

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS
FINANCEIROS**

Angela Maria Baldasso

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS AO MODELO DE PLANEJAMENTO
TÁTICO IMPLEMENTADO NA SUPER VAREJO RS DO
BANCO DO BRASIL**

Porto Alegre

2007

Angela Maria Baldasso

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS AO MODELO DE PLANEJAMENTO
TÁTICO IMPLEMENTADO NA SUPER VAREJO RS DO
BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre

2007

Angela Maria Baldasso

**PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS AO MODELO DE PLANEJAMENTO
TÁTICO IMPLEMENTADO NA SUPER VAREJO RS
DO BANCO DO BRASIL**

Trabalho de conclusão de curso de especialização apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista Gestão de Negócios Financeiros.

Conceito final: _____

Aprovado em _____

BANCA EXAMINADORA

Orientador – Prof. Luiz Antonio Slongo

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Ângelo e Zenaide, por tudo.

Ao meu marido Luis Fernando e aos meus filhos Letícia e Diego, pelas muitas vezes ficaram sem parceria para que eu pudesse me dedicar à monografia.

Aos professores Ângela e Norberto, pelo auxílio no início desse trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Martin, pelas orientações e presteza de atendimento às minhas dúvidas.

À Universidade, ao PPGA e especialmente ao grupo de professores e colegas do curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros.

Ao Banco do Brasil pela oportunidade de fazer o MBA num curso a distância.

Aos meus amigos da PLANE, e em especial a Célia, pelo apoio e pelas inúmeras sugestões que me deram.

Aos meus colegas da Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul pela boa vontade em responder minhas entrevistas e questionários.

RESUMO

O planejamento é uma função administrativa fundamental, pois faz com que sejam reduzidas as incertezas e aumentadas as condições de eficácia da ação. O planejamento das ações possibilita a auto-análise da empresa, uma vez que examina suas posições (atual e futura), seus métodos de produção, sua linha de conduta operacional, sua estrutura funcional, sua saúde financeira, seu controle, sua eficiência e sua direção. Na época atual, em que se constata um crescente aumento no número de organizações, as quais contribuem para a evolução da ordem econômica, social e política, o mercado competitivo exige mudanças que por sua vez necessitam ser cada vez mais bem planejadas. Essa pesquisa tem como objetivo propor melhorias ao atual modelo de planejamento tático da Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul, do Banco do Brasil. Para tal, realizou-se um estudo de caso com base em diversos autores que tratam do tema, sendo que os dados foram tratados de forma qualitativa. O resultado da pesquisa, apresentado ao final desse trabalho, é um plano de implementação de melhorias que poderá orientar as ações a serem desenvolvidas com vistas a auxiliar a Super RS a atingir seus objetivos de forma mais eficaz.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Modificações provocadas pelo planejamento	14
Figura 2 – Níveis de planejamento.....	17
Figura 3 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento.....	17
Figura 4 – Sistema de planejamento organizacional	18
Figura 5 – Esquema geral do planejamento estratégico.....	20
Figura 6 – Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa	23
Figura 7 – Processo de estabelecimento dos objetivos e desafios da empresa.....	24
Figura 8 – Desenvolvimento de planejamentos táticos	25
Figura 9 – Organograma da Super RS.....	29
Figura 10 – Página de cadastramento dos planos de ação	37
Figura 11 – Vinculação do plano de ação	38
Figura 12 – Ciclo PDCA.....	52

QUADROS

Quadro 1 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional	19
Quadro 2 – Funcionários da Super RS por função e segmento	29
Quadro 3 – Perfil dos entrevistado	35

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 PLANEJAMENTO	13
2.1.1 Conceito	13
2.1.2 Princípios do planejamento.....	14
2.1.3 Etapas do planejamento	15
2.1.4 Classificação do planejamento	15
2.1.5 Níveis organizacionais do planejamento	16
2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2.1 Definição do negócio e identificação da missão	21
2.2.2 Análise interna e externa	21
2.2.3 Visão estratégica	22
2.2.4 Posicionamento estratégico da organização.....	22
2.2.5 Objetivos estratégicos	23
2.2.6 Planejamento tático e operacional.....	24
2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO	26
3 METODOLOGIA	28
3.1 UNIDADE DE ANÁLISE	28
3.2 MÉTODO UTILIZADO	30
3.3 COLETA DE DADOS	31
3.3.1 Dados primários	31
3.3.2 Dados secundários	32
3.3.3 Observação direta	32
4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 PERFIL DA AMOSTRA	34
4.2 ANÁLISE HISTÓRICA.....	35
4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	40
4.3.1 Noções de planejamento	40
4.3.2 O planejamento do banco e sua vinculação com a Super.....	42
4.3.3 Processo de planejamento na equipe	45
4.3.4 Análise e sugestões	47
4.4 PROPOSTA DE ALTERAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO	

TÁTICO	51
4.4.1 Projeto de planejamento tático para a Super RS.....	52
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA.....	62
ANEXO B – MODELO PLANO DE AÇÃO	63
ANEXO C – FLUXOGRAMA	64
ANEXO D - ANÁLISE INTERNA	66
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	68

1 INTRODUÇÃO

A concorrência entre os bancos vive hoje um de seus momentos mais acirrados. Os produtos bancários e as taxas de juros praticadas pelas diversas instituições são muito semelhantes e, conseqüentemente, a escolha do cliente por um determinado banco passou a ser decidida em função da solidez da organização, do apelo da marca e do atendimento prestado por seus funcionários.

