

Planejamento estratégico na administração pública: a nova CEDAE e o DETRAN-RJ

Pedro Gabriel Pepe
pedrogpepe@hotmail.com
DETRAN-RJ

Elisamara de Oliveira
elisaoli@uol.com.br
POS UGF

Resumo: O desenvolvimento das novas tecnologias para o gerenciamento de informações trouxe para empresas públicas e privadas a oportunidade de melhoria em seus processos de tomada de decisões. Um planejamento estratégico aliado a ferramentas de Business Intelligence, ou Inteligência nos Negócios, pode fornecer as bases para uma reestruturação administrativa bem sucedida numa organização. A Companhia de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (CEDAE) é uma das principais empresas de saneamento do país. Em janeiro de 2008, a direção da empresa elaborou um plano estratégico de reestruturação administrativa e financeira. Concomitantemente, a nova liderança do Departamento de Trânsito do Estado do Rio de Janeiro (DETRAN-RJ) também desenvolveu um planejamento estratégico bem sucedido, inspirado no modelo implantado na CEDAE. Este artigo apresenta um estudo de caso que relata as estratégias para a recuperação dessas empresas, mostrando que suas ações podem servir de modelo a ser seguido por instituições públicas. Os resultados revelam que este estudo é muito oportuno, pois há uma tendência das instituições públicas buscarem novos caminhos em direção a um modelo de governança e de gestão mais eficazes, alinhados com uma moderna visão dos segmentos em que atuam.

Palavras Chave: Inteligência - Planejamento - Reestruturação - -

1. INTRODUÇÃO

Business Intelligence (BI) é uma área de estudo interdisciplinar ligada à TI, que reúne ferramentas computacionais responsáveis por organizar grandes volumes de dados de forma a facilitar a descoberta de relações entre estes dados. Estas ferramentas oferecem interfaces que facilitam o entendimento das relações entre os dados pelos usuários, a fim de prover melhores informações para a tomada de decisão gerencial.

Dessa forma, a área de BI tem uma ligação com a aplicação tecnológica da gestão do conhecimento. Além disso, ao prover informações para a tomada de decisão, as ferramentas de BI podem ajudar tanto nos processos descritivos quanto nos normativos de inteligência empresarial.

Dentro do contexto das necessidades de informações e modernização de gestão, está o setor público. A lei complementar nº 101 de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal) representou uma mudança na estrutura do regime fiscal, introduzindo conceitos como o de responsabilidade nos atos do gestor, adequando diferentes normas para a organização e o equilíbrio das finanças governamentais. A exigência da sociedade pela transparência na gestão de recursos públicos tem levado o setor público a adotar estratégias no intuito de aprimorar o gerenciamento de informações e prestação de contas.

Este artigo objetiva apresentar a experiência do estado do Rio de Janeiro na criação de um planejamento estratégico baseado em ferramentas de BI para a gestão de informações da CEDAE e do DETRAN-RJ. São discutidos os principais conceitos relacionados à área de gestão do conhecimento, apresentando metodologias utilizadas na implementação do planejamento estratégico, destacando a utilização dessa ferramenta no apoio à tomada de decisões e controle dos gastos públicos. Além disso, são discutidas suas vantagens, contribuições e oportunidades para modernização da administração pública.

A relevância desse trabalho se justifica pelo pioneirismo na aplicação de ferramentas de BI na administração pública no estado do Rio de Janeiro e na oportunidade de melhoria nos processos decisórios de empresas públicas.

2. FERRAMENTAL TECNOLÓGICO

2.1 SISTEMAS E FERRAMENTAS DE APOIO À DECISÃO

A informação dentro do ambiente organizacional e os métodos para a sua gestão têm sido objeto de estudo nas mais diversas esferas. No ambiente corporativo, a percepção das mudanças do mercado e dos desejos dos clientes, a prestação de serviços com qualidade, com custos cada vez menores, são desafios a serem vencidos. Com a concorrência acirrada, não é suficiente satisfazer os desejos dos clientes, mas deve-se buscar superá-los a cada dia, aperfeiçoando estratégias continuamente. Manter um eficiente gerenciamento das informações e do conhecimento disponível se mostra uma ferramenta primordial à sobrevivência da empresa.

De acordo com Rezende (2005) os Sistemas de Apoio a Decisões (SADs) são muito importantes na sociedade atual, tornando possível a transformação de dados primários em resultados de forma significativa, ou seja, gerando informações inteligentes para uso gerencial.

Barbieri (2001) destaca que o tratamento das informações auxilia a análise de grandes volumes, como as relações de causa e efeito, transformando as entradas das bases de dados em informações de qualidade, úteis e estratégicas para as atividades empresariais.

Business Intelligence é um conceito que abrange a habilidade corporativa de explorar, analisar e utilizar diversas informações vindas de diversas bases que serão cruciais no processo de decisão.

2.2. BALANCED SCORECARD COMO SISTEMA GERENCIAL

Os instrumentos tradicionais para a medição do resultado obtido de uma empresa, quais sejam finanças, vendas, produção e mercado, apresentam deficiências em diversos aspectos. O *Balanced Scorecard* (BSC) veio suprir esta deficiência, já que é uma ferramenta gerencial que facilita a conexão das estratégias empresariais com o controle das execuções das metas operacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (2000), o BSC foi definido inicialmente como um sistema de medição de desempenho e, posteriormente, como um sistema de gestão estratégica, sendo classificado como um sistema de apoio à decisão, reunindo indicadores para acompanhamento das metas estratégicas.

O BSC representa uma contribuição relevante ao ambiente corporativo, pois antes do incremento dos *scorecards* estratégicos, os gerentes não possuíam um referencial de confiança para descrição da estratégia, já que não conseguiam executar algo que não conseguiam descrever bem.

As 4 perspectivas do BSC, quais sejam, Financeira, dos Clientes, dos Processos Internos e de Aprendizado e Inovação, são detalhadas na tabela 1.

Tabela 1: Perspectivas do BSC.

Fonte: adaptado de (KAPLAN; NORTON, 2000)

Perspectivas	Objetivo	O que se deseja alcançar	Pergunta crítica
Financeira	Geração de valor aos gestores	Define como alcançar a rentabilidade, o retorno e o lucro desejados pelos gestores.	Quais são as expectativas de nossos gestores, em termos de desempenho financeiro?
do Cliente	Geração de valor ao cliente	Estabelece as condições que criarão valor ao cliente.	Para atingir nosso objetivo financeiro, como criamos valor para os clientes?
dos Processos Internos	Processo interno estratégico	Identifica os processos que transformarão os ativos intangíveis em resultados para os clientes e gestores.	Em que processos devemos ser excelentes para satisfazer nossos clientes e gestores?
de Aprendizado e Crescimento	Ativos intangíveis (recursos humanos)	Determina os ativos intangíveis a serem alinhados e integrados para criar valor.	Como alhamos nossos ativos intangíveis - pessoas, sistemas e cultura - para melhorar os processos críticos?

O BSC acrescenta um importante diferencial ao tornar a estratégia responsabilidade de todos, criando um processo contínuo e automatizado, demonstrando as prioridades nas revisões das metas e alterações de objetivos. O BSC cria um processo de aprendizado, criando valores tangíveis e intangíveis, contribuindo para a sobrevivência e o crescimento das empresas.

Na concepção de Kaplan e Norton (2000), para a edificação de uma organização com foco na estratégia, existem 5 princípios para que as empresas atinjam resultados excelentes, quais sejam:

- [1] Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva;
- [2] Converter a estratégia em processo contínuo;
- [3] Transformar a estratégia em tarefas;
- [4] Alinhar a organização à estratégia;
- [5] Traduzir a estratégia em termos operacionais.

A figura 1 ilustra estes princípios, que revelam um padrão consistente para a construção do foco e do alinhamento estratégico.



Figura 1: Princípios da organização focalizada na estratégia.

Fonte: (KAPLAN; NORTON, 2000)

Ao mesmo tempo em que prioriza a performance financeira, o BSC apresenta com exatidão os indicadores de desempenho superior e de longo prazo em termos de competitividade e de geração de valor. As avaliações dos indicadores apontam o foco para o futuro, pois os indicadores escolhidos pelos gestores informam à organização o que é relevante.

2.3. PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

Quando as empresas fazem seus planejamentos, estão vislumbrando seu futuro e antecipando decisões a respeito de ações que serão executadas ao longo do tempo. Sanvicente e Santos (2000) afirmam que planejar é estabelecer, com antecedência, as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições

de responsabilidades em relação a um período futuro determinado, para que os resultados sejam alcançados satisfatoriamente.

Os autores ainda enfatizam que o planejamento está relacionado com o controle. O controle objetiva verificar se tudo aquilo que foi planejado foi efetivamente realizado. Para que esse controle aconteça é necessária uma estrutura organizacional que defina a responsabilidade de assegurar o desempenho das tarefas individuais.

A estratégia competitiva é o que as organizações decidem fazer e não fazer, levando em consideração os fatores externos e internos, para efetivar a visão e alcançar os objetivos propostos, cumprindo os princípios, objetivando a realização da missão na organização. (VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001)

Na concepção de Kaplan e Norton (2000), as estratégias são direcionadas aos pontos mais relevantes do planejamento estratégico das organizações. Por meio destas estratégias é que os gestores da administração superior mudam o caminho a ser seguido. A habilidade destes gestores é tão essencial quanto a estratégia organizacional, que deve estar direcionada à satisfação das necessidades dos clientes. Ainda de acordo com os autores, as estratégias introduzidas em toda a organização criam um melhor entendimento entre seus membros e contribuem para o alcance das metas dos indicadores estratégicos e dos objetivos organizacionais.

De acordo com Prahalad (1998) a estratégia relaciona-se com a existência da inovação e criatividade, na procura de novos modelos de oportunidades e de interação entre clientes, organizações, tecnologias e mercado. É necessário que as organizações estejam dispostas a enfrentar os desafios do crescimento, examinando seus pontos fortes e fracos, comparando-se ao ambiente externo. A aplicação destas ferramentas é um marco para a busca da melhor rota a ser seguida para garantir a sobrevivência e desenvolvimento sustentável de qualquer empresa em longo prazo.

3. ESTUDOS DE CASO: CEDAE E DETRAN-RJ

Esta seção apresenta estudos de caso das empresas públicas CEDAE e DETRAN-RJ, em que são mostrados os métodos e os procedimentos envolvidos na reestruturação de ambas as empresas.

O DETRAN-RJ utilizou o *benchmarking* em sua reestruturação. O *benchmarking* é um processo sistemático e contínuo de comparação das práticas, processos e resultados de uma empresa com as mesmas práticas, processos e resultados de seus concorrentes, visando melhorar sua competitividade. O *benchmarking* fomenta a disseminação de boas práticas e a melhoria do desempenho da organização em médio prazo, permitindo a melhoria das relações de trabalho entre as organizações.

3.1. A CEDAE E SUA REESTRUTURAÇÃO

Constituída oficialmente em 1º de agosto de 1975, a CEDAE, uma das principais empresas de saneamento do país, é advinda da fusão da Empresa de Águas do Estado da Guanabara - CEDAG, da Empresa de Saneamento da Guanabara - ESAG e da Companhia de Saneamento do Estado do Rio de Janeiro - SANERJ.

Em 2007 a empresa elaborou um plano estratégico de reestruturação administrativa e financeira, quando passou a ser administrada por uma nova equipe. Este projeto de elaboração do novo plano estratégico foi realizado em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV). A empresa passava por um momento crítico, do ponto de vista financeiro, com as dívidas

elevadas, com ordem de corte de energia elétrica, telefones cortados, ordem de despejo da sede, culminando num fluxo de caixa negativo da ordem de 30 milhões de reais/mês. (CEDAE, 2011)

O planejamento estratégico desenhou o mapa estratégico da empresa, com base no BSC, expressando a relação de causa e efeito entre as diversas dimensões da visão de futuro, formando a cadeia de agregação de valor relacionada às perspectivas estratégicas: resultados, cliente, processos internos e infraestrutura estratégica.

O processo que norteia a elaboração do mapa estratégico na metodologia BSC é a hierarquização da cadeia de valor da organização. O mapa estratégico da CEDAE é apresentado na figura 2.

A figura 2 mostra que, com base na expectativa de resultados, foram definidos os principais objetivos da CEDAE. O alcance desses objetivos é obtido com o atendimento e superação das expectativas de seus clientes – perspectiva do cliente. O atendimento dessas expectativas, por sua vez, é atingido quando os processos são conduzidos em nível de excelência – perspectiva de processos internos. Para se manter essa excelência é necessário aperfeiçoar continuamente a infraestrutura estratégica da organização.



Figura 2: Mapa estratégico da Nova CEDAE.
Fonte: (FGV, 2011)

A missão da nova CEDAE é: “Prestar serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário que contribuam para a melhoria da qualidade de vida da população fluminense e do desenvolvimento socioeconômico, com rentabilidade, visando à satisfação da sociedade, dos clientes e dos acionistas”.

A visão da nova CEDAE é: “Ser reconhecida pela população como uma empresa de excelência na prestação de serviços de água e esgoto, com sustentabilidade financeira e um quadro de pessoal qualificado e motivado”.

A metodologia empregada no planejamento estratégico da nova CEDAE trabalhou simultaneamente a definição do direcionamento estratégico e o processo de engajamento de todos os colaboradores. O processo envolveu 5 etapas que incluem o diagnóstico estratégico, que determinou a natureza dos problemas da empresa, o estabelecimento da visão de futuro e a identificação dos pontos críticos que poderiam interferir no alcance da visão.

Todo o processo de discussão estratégica teve como referência a missão da nova CEDAE, sem perder o foco com o compromisso e dever da empresa para com a sociedade, ou seja, razão pela qual a empresa existe. A figura 3 ilustra as 5 fases da metodologia empregada.

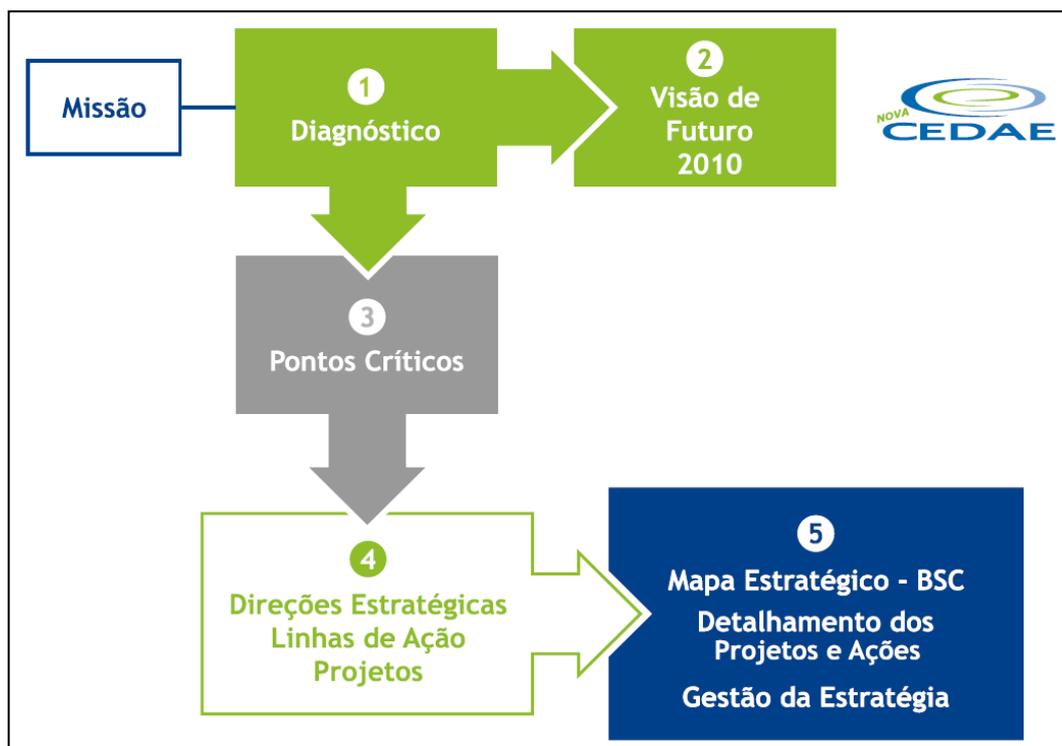


Figura 3: Metodologia empregada no planejamento estratégico da Nova CEDAE.
Fonte: (FGV, 2011)

A estrutura tradicional da empresa favorecia a interferência política, pois era uma estrutura regionalizada, na qual cada município tinha o seu superintendente técnico e o seu superintendente comercial. Muitos desses superintendentes eram de fora da empresa e indicados por políticos que não buscavam o melhor para a empresa, mas o seu próprio interesse.

Na administração pública, qualquer demora em desenvolver um processo de mudança gera conflitos entre a parte técnica e política da empresa, o que dificulta o trabalho do gestor. O governador não interferiu em qualquer indicação e deu liberdade para o presidente da organização e seus diretores escolherem os seus gerentes.

Foi inserida no planejamento estratégico a implantação de Sistemas Integrados de Gestão Empresarial - SIGE, que são sistemas de informação que integram todos os dados e processos de uma organização em um único sistema (ERP – *Enterprise Resource Planning*). Os principais sistemas integrados foram, principalmente, os da tesouraria, do orçamento, do controle de materiais e do processo de integração da informação.

A partir da implementação do planejamento estratégico, a CEDAE mostrou-se menos vulnerável às oscilações políticas, porque qualquer retrocesso certamente seria coibido pela sociedade. A percepção que se tinha no passado era a que a CEDAE não tinha recuperação, a não ser com a sua privatização. Novos valores foram incorporados às práticas da empresa como transparência, prestação de contas, conformidade e equidade. Transparência, referindo-se às informações que têm reflexo nos negócios; prestação de contas, referindo-se à responsabilidade das ações corporativas e sua informação, com base em práticas contábeis

corretas; equidade, em que os acionistas majoritários e minoritários credores e demais *stakeholders* devem ser tratados com justiça.

3.2 O DETRAN-RJ E SUA REESTRUTURAÇÃO

O DETRAN-RJ é o órgão do poder executivo de trânsito, criado em 1975 pela fusão dos estados da Guanabara e do Rio de Janeiro. É uma autarquia vinculada à Secretária da Casa Civil, com autonomia administrativa, patrimônio e gestão financeira própria.

A portaria PRES-DETRAN-RJ Nº 3.733 (2006) define que esta autarquia tem como missão “promover a segurança no trânsito e a cidadania, por meio de ações educativas, habilitação, registro de veículos e identificação civil, atuando com ética, transparência e elevados padrões de qualidade”. Consta, ainda, que a visão de futuro do DETRAN-RJ é ser “referência nacional como instituição de excelência no atendimento aos seus usuários na sua organização, funcionamento internos, se distinguindo pela qualidade de seu pessoal, credibilidade, agilidade e elevada capacidade de inovação”.

A política da autarquia é a prestação de serviços à sociedade civil, se referindo ao controle de informações sobre direitos e transações de veículos (Certificados de Registro de Veículos – CRV e Certificados de Registro e Licenciamento de Veículos – CRLV), emissões e renovações de carteiras nacionais de habilitação (CNH), Identificação Civil (emissão de registros gerais – RG) e controle de multas de trânsito, dentre outros. (DETRAN-RJ, 2012)

Desde 2008, o novo presidente do DETRAN-RJ, oriundo da CEDAE, vem desenvolvendo novos modelos de processos, incluindo o BSC, visando a excelência operacional da empresa. Em sua gestão, o DETRAN-RJ, em parceria com a FGV, iniciou, ainda em 2008, um processo de benchmarking seguindo a mesma metodologia empregada com sucesso pela CEDAE.

Em 2010 o DETRAN-RJ, em parceria com a consultoria do Instituto de Desenvolvimento Gerencial - INDG, que em 2013 passou a se chamar FALCONI – Consultores de Resultados, foi iniciado o plano para criar os indicadores de desempenho da autarquia. Foi desenvolvida uma nova proposta de estrutura e a revisão de 10 processos críticos, visando à obtenção de resultados por meio da implementação de um moderno e eficaz sistema de gestão. O projeto foi denominado “Melhoria do desempenho institucional do DETRAN Rio de Janeiro”. O INDG estabeleceu projetos que são definidos por meio da identificação das lacunas (necessidades da organização), sendo feito um planejamento inicial, constando de metas (retorno) e das macroetapas (mapa de batalha). Ao longo do trabalho, foram feitos os acompanhamentos e ajustes necessários para que as metas inicialmente definidas fossem alcançadas. (DETRAN-RJ, 2011)

A figura 4 ilustra o critério utilizado para a pesquisa de priorização, método esse utilizado na medição de cada processo.

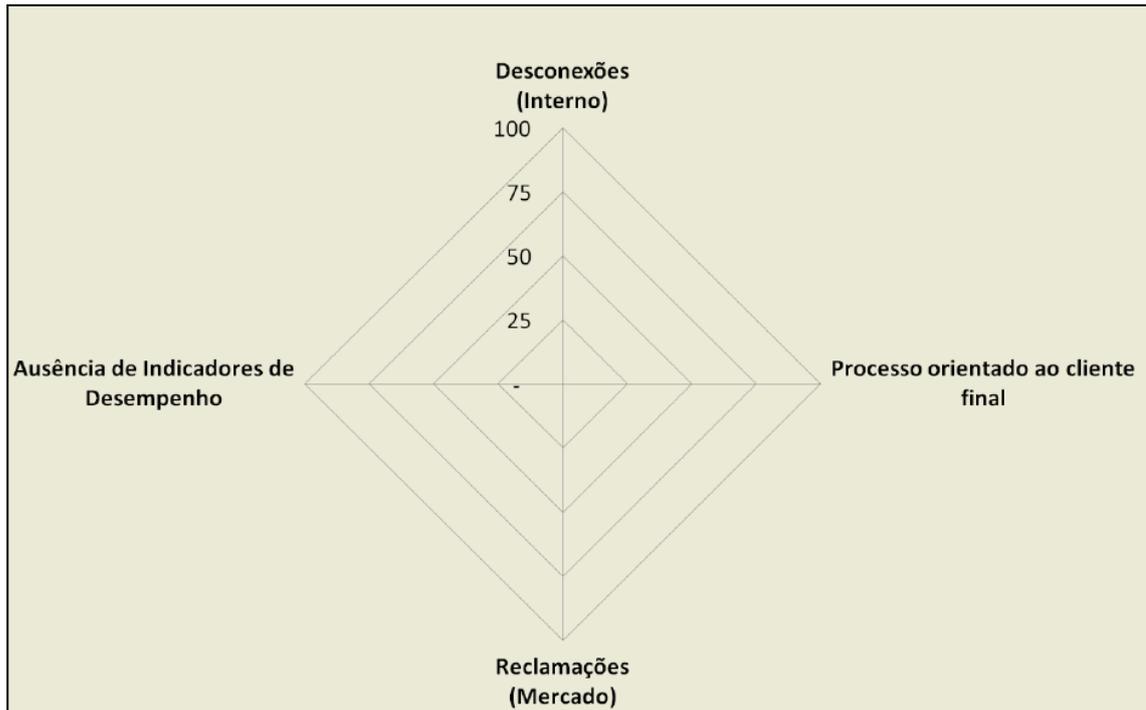


Figura 4: Dimensões avaliadas nos processos.

Fonte: (DETRAN-RJ, 2011)

Com base nas 4 dimensões avaliadas, os 10 processos com maior pontuação, ou seja, processos priorizados, foram definidos como mostra a tabela 2.

Tabela 2: Mapeamento e reprojeção dos dez processos principais.

Fonte: (DETRAN-RJ, 2011)

Priorização	Macro Processo	Processo
1	Registro e licenciamento de veículos	Vistoria
2	Habilitação e controle do condutor	Emissão da CNH
3	Habilitação e controle do condutor	Avaliação prática do condutor
4	Gestão de veículos apreendidos	Regularização de veículos
5	Identificação civil	Emissão da carteira de identificação civil
6	Gestão da infração de trânsito	Registro da infração
7	Habilitação e controle do condutor	Avaliação da aptidão do condutor
8	Registro e licenciamento de veículos	Emissão de documentos
9	Habilitação e controle do condutor	Controle do condutor
10	Gestão da infração de trânsito	Julgamento da infração

3.2.1. A IMPLANTAÇÃO DO SOFTWARE MODUS NO DETRAN-RJ

O software MODUS é um aplicativo que foi desenvolvido pelo INDG com o objetivo de padronizar e aperfeiçoar os resultados de acompanhamento das metas. O principal objetivo deste software é tornar todos os usuários aptos a realizarem o acompanhamento dos seus resultados durante a fase de monitoração.

Os projetos do INDG foram definidos de acordo com as necessidades do DETRAN-RJ, os consultores identificaram as lacunas de desempenho gerencial e definiram as metas do projeto. Uma equipe de consultores qualificada foi alocada para desenvolver o projeto e transferir para a organização os métodos e as técnicas de gerenciamento necessárias para a solução de problemas.

Ao longo do trabalho, foram feitos os acompanhamentos e ajustes necessários para que as metas, inicialmente definidas, sejam alcançadas, sendo esse o diferencial do INDG orientando, acompanhando e participando efetivamente da implementação. O método utilizado pelo INDG foi o PDCA, conhecido e amplamente aplicado, como mostrado na figura 5, na qual estão descritos os 8 passos do método.

O INDG somente considera o projeto como finalizado quando as metas são atingidas ou superadas, quando um dos motivos não alcance a meta forem de natureza metodológica. A metodologia empregada otimiza a capacidade do DETRAN-RJ buscar a melhoria contínua dos seus resultados, organizando as técnicas e ferramentas em seu sistema de gestão, enfatizando aquelas adequadas para a operação do dia-a-dia e para as melhorias operacionais (médio e longo prazo).



Figura 5: Melhorias de processo segundo PDCA.

Fonte: (SENAI, 2012)

O INDG desenvolveu um sistema de gestão no qual todos os colaboradores da organização devem conhecer sua função para o alcance dos resultados. Resultado se refere ao alcance ou superação das metas acordadas com os clientes. As soluções do INDG seguem os processos apresentados na figura 6.



Figura 6: Sistema de Gestão INDG.

Fonte: <http://gestaodeprojetos10.blogspot.com.br/2009/07/sistema-de-gestao-indg-e-gp.html>

4. DISCUSSÃO

Os estudos de caso mostraram as metodologias utilizadas na recuperação da CEDAE e o *benchmarking* aplicado ao DETRAN-RJ. Como ambas são empresas públicas que foram transformadas recentemente, podem servir de modelo a ser seguido pelo setor. Com base nestes estudos, fica patente que é possível que uma empresa pública possa se organizar e adotar uma nova forma de gestão comprometida e transparente e, acima de tudo, capaz de gerar bons resultados oferecendo, ao mesmo tempo, uma prestação de serviço eficiente.

Os principais objetivos das empresas consistem na prestação de um serviço exemplar, na qualidade da entrega do produto e cobrança de tarifas dentro do princípio de modicidade. Para alcançar este nível de excelência em sua gestão, a CEDAE e o DETRAN-RJ desenvolveram ações no que diz respeito aos instrumentos de governança corporativa, que incluíram trabalhos de aperfeiçoamento dos normativos internos. No âmbito administrativo, investiram na melhoria de seus processos e na área operacional, investiram na modernização do parque de hidrômetros e postos de vistorias de veículos, por exemplo.

Os resultados de tais ações implicaram em processos de aperfeiçoamentos institucionais que tiveram impactos diretos na melhoria dos resultados das companhias.

Em 2011 os índices da CEDAE e do DETRAN-RJ permitiram comprovar que as empresas cresceram. O intenso esforço por parte das atuais gestões em mudar o modo de operação das empresas, proporcionaram aos usuários um atendimento mais eficiente e garantiram um fluxo de caixa positivo, demonstrado através da margem operacional comparada às demais empresas privadas. A figura 7 apresenta os resultados numéricos das margens operacionais das empresas comparadas a empresas públicas e privadas consolidadas como a Petrobrás, a Cielo e a Vale.

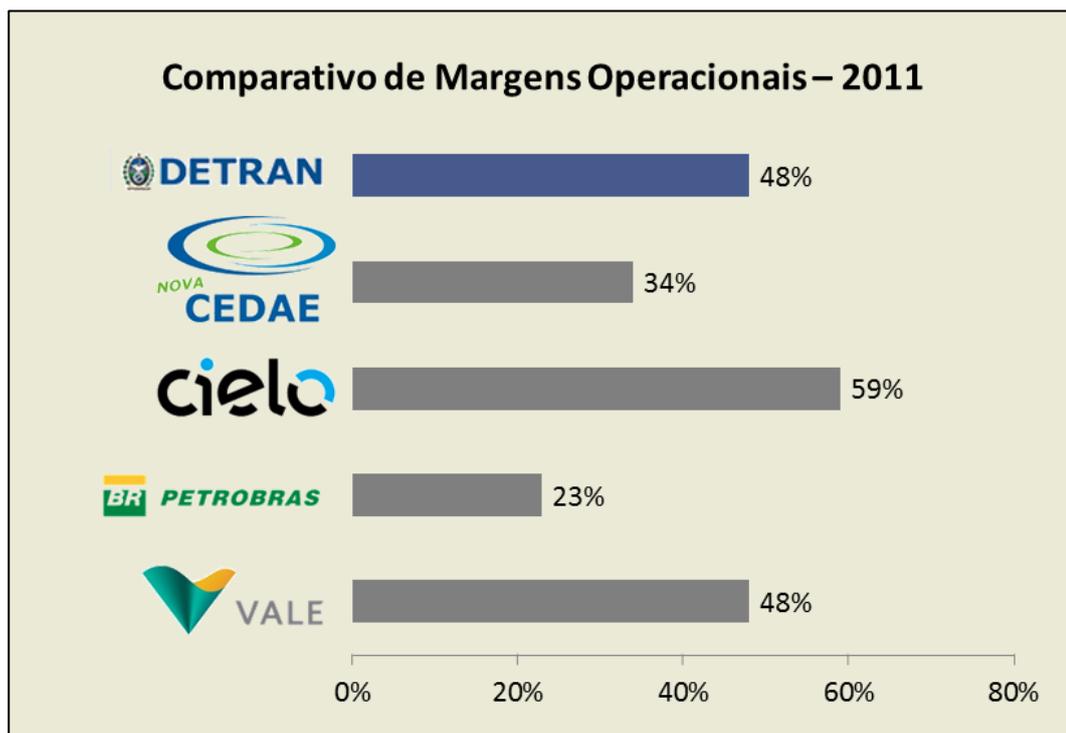


Figura 7: Comparativo de Margens Operacionais – 2011.

Fonte: (DETRAN-RJ, 2011)

Disciplina e trabalho contínuos, além do envolvimento de todos os colaboradores da CEDAE e DETRAN-RJ, foram alguns dos requisitos para o sucesso dos projetos. Os planos estratégicos de ambas as empresas foram focados em três fatores críticos:

- a) Liderança: considerado como o fator mais importante em uma organização, pública ou privada. É a capacidade dos líderes fazerem com que o time execute o que foi planejado e dê os passos necessários para alcançar as metas.
- b) Conhecimento técnico: fator que permite que cada indivíduo domine os processos sob sua responsabilidade, na área em que atua.
- c) Método: é o caminho para se chegar ao resultado. É a essência do gerenciamento.

O trabalho desenvolvido pela INDG auxiliou o DETRAN-RJ a entender melhor os problemas que precisava sanar e a estabelecer estratégias para o processo de tomada de decisão, possibilitando o desenvolvimento de uma estrutura de funcionamento livre de vícios e focada no funcionamento transparente e nos bons resultados.

5. CONCLUSÕES

As empresas públicas brasileiras estão passando por um importante momento de transformações. Motivadas pela necessidade de gerar resultados compatíveis com metas sociais ambiciosas e prover um retorno financeiro que remunere o capital investido de forma adequada e compatível com seus objetivos estratégicos, as instituições públicas buscam novos e mais eficazes modelos de governança e de gestão. A adoção destes novos modelos, alinhados com uma moderna visão dos setores em que atuam, contribui para que as organizações públicas busquem aumento na eficiência dos gastos públicos e dos investimentos; melhoria na provisão de bens públicos; aumento na qualidade do serviço prestado pelo setor público; maior controle no uso dos recursos; e recursos complementares para a realização de investimentos, quando necessário.

Através dos estudos de caso apresentados neste artigo foi mostrado que, em decorrência execução de um bem formulado planejamento estratégico, as empresas conseguiram readequar seus instrumentos de governança corporativa, obtendo sensíveis melhorias em suas gestões administrativo-financeiras. As empresas implantaram políticas tarifárias realistas, reestruturaram seus passivos financeiros junto aos seus fornecedores e voltaram a ter capacidade de realizar investimentos. Para atingirem esses níveis de excelência em curto espaço de tempo, a CEDAE e o DETRAN-RJ desenvolveram diversas ações que tiveram a finalidade de consolidar as bases para o crescimento sustentável.

A partir do avanço de gestão da CEDAE e do DETRAN-RJ, espera-se que a melhoria de seu funcionamento interno, no que tange à gestão empresarial, possa se manter, podendo ser exemplo de referência das melhores práticas para o setor de empresas públicas no país.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARBIERI, C. **BI - Business Intelligence: modelagem & tecnologia**. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books, 2001.
- CEDAE. **História da Companhia Estadual de Águas**. 2012. Disponível em: <http://www.cedae.com.br> Acesso em: 18 fev. 2013.
- CEDAE. **Reestruturação da Nova Companhia Estadual de Águas**. 2011. Disponível em: http://www.cedae.com.br/ri/Estrutura_de_Governanca_Corporativa.pdf Acesso em: 18 fev. 2013.
- DETRAN-RJ. **A história do Departamento de Trânsito Estado do Rio de Janeiro**. 2012. Disponível em: <http://www.detran.rj.gov.br/documento.asp?cod=1484> Acesso em: 18 fev. 2013.
- DETRAN-RJ. **Relatório de melhoria do desempenho institucional**, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: http://www.encontrorh.rj.gov.br/downloads/Cristiano_Barboza.pdf Acesso em: 08 mai. 2013.
- FGV – Fundação Getúlio Vargas. **A Nova CEDAE – Um Case de Sucesso na Administração Pública**. 2011. Disponível em <http://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/318.pdf> Acesso em 18 fev. 2013.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para Estratégia: Como as Empresas que Adotaram o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2000.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. **Balanced Scorecard - A estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- PRAHALAD, C. K. **Em busca do novo**. HSM Management, n. 7, p. 6-12, mar/abr, 1998.
- REZENDE, Denis A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática**. São Paulo: Editora Atlas, 2005.



SANVICENTE, Antonio Z.; SANTOS, Celso Costa. **Orçamento na Administração de Empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Melhorias de processo segundo PDCA - Parte I.** 2012. Disponível em: <http://interdisciplinaridade.wordpress.com/2012/04/14/melhorias-de-processo-segundo-pdca-parte-i/> Acesso em: 18 fev. 2013.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

VERAS, Manoel. **Sistema de Gestão do INDG e GP.** 2009. Disponível em: <http://gestaodeprojetos10.blogspot.com.br/2009/07/sistema-de-gestao-indg-e-gp.html> Acesso em: 18 fev. 2013.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2009.

_____. **Lei Complementar 101 de 4 de maio de 2000.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm Acesso em: 18 fev. 2013.

_____. **Lei Ordinária 11.638 de 28 de dezembro de 2007.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/11638.htm Acesso em: 18 fev. 2013.