

# **Administração estratégica das informações: modelo proposto para implementação e controle de uma Secretaria Municipal de Finanças**

Leticia Ferreira de Souza Netto (UNICAMP) [leticiafsn@ig.com.br](mailto:leticiafsn@ig.com.br)

Fernando Alexandre Rodrigues Gambôa (UNICAMP) [f.gamboa@uol.com.br](mailto:f.gamboa@uol.com.br)

## **Resumo**

*Na década de 1990, sociedade civil brasileira passou a reivindicar maior eficiência e eficácia na aplicação dos recursos e mais transparência nas operações envolvendo verbas públicas. Isto levou o Estado brasileiro a adotar novos mecanismos de gestão, voltados à implantação de processos de melhoria contínua, de planejamento, de avaliação e de prestação de contas das atividades desenvolvidas pelas unidades integrantes da administração pública direta e indireta. Este artigo tem por objetivo propor um modelo para implementação e controle estratégico da Secretaria de Finanças de um município de médio porte. Este modelo foi desenvolvido a partir das cinco etapas que formam o planejamento estratégico: análise do ambiente, estabelecer as diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implementação da estratégia organizacional e o controle estratégico. O modelo ainda utiliza o conceito de Balanced Scorecard para transformar direcionadores estratégicos em objetivos mensuráveis. Toda a análise está baseada no estudo de caso de uma Prefeitura de médio porte com dados reais porém com o nome fictício. Ao final são apresentadas as principais conclusões sobre o estudo em questão.*

*Palavras chave: Estratégia; Balanced Scorecard; BSC; Setor Público.*

## **1. Introdução**

Na década de 1990, a gestão pública no Brasil passou por grandes mudanças. Essas mudanças são um reflexo de demandas da sociedade civil, que passou a reivindicar maior eficiência e eficácia na aplicação dos recursos e mais transparência na aplicação das verbas. Isto levou o Estado brasileiro a adotar novos mecanismos de gestão, voltados à implantação de processos de melhoria contínua, de planejamento, de avaliação e de prestação de contas das atividades desenvolvidas pelas unidades integrantes da administração pública direta e indireta.

Fraga (2002) afirma que o planejamento urbano municipal deve operacionalizar mecanismos e instrumentos que impulsionem o seu desenvolvimento, fomentando e antecipando ações, bem como promovendo iniciativas compartilhadas que intensifiquem as relações do estado com a iniciativa privada para uma melhor qualidade de vida.

O planejamento financeiro, proposto por Khair (2000) não pretende impedir o crescimento econômico do município. Ao contrário, o crescimento econômico deve ser uma meta que, contudo, não exclua a preservação do meio ambiente, a necessidade de assegurar dignidade à pessoa humana e a possibilidade de participação da comunidade na elaboração do próprio planejamento urbano.

O presente trabalho objetiva propor um modelo para implementação e controle estratégico da Secretaria de Finanças de um município de médio porte. Para isto, são conhecidas as variáveis visão, missão e direcionadores estratégicos.

---

A principal justificativa para realização deste trabalho é o volume financeiro que os municípios deixam de arrecadar devido as suas estratégias. Afonso (2002) pondera que, quando são comparados os números de ligações de água e de energia elétrica por imóveis com o número de imóveis cadastrados no IPTU, constata-se que, em geral, há mais domicílios com ligações de água e energia elétrica do que os registrados nos departamentos imobiliários das prefeituras. Percebe-se no Quadro 1, que a Prefeitura tem potencial para aumentar a quantidade de imóveis registrados no cadastro imobiliário em pelo menos mais 6.734 imóveis, em relação aos imóveis com ligação de água. Se considerar o número de ligações de energia elétrica, esse valor ainda é maior: cerca de 8.775 imóveis (NETTO, 2002). Isso sinaliza, a princípio, a possibilidade de que os investimentos no planejamento e na modernização tributária sejam capazes de elevar significativamente as receitas próprias das prefeituras.

ANO	TIPO DE IMÓVEL			
	RESIDENCIAL	NÃO RESIDENCIAL	TERRITORIAL	TOTAL
NÚMERO DE CONTRIBUINTES				
Ligação de água	<b>33.127</b>	Nd	Nd	33.127
Energia elétrica	<b>35.168</b>	3.801	Nd	40.331
Imóveis registrados	<b>26.393</b>	Nd	16.282	42.675

Quadro 1 -Panorama da infra-estrutura do município.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Conceito de Estratégia

Lobato (2004) descreve que "estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar". O conceito de estratégia, a princípio utilizado apenas por organizações militares, foi posteriormente apropriado pelo ambiente de negócios, estando o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações na sociedade em geral e no mundo empresarial em particular.

De acordo com Certo e Peter (1993), administração estratégica é definida como um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente, com diretriz estabelecida, em que estejam equacionados a formulação e implantação da estratégia organizacional, bem como o controle estratégico.

A evolução histórica do pensamento estratégico se deu mediante o desenvolvimento de determinados paradigmas estratégicos, a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização de ferramentas para gerenciar a mudança e a reciclagem de idéias anteriores. O quadro 2 apresenta as escolas do pensamento estratégico com suas características principais.

Segundo Lobato et al (2004), as sucessivas escolas do pensamento estratégico serão apresentadas com base no modelo desenvolvido por Gluck, Kaufmann e Walleck (1980). Assim cada escola engloba e complementa a anterior, de forma a corrigir os aspectos que possam limitar ou distorcer o conjunto delas.

São cinco as etapas que formam o planejamento estratégico. A etapa 1, Análise do Ambiente, é o processo de monitoração do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. O ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que possam afetar seu progresso para atingir essas metas.

## Evolução do Pensamento Estratégico

Descrição	Escola de Pensamento				
	Planejamento Financeiro	Planejamento A Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Características Principais	Orçamento anual  Controle financeiro  Administração por Objetivos (APO)	Projeção de Tendências  Análise de lacunas  Curva de experiência  Estudo de cenários	Pensamento Estratégico  Análise de mudanças no ambiente  Análise dos recursos internos e competências  Alocação de recursos  Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria  Contexto econômico e Competitivo  Estratégias genéricas  Cadeia de valor  Foco na análise e implementação  Pesquisas e informações com base analítica	Pensamento Sistêmico  Integração entre planejamento e controle  Coordenação de todos os recursos para o objetivo  Organização estratégica  Direção Estratégica  Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
<b>Predominância</b>	<b>Anos 1950</b>	<b>Anos 1960</b>	<b>Anos 1970</b>	<b>Anos 1980</b>	<b>Anos 1990</b>

Fonte: adaptado de Gluck, Kaufmann, e Walleck, 1980.

Quadro 2 - Evolução do pensamento estratégico

Na etapa 2, Estabelecer as Diretrizes Organizacionais, os administradores devem confiar em uma combinação consistente da missão e objetivos organizacionais. Os administradores podem estabelecer essas diretrizes refletindo sobre os resultados de uma análise do ambiente, desenvolvendo uma missão organizacional apropriada e formulando objetivos organizacionais claros. Ao moldar os objetivos organizacionais, os administradores devem analisar as tendências, desenvolver objetivos para a organização como um todo, criar uma hierarquia de objetivos e especificar objetivos individuais.

A etapa 3 consiste na Formulação da Estratégia. Duas técnicas usadas em análise do ambiente são o fundamento para se projetar estratégias com sucesso. Ambas as ferramentas fornecem informações úteis à formulação da estratégia nos níveis organizacionais, de negócios e funcionais (Análise de questões críticas e análise dos fatores internos e externos).

Na etapa 4 é implementada a Estratégia Organizacional. Para atingir seus objetivos, uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for malfeita, é provável que o resultado seja uma falha na estratégia global. Esta discussão deve deixar duas coisas claras. Em primeiro lugar, a implementação da estratégia é pelo menos tão importante quanto a sua formulação. Infelizmente, quando formulam estratégias, os administradores simplesmente assumem que ocorrerá uma implementação efetiva. Ainda que seja óbvio que o que as organizações fazem é pelo menos tão importante quanto o que elas planejam fazer. Segundo, a qualidade de uma estratégia formulada é difícil, se não impossível, de ser avaliada na ausência de uma

implementação efetiva. Diagnosticar por que uma estratégia falhou, para descobrir como remediar, exige a análise tanto da formulação como da implementação.

Na etapa 5 é feito o Controle Estratégico. Exercer controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado. Exercer o controle em organizações significa monitorar, avaliar e melhorar os diversos tipos de atividades que ocorrem dentro das organizações, para fazer com que os eventos ocorram de forma planejada. O controle estratégico, um tipo especial de controle organizacional, se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para garantir que o que se supõe que deva acontecer como resultado do processo realmente ocorra. Apesar do controle estratégico ter muitas finalidades diferentes dentro de uma organização, a mais fundamental é ajudar os administradores a alcançar os objetivos organizacionais através do controle da administração estratégica.

Existem três etapas básicas no processo de controle estratégico. A etapa 1 é a medição do desempenho organizacional. Geralmente, aqui a administração usa auditoria estratégica para determinar o que realmente está ocorrendo dentro da organização. A etapa 2 é a comparação do desempenho organizacional com os objetivos e padrões. Aqui, a administração monta um caso para concluir se o que ocorreu como resultado do processo de administração estratégica é aceitável. A etapa 3 do processo de controle estratégico é, na realidade, a tomada de atitude corretiva, se necessário. Se os eventos estiverem ocorrendo em sintonia com os objetivos organizacionais estabelecidos dentro do processo de administração estratégica, provavelmente não há necessidade de atitude corretiva. Porém, se estiverem fora de sintonia, é necessário algum tipo de atitude corretiva.

## 2.1 Conceito de Balanced Scorecard

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* (BSC) traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica. Segundo Niven (2002) o BSC vai além dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, pois incorpora medidas de desempenho organizacional que complementam a avaliação puramente financeira. Estas medidas são estruturadas em quatro perspectivas (KAPLAN E NORTON, 1997; NIVEN, 2002):

**Financeira:** são as tradicionais medidas financeiras e contábeis utilizadas pelas empresas, como por exemplo, a receita operacional, a rentabilidade de cada produto, a capacidade de geração de fluxo de caixa, entre outros.

**Cliente:** identifica os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização irá competir e quais medidas de desempenho serão utilizadas em casa segmento.

**Processos Internos:** avalia o desempenho dos processos críticos para a organização ofereça condições para atrair e reter clientes, além de permitirem excelência operacional para atingirem os objetivos financeiros e satisfazer as expectativas dos acionistas.

**Aprendizado e Crescimento:** esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhorias a longo prazo. Este aprendizado e conhecimento provêm de três fontes: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

## 3. Seleção do Estudo de Caso

Alfa, uma prefeitura de nome fictício, está localizada na Região Leste do Estado de São Paulo, na região sudeste do Brasil conforme estudo (NETTO, 2004). Nos setores comercial e industrial, o município estimula o interesse das empresas para novos investimentos porque associa à qualidade de vida outros aspectos importantes, como a infra-estrutura de uma

localização privilegiada. Conta com uma eficiente e moderna malha viária, além da proximidade com um Aeroporto.

A Secretaria das Finanças, pautando sua atividade institucional pela legalidade, transparência, equilíbrio, austeridade e eficiência, garante a manutenção das condições financeiras operacionais da Prefeitura. Todos os assuntos financeiros da Prefeitura são de responsabilidade da Secretaria das Finanças. A administração rigorosa dos recursos públicos dá respaldo e contribui para a seriedade da ação política do Governo Participativo.

#### 4. Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

##### 4.1 Análise do Ambiente - Macro-Ambiente

Esta análise consiste na caracterização do cenário, das tendências e das variáveis macro-ambientais críticas para o negócio, identificando oportunidades e ameaças dentro do horizonte de tempo estabelecido para o planejamento. As variáveis foram identificadas a partir da análise dos seguintes ambientes:

**Ambiente Demográfico:** aumento da expectativa de vida da população, aumento na demanda do serviço público e maior pressão sobre a previdência.

**Ambiente Econômico:** restrições orçamentárias, aumento da recessão com ameaças de guerras, inflação e juros altos.

**Ambiente Natural:** aumento da consciência ecológica; necessidade de economizar-se papel, água, luz.

**Ambiente Tecnológico:** avanço tecnológico (sistemas de computação; internet como ferramenta de integração de sistemas; democratização do acesso e inclusão digital).

**Ambiente Político-Legal:** restrições legais “Lei licitação; emendas constitucionais; legislação dos servidores; herança “legislação de anos passados”.

**Ambiente Sócio-cultural:** ergonomia (móveis/iluminação), qualidade do ambiente de trabalho, segurança no trabalho, aumento da exigência da população quanto ao nível do serviço público e necessidade de valorizar o servidor público.

**Ambiente Geral:** este é o nível de um ambiente externo à organização, composto de componentes que normalmente têm amplo escopo e pouca aplicação imediata para administrar uma organização. O Quadro 4 mostra a análise do ambiente geral da administração pública estudada.

Ambiente	Oportunidade	Risco	Observação
<b>AMBIENTE GERAL (País, estado, cidade)</b>			
<b>Componente econômico:</b>	X		Resultados positivos do PIB no 1º trimestre Obs. crescimento do PIB por dois trimestres seguidos. Recuperação dos setores mais sensíveis a crédito, de bens duráveis, de bens de capital.
	X		
<b>Componente social:</b>		X	Postos de trabalho insuficiente
		X	Alta taxa de desemprego

<b>Componente político:</b> Ações de políticas do governo	X  X X		A reafirmação do compromisso com a sustentabilidade fiscal através da manutenção do superávit primário de 4,25% do PIB O combate à aceleração inflacionária verificada entre o final de 2002 e início de 2003 A gestão da dívida pública, melhorou o perfil e permitiu que reduzisse a vulnerabilidade do orçamento público às variações da taxa de câmbio.
<b>Componente legal:</b> Legislação Federal Legislação Estadual Legislação Municipal Limitação de Licitações Lei de Responsabilidade Fiscal	X		PPA LDO LOA LRF
<b>Componente internacional:</b>		X  X	Por causa do nervosismo internacional os juros do mercado subiram Alta do dólar e petróleo

Fonte: Folha de São Paulo (2004).

Quadro 4 - Ambiente Geral da administração pública municipal

**Ambiente Operacional:** este é o nível do ambiente externo à empresa composto de setores que geralmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Segundo Certo e Peter (1993), as empresas nacionais e multinacionais independentemente do porte dela, os componentes do ambiente operacional são componente cliente, componente concorrência, componente mão de obra, componente fornecedor e componente internacional.

Fator ambiental Operacional	Oportunidade	Risco	Observação
<b>Ambiente Econômico</b>			
Sistema de tributos		X	Falta de controle sistematizado Cadastro de móveis e imóveis desatualizados e incompletos. Falta de padronização dos fluxos de informações. Tecnologia obsoleta.
População ↑	X		Aumento de receita
Renda per capita ↑	X		Aumento de receita
Inflação ↓	X		Estabilidade econômica
<b>Ambiente cultural</b>			
Consciência da gestão pública ↑	X		Preservação do patrimônio público
Nível cultural da população ↓		X	Compra do eleitor
Participação popular nas decisões políticas ↑	X		Melhoria da gestão pública
<b>Sistema político</b>			
Disputas políticas ↓		X	Falta de expectativa de melhoria. Todos são iguais, sempre é a mesma coisa.
Forma de governo		X	Discurso diferente da prática
Força dos partidos políticos ↑		X	Acordo na tramitação dos projetos
Grupos de oposição ↓		X	Luta a sós, falta de grupo político mais engajado.
<b>Ambiente Legal</b>			

Lei da Responsabilidade Fiscal	X		Planejamento, transparência, controle e responsabilização,
Orçamento participativo	X		Participação da população
Poder Legislativo	X		Autoriza o Poder Executivo
Ministério público	X		Fiscaliza o Poder Executivo

Quadro 5 - Ambiente Operacional da administração pública municipal

Ambiente Interno: é o nível de ambiente da organização que está dentro da organização e normalmente tem implicação imediata e específica na sua administração, conforme mostra o quadro 6.

Fator ambiental Interno	Oport	Risco	Observação
<b>Aspectos organizacionais</b>			
A estrutura organizacional		X	Existem três níveis hierárquicos. (Prefeito/ Secretários/Chefes de divisão. Chefe de divisão é cargo de comissão. Pessoas que não tem carreira na organização. O cargo não exige o conhecimento técnico ou seja, habilitado para ser ocupado. Compromete o desenvolvimento do serviço.
Tarefas e metas de desempenho .		X	Não são claras e objetivas. São traçadas conforme o momento político.
Delegação de autoridade		X	Informal e não obedece a hierarquia.
<b>Aspectos de marketing</b>			
Pesquisa de marketing	X		Aplicada para questões políticas e não visando o funcionamento da organização.
Única prestadora de serviço		X	Não tem concorrente, não se importa com a melhoria da gestão.
Paço Municipal único local preparado para atender o público para solução dos assuntos tributários		X	Cidade comporta mais de um local para atendimento público para as questões tributárias
<b>Aspectos financeiros</b>			
LRF e LDO	X		Obrigatoriedade de cumprir os quesitos da lei
<b>Aspectos de pessoal</b>			
Programas de treinamento		X	Não tem programa de treinamento
Procedimentos para admissão		X	Concurso público para cargos de carreira. Indicação para cargos de comissão
Sistema de avaliação e desempenho		X	Inexistente
<b>Aspectos de produção</b>			
Nível de tecnologia		X	Computadores monousuários. Falta de equipamentos atualizados. Sistema de gestão ultrapassado e não integrado. Muitas rotinas executadas manualmente.
Fluxo de trabalho		X	Não existem normas e procedimentos. Falta de padronização dos formulários utilizados para cobrança dos tributos.

Quadro 6 - Análise do Ambiente Interno

#### 4.2 Definições

**Missão:** elaborar, gerir e executar as políticas financeira e tributária, propiciando condições de atendimento às necessidades do município.

**Visão:** ser moderna, ágil e eficaz, buscando o equilíbrio fiscal para garantir os recursos necessários à manutenção das políticas públicas.

**Direcionadores Estratégicos:**

- Envolver a comunidade na elaboração orçamentária do município.
- Racionalizar os processos de geração e arrecadação dos tributos municipais padronizando os meios de arrecadação através da implementação do sistema de gestão integrada.
- Efetuar o processo de licitação para aquisição de equipamentos e serviços.

**4.3 Definição dos Objetivos Estratégicos – Abordagem BSC**

**Perspectiva Financeira (PF):**

- Implantar sistema de recuperação de créditos fiscais, visando aumento de 10% da arrecadação.
- Realizar censo mobiliário e imobiliário do município no perímetro urbano.
- Implantar mecanismos de controle e avaliação dos incentivos fiscais para os tributos IPTU, ISS e ITBI.

**Perspectiva do Cliente (PC):**

- Criar mecanismos de incentivos para instalação de indústrias na cidade.

**Perspectiva Processos Internos (PPI):**

- Implementar melhoria de rotinas na área da Secretaria de Finanças.
- Implementar o sistema integrado de orçamento, financeiro, contábil, arrecadação, tributação e fiscalização.
- Consolidar o programa de Conscientização Fiscal à sociedade e aos servidores municipais.
- Propor mecanismos de comunicação para melhorar a conscientização do contribuinte para pagamento dos tributos em dia.

**Perspectiva de Aprendizado e Crescimento(PAC):**

- Viabilizar treinamento para as áreas gerencial e operacional.
- Consolidar o Governo Eletrônico após a implementação do sistema integrado.
- Garantir a modernização da gestão visando a satisfação do cliente e aumentar as receitas do município.

**4.4 Definição das Áreas de Enfoque – Abordagem BSC**

**Atendimento ao Contribuinte:**

- **PF:** Fornecer um serviço de qualidade para os contribuintes e fornecedores com mais alto padrão da prestação de serviço.
- **PF:** Recuperar a confiabilidade de serviços aos clientes.
- **PPI:** Exercer a justiça social mantendo os cadastros de móveis e imóveis atualizados
- **PAC:** Continuamente, estudar e implementar melhores instalações e tecnologia para atender os contribuintes e fornecedores.



**Servidor público:**

- **PPI:** Monitorar e trabalhar para melhorar a qualidade da administração e supervisão.
- **PAC:** Promover um alto grau de profissionalismo em toda a Secretaria de Finanças.
- **PAC:** Fornecer oportunidade de emprego equivalentes e um alto grau de treinamento além de ferramentas modernas e profissionais.

**Órgãos e Entidades públicas**

- **PF:** Basear todo o desenvolvimento da Prefeitura em novos programas ou projeto sobre sólidos princípios econômicos.
- **PF:** Manter o equilíbrio das contas de forma consistente com a imagem de uma Prefeitura saneada.
- **PC:** Fornecer atrativos fiscais para instalação de novas indústrias e prestadores de serviços de forma a proteger e aumentar os recursos financeiros.

**Atendimento a fornecedores:**

- **PF:** Efetuar os pagamentos em dia.
- **PC:** Melhorar a imagem que a Prefeitura tem perante os Fornecedores.

**4.5 Dados da Análise do Ambiente**

Para os administradores a análise do ambiente é necessária para fornecer as informações que precisam para realizar a formulação da estratégia. Desta forma, a seguir demonstramos a análise dos pontos fortes e fracos encontrados no estudo de caso, mostrado no quadro 7.

<b>Potencialidades</b>	<b>Fragilidades</b>
Recursos financeiros adequados Influência no Estado para parcerias em projetos Influência no Governo Federal para facilidade de captação de recursos. Pouca mobilização adversária. Máquina administrativa a disposição para efetuar cortesias políticas Experiência em administração pública	Parque tecnológico desatualizado .Desmotivação dos funcionários Base de dados do cadastro tributário desatualizada Nomeação para cargos de comissão sem exigência do conhecimento técnico Falta de sistematização dos processos de arrecadação e geração de tributos. Inexistência de um setor único para atendimento dos contribuintes <b>Falta de padronização dos documentos de arrecadação dos tributos.</b>

Quadro 7 - Análise das questões críticas do ambiente

**4.6 Formulação da Estratégia**

As estratégias organizacionais são formuladas pela alta administração e projetada para alcançar os objetivos globais da empresas (PORTER, 1996). Neste caso, as estratégias devem ser formuladas pelo Prefeito, Secretários e Chefes de Divisão e Assessores da secretaria estudada. Nesta seção serão discutidas as diversas abordagens analíticas para gerir uma administração pública municipal focando a área financeira como proposto no estudo de caso.

**Estratégias Organizacionais (Geral)**

Será utilizada a estratégia combinada, pois adotou-se a estratégia de concentração e estratégia de crescimento conforme mostrado a seguir.

### **Estratégia de concentração**

É a aquela em que uma organização se concentra numa única linha de negócios. No caso da administração pública é a prestação de serviços à comunidade.

### **Estratégia de Crescimento**

Esta estratégia visa o crescimento nas vendas, lucros, participação no mercado. Sob o aspecto da administração municipal é perfeitamente aplicável, se avaliarmos a possibilidade da prefeitura para criar mecanismos de incentivos para instalação de indústrias na cidade e atualizar os cadastros imóveis da prefeitura verificados no quadro 1.

Propor mecanismos de comunicação para melhorar a conscientização do contribuinte para pagamento dos tributos em dia.

### **Estratégias de negócios**

Envolver a comunidade na elaboração orçamentária do município. Além disto, criar subsídios para instalação e manutenção de empresas que contribuem com o aumento da receita do município. Outro ponto seria racionalizar os processos de geração e arrecadação dos tributos municipais, padronizando os meios de arrecadação através da implementação do sistema de gestão integrada.

Efetuar o processo de licitação para aquisição de equipamentos e contratação de serviços.

Seguir a orientação legal para encaminhar a aprovação para os órgãos competentes.

### **Estratégias funcionais**

Elaborar um programa de treinamento pela Divisão de Recursos Humanos para os funcionários dos níveis operacional e gerencial da Secretaria de Finanças para atuarem nos sistemas implantados. Utilizar os serviços da Divisão de Informática, alocada na Secretaria de Administração, para dar suporte técnico para viabilizar a implantação do sistema integrado e o governo eletrônico (GHEMAWAT, 2000).

### **Cenário Otimista**

Em um cenário otimista, os riscos e ameaças detectados na análise do ambiente não se concretizam e a situação é mais favorável ainda para o sucesso da estratégia adotada. Dentre as condições que melhoram neste cenário podemos citar:

Modernização do Estado Federal e Estadual.

Obrigatoriedade do município cumprir as leis ditadas pelo Governo Federal tais como Lei da Responsabilidade Fiscal, Lei do Plano Plurianual, Lei de Diretrizes Orçamentárias e Lei do Orçamento Anual, estudadas por (MACHADO e REIS, 2000).

Evolução tecnológica aliada a redução de custos dos produtos de informática.

Otimização dos processos.

### **Cenário Pessimista**

Elevação da taxa de desemprego aumentando a inadimplência dos tributos administrados pela Prefeitura.

Problemas culturais para a modernização da máquina administrativa.

## **4.7 Implementação da Estratégia**

### **Análise das mudanças estratégicas**

Adotou-se a estratégia de mudança limitada, pois o produto da Secretaria de Finanças é a gestão dos recursos públicos. A gestão será feita de forma informatizada almejando o controle e a transparência da administração pública permitindo uma melhoria do processo de geração e arrecadação dos tributos.

### **Análise da cultura organizacional**

É importante ter em mente que o setor público, ao levar a efeito um processo de mudança administrativa, não se desfaz da sua herança cultural e ainda agrega o aumento da complexidade e urgência das demandas por tecnologia.

As mudanças propostas na estratégia terão impacto principalmente no aspecto cultural da Secretaria de Finanças. A informatização leva novos métodos trabalho gerando mudanças de posturas que nem sempre são absorvidos pelos funcionários públicos, acostumados com atividades burocráticas e lentas.

### **4.8 Seleção de uma Abordagem de Implementação**

As abordagens escolhidas para a implementação da estratégia são do comandante e a mudança de cultura. A implementação da estratégia terá um caráter do comandante enquanto o Prefeito e Secretario de Finanças, definindo a linha mestra da estratégia que é a modernização da gestão pública. Também utilizando a abordagem cultural que convida os funcionários dos diversos da Secretaria para contribuir no planejamento e execução.

Implementação e avaliação da estratégia

O responsável pela gestão da estratégia será o Secretario de Finanças juntamente com a sua equipe e contando com a participação da Divisão de Informática, e da Divisão de Compras e Divisão de Recursos Humanos.

### **Controle Estratégico**

Durante e após a implementação, devemos monitorar e avaliar o processo de administração estratégica para melhorá-lo e corrigir eventuais problemas que possam ocorrer, garantindo que as estratégias se desenvolvam de forma planejada.

### **Avaliação de desempenho**

O processo de avaliação de desempenho estratégico obedece os seguintes indicadores:

**Percentual de cadastro** = (Imobiliário e mobiliário cadastrado) / (Total de mobiliário e imobiliário).

**Eficiência da informatização** = (Quantidade de rotinas implementadas) / (Total de rotinas a serem implementadas).

**Percentual de inadimplência** = valor arrecadado / total a arrecadar.

**Conclusão de licitação** = Licitações concluídas / total de licitações para o projeto.

## **5. Conclusões**

O modelo proposto para a elaboração deste planejamento estratégico partiu de um diagnóstico interno e externo, onde foram consideradas as variáveis que auxiliam na definição dos objetivos e metas de uma administração pública municipal que contribuirão para aumentar a capacidade competitiva da Secretaria de Finanças.