Para manter-se nesse mercado competitivo é imprescindível a realização de um bom planejamento. A determinação dos pontos fortes e fracos da organização, a análise da concorrência e a antecipação aos demais bancos na superação das ameaças e oportunidades proporcionadas pela economia nacional, tornaram-se indispensáveis para o estabelecimento de ações e estratégias destinadas à obtenção dos resultados esperados.

Oliveira (1999, p. 33) conceitua o planejamento como “um processo para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Ainda segundo o mesmo autor, existem três níveis hierárquicos de planejamento: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo da empresa. O planejamento tático envolve um horizonte menor de tempo, geralmente um ano, e busca alinhar as diretrizes do planejamento estratégico para um determinado setor da empresa. O planejamento operacional, que pode ser considerado como a formalização das metodologias de trabalho, visa estabelecer os planos de ação da empresa. Porém, seja no nível estratégico, tático ou operacional, o planejamento deve ser capaz de responder aos seguintes questionamentos: Onde estamos? Onde queremos chegar? Como vamos chegar lá?

Dentro desse contexto, o Banco do Brasil utiliza o planejamento para tomar decisões sobre o futuro e reduzir suas incertezas. Abrangendo a teia de negócios, operações e atividades que geram valor para o Conglomerado, a Estratégia Corporativa apresenta a consolidação dos direcionamentos para atuação do Banco. Esse processo de planejamento requer a participação tanto da alta administração quanto dos demais níveis hierárquicos. É preciso aproximar os objetivos definidos pelos vários níveis organizacionais aos resultados desejados.

O Banco do Brasil encontra-se distribuído organizacionalmente em Unidades Estratégicas, Unidades Táticas e Unidades Operacionais, que estão vinculadas a um determinado nível de planejamento. Dentre as diversas diretorias que compõem as Unidades Estratégicas está a Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo (DIREDD). Subordinadas a DIREDD, como unidades táticas, têm-se as Superintendências de Varejo, existindo uma para cada estado brasileiro. Finalmente, subordinada às Superintendências de Varejo, está a rede de dependências, que são as unidades operacionais.

O planejamento estratégico do BB é definido pelo Conselho de Administração, envolvendo a elaboração dos seguintes documentos: Estratégia Corporativa Banco do Brasil – Orientação Geral de Negócios (ECBB – OGN), Plano de Investimentos, Plano Diretor, Plano de Mercados e Orçamento Geral. O acompanhamento do desempenho da gestão das dependências é feito através do Acordo de Trabalho (ATB).

Já o planejamento tático é definido pelas Superintendências Estaduais e visa determinar as principais ações que cada Estado deve realizar para cumprir sua parte no plano estratégico. Cabem também as Superintendências Estaduais o acompanhamento e avaliação das ações desenvolvidas pelas unidades operacionais e, se necessário, implementação de ações corretivas. A elaboração do Planejamento Tático tem foco negocial, devendo respeitar as definições da ECBB-OGN, do Plano Diretor e do Plano de Mercados, necessitando ao mesmo tempo cumprir as determinações do Orçamento Geral. O orçamento das Superintendências é representado pela soma dos orçamentos de cada uma das agências do Estado.

Por fim, o planejamento operacional está a cargo de cada uma das agências do Estado.

A Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul (Super RS) é responsável pela implementação das estratégias de negócio do conglomerado para cada segmento de mercado (Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Governo e Agronegócios) e pelo cumprimento das metas orçamentárias definidas para as 332 agências a ela vinculadas.

A Super RS está dividida em dois segmentos e nove equipes:

- Administrativo – Equipes: Núcleo de Planejamento e Orçamento (PLANE), Núcleo de Atendimento à Rede (REDE), Núcleo de Comunicação (NUCOM) e Gerência de Ativos (GEATI).

- Negocial – Equipes: Gerência de Mercado de Pessoa Física (GEFIS), Gerência de Mercado de Pessoa Jurídica (GENEM), Gerência de Mercado Governo (GEGOV), Agronegócios (GERUR) e Desenvolvimento Regional Sustentável (DRS).

A elaboração do seu planejamento tático é iniciada após a definição das diretrizes do banco e da alocação do orçamento. Até 2005, as equipes realizavam o seu planejamento utilizando a ferramenta 5W2H (*Why, What, How, Where, When, Who e How Much*) para a elaboração dos Planos de Ação. O acompanhamento era efetuado de forma descentralizada, em cada equipe, com dados retirados de vários sistemas internos (SISBB, Intranet, dentre outros) e em diversos formatos (arquivos texto, planilhas, etc.).

Nessa sistemática verificava-se a existência de diversos problemas, que iam da falta de envolvimento dos funcionários ao desconhecimento sobre a Estratégia Corporativa. Como o acompanhamento era deficitário, originava: remessa de informações à Administração de forma descontinuada e não uniforme; falta de identificação das ações efetivas; ações repassadas de um ano para outro sem alterações e inexistência de intercâmbio entre as equipes. A idéia preponderante era o cumprimento da meta, independentemente do procedimento utilizado para atingi-la. Esses fatores faziam com que o planejamento fosse encarado como mais uma tarefa e não como um processo capaz de facilitar o cumprimento das metas organizacionