmado com o governo do Estado do Amazonas, mas, só no início 1997 é que a

linha de montagem iniciou a produção. É ainda uma sociedade limitada, organizada e validamente existente de acordo com as leis da República da Coreia.

6.1 A integração do planejamento estratégico e financeiro através dos sistemas de informação

A empresa utiliza o sistema ERP SAP R/3 na Matriz e em suas filiais e este é composto por sete (07) módulos que podem ser utilizados na contabilidade e por sub-módulos que executam operações detalhadas. Tal sistema é estruturado para executar o planejamento e para observar, analisar e controlar em detalhes o progresso do planejamento estratégico e os resultados de acordo com o ponto de vista contábil.

O controle do negócio é tratado 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. Vários aplicativos financeiros oferecem diferentes visões da posição financeira e da performance da companhia, permitindo controles em diferentes níveis, conforme segue:

- Contabilidade Financeira;
- Contabilidade para fins de controle de custos;
- Contabilidade relacionada à Tesouraria;
- Contabilidade relacionada a Aplicações Financeiras;
- Contabilidade de controle entre afiliadas;
- Contabilidade relacionada ao gerenciamento dos investimentos em Imóveis; e
- Sistema de Gerenciamento de Projetos.

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.

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 atualização é feita em tempo real permitindo aos administradores recorrer, sempre que necessário, a esta poderosa base de dados cujos padrões de atualização são previamente definidos e verificados em auditorias de forma a garantir que os dados reflitam a posição patrimonial efetiva da companhia e que possam ser utilizados pelo planejamento e no processo decisório.

A adoção deste processo é comum entre Matriz e afiliadas, sendo possível que a primeira 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.

7 Resultados

Como mencionado anteriormente, os questionários foram aplicados aos três principais executivos envolvidos diretamente com as questões estratégicas e financeiras, abordando os seguintes aspectos:

- O planejamento estratégico e sua conexão com o planejamento financeiro;
- A implantação de um sistema financeiro corporativo e seu impacto quanto ao controle interno e gestão do negócio; e
- A utilização de indicadores de desempenho vinculados as gestões estratégica e financeira.

Quanto ao primeiro tópico, de acordo com os executivos que preencheram o questionário elaborado para este artigo, a definição da estratégia inicia-se na matriz onde são realizados os estudos de mercado globais, já que os clientes mais relevantes são também companhias globais, requerendo oferta de produtos de elevada 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. A estratégia básica da companhia começa com o plano de Marketing com base na tendência do mercado e na 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.

Eles afirmaram que o planejamento financeiro está intimamente integrado ao planejamento estratégico. 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.

A estratégia financeira, segundo os depoimentos, é também importante no planejamento da estratégia do negócio e integra 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 consideradas como aspectos muito importantes e relevantes.

Para eles, 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 e devem ser definidas através do planejamento financeiro.

Eles assinalaram que a atual condição financeira da companhia (como um todo e em cada país) é, sem 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.

Disseram que, 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). Apontaram ainda, que 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, entre outras.

Apontaram também que 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. Por fim, 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.

Quanto ao segundo tópico, os executivos concordam que 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, 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.

Indicaram que 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.

Pontos de controle são definidos e implantados de acordo com o nível de importância da informação. Havendo situações excepcionais, as subsidiárias precisam elaborar relatórios específicos para a Matriz justificando a variação em relação a parâmetros implantados no próprio sistema, por exemplo, taxas de câmbio para fechamento de operações de pagamento de importações ou recebimentos do exterior.

Um sistema (ou o desenvolvimento de um novo módulo) normalmente é solicitado pela alta gerência. Seu desenvolvimento também pode estar relacionado ao atendimento de uma necessidade gerada pelo ambiente externo (como a Sarbanes-Oxley Act nos Estados Unidos ou um órgão institucional como a Receita Federal no Brasil).

Ressaltaram que a criação de um sistema financeiro corporativo partiu da matriz que definiu quais informações devem 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, 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 se fundamenta em dados reais atualizados.

Além do papel informativo, o sistema de informação utilizado foi desenvolvido com diversos mecanismos internos de verificação 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 à 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.

Em relação ao terceiro item, segundo os executivos, a adoção de indicadores da gestão financeira são vitais para a elaboração do planejamento estratégico da empresa.

Para eles, a partir das informações do sistema é possível 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. Os indicadores são escolhidos pela Matriz que os utiliza para avaliar o desempenho das unidades e de seus executivos comparando-os entre plantas de uma mesma divisão e ainda entre divisões diferentes. Seus resultados auxiliam ainda decisões do porte de captação de novos investimentos e sobrevivência da planta em um determinado país no qual a gestão tenha sido adequada e as condições de mercado permitam a continuidade do negócio.

Salientaram também que 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 do sistema de informação compartilhadas tornam o processo mais eficiente.

8 Considerações Finais

A centralização das decisões relativas à planta em Manaus (estão aqui domiciliados o Vice-Presidente e o Presidente da companhia bem como seus diretores) e seu vínculo direto com a matriz na Coréia do Sul requer informações confiáveis e constantemente atualizadas de forma a fundamentar o processo decisório.

Os executivos consultados 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 da complexidade das operações, o auxílio de sistemas de informação é fundamental. Ele vai permitir que os dados gerados pelos indicadores de desempenho 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 na 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 a continuidade do negócio, devendo constituir-se numa prioridade de todo o administrador. 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 constatação pode ser explicada 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 que elencam em suas obras diversos casos de empresas de diferentes negócios e culturas e o mesmo depoimento dos executivos. Tal aspecto contribuiu 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 preparados nas duas dimensões, maiores são as chances de um desempenho diferenciado.

Enfim, este artigo evidencia claramente que há uma articulação estreita das relações entre estratégia e finanças, e que num mundo de intensas interconexões, no qual a administração depara-se com novos e intensos desafios a cada dia, esta relação tende a ser cada vez mais profunda e necessária, pois visa à maximização dos resultados auxiliada pela convergência dos objetivos organizacionais.

Referências

- BODNAR, George H.; HOPWOOD, William S. **Accounting Information Systems**. 8th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- BRONDANI, Gilberto e BARBOSA, Emerson Rodrigues. Planejamento Estratégico Organizacional. In **Artigos Contábeis** – USFM , Santa Maria , RS, Volume 1, Numero 2 , Dez 2004 – Fev 2005
- CRUZ, Ana Paula. **Gestão financeira**: um estudo acerca das ferramentas e sistemas de informação utilizados e sua relação com a gestão estratégica em uma empresa multinacional. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFAM, Amazonas, 2007
- CRUZ, Ana Paula; DACOL, Silvana e REBELO, Luiza. Gestão estratégica e gestão financeira em uma empresa do Pólo Industrial de Manaus: análise da articulação entre o sistema financeiro corporativo e a administração do negócio. Artigo classificado para apresentação no XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, Rio de Janeiro, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2008.
- DRUCKER, Peter. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, v.3, n.12, p.36-42, jan./fev. 1999.
- 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
- HOURNEAUX JUNIOR, Flavio ; RUIZ, Fernando Martinson, e CORRÊA, Hamilton Luiz. A Evolução dos Métodos de Mensuração e Avaliação de Desempenho das Organizações. In XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005. **Anais**
- LAUDON, K.C.; LAUDON, J.C. **Management information systems**. 7.ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002

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

PORTER, M.E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 2, p. 63-78, Mar. 2001.

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 XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP. Porto Alegre, RS, Associação Brasileira de Engenharia de Produção – ABEP, 2005. **Anais**

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. **Anais**

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

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,

UONO, A. **Proposta de uma sistemática para reestruturação de processos**. Trabalho de formatura. Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª. Edição. São Paulo. Atlas, 2004

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