A técnica de *Balanced Scorecard* foi de grande ajuda neste sentido, facilitando a transformação dos direcionadores estratégicos em objetivos claros e mensuráveis. O estudo de caso escolhido é de uma administração pública a qual está sujeita a auditoria de um órgão

externo da Prefeitura ou seja, o Tribunal de Contas. Diante disso, pode-se constatar que o exame do ambiente utilizado é regular.

A realização do censo dos imóveis e móveis possibilitará a atualização dos cadastros mobiliários e imobiliários, desta forma, a Prefeitura pode começar um processo que visa aumentar a justiça fiscal praticada. Esse feito será percebido pelo indicador percentual de cadastro. Pode-se concluir que a implantação do sistema integrado levará a racionalização dos processos e a padronização dos meios de arrecadação, controlado pelo indicador eficiência da informatização.

Espera-se que se a estratégia adotada for implementada, o percentual de inadimplência será reduzido, enquanto a arrecadação do município aumentará em função da maior captação de recursos. Porém, pode-se observar pela análise do ambiente externo, que este fator pode ser determinante para o sucesso da implementação da estratégia. Assim, as influências econômicas neste processo podem prejudicar tanto a arrecadação e captação de recursos, quanto a restrição no orçamento para implantação do sistema de gestão informatizado.

Concluí-se que o fator determinante para o sucesso do planejamento estratégico é a mudança cultural que poderá ser monitorada pelo indicador - apoio dos funcionários para implantação das estratégias.

### Referências

- AFONSO, J. R. R. et al. Municípios, Arrecadação e Administração Tributária: Quebrando Tabus. Texto disponível na página eletrônica do BNDES. Disponível em <[www.bancofederativo.gov.br](http://www.bancofederativo.gov.br)>, Acesso em 20/03/2002.
- CERTO, S. C., PETER, J. P. *Administração Estratégica*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- FOLHA DE SÃO PAULO. A Economia Brasileira. Entrevista concedida pelo diretor do Banco Central, Dr. Afonso Bevilacqua, ao Jornal Folha de São Paulo em 30/05/2004.
- FRAGA, Eugênia Bossi et al. *Informática pública e reforma administrativa*. Belo Horizonte: Prefeitura Municipal, 2002.
- GHEMAWAT, P. *A Estratégia e o Cenário de Negócios*. Ed. Bookman, Porto Alegre, 2000.
- GLUCK, F. N. KAUFMANN, S. WALLECK, A. S. *Strategic Management for Competitive Advantage*. Boston, Harvard Business School Press, 1980.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. 13. ed., São Paulo: Editora Campus, 1997.
- KHAIR, A. A.. *Lei de Responsabilidade Fiscal: Guia de Orientação para as Prefeituras*. Brasília: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão; BNDES, 2000.
- LOBATO, D.M. et al. *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2004.
- MACHADO JR, J. T., REIS, H. C. *A Lei 4.320 comentada*. 30. ed., Rio de Janeiro: IBAM, 2000.
- MOTA, F. G., CANCIO, A. J. Abordagem Sistêmica do Orçamento Público In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE GESTÃO DA TECNOLOGIA E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, São Paulo. *Anais...*São Paulo, 2004. CD-ROM.
- NETTO, L. F. S. Plano de modernização da gestão tributária municipal. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas , 2002. 145p. Dissertação (Mestrado).
- NETTO, L. F. S. et al. *Planejamento Estratégico de uma Administração Municipal*. Campinas, 2004.29 p. Monografia apresentada na disciplina de Planejamento Estratégico, Faculdade de Engenharia Mecânica, Unicamp.
- NIVEN, P. R. (2002) - *Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, 1.ed, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- PORTER, M. E. What is Strategy? *Harvard Business Review*, nov-dez, pp. 62-74, 1996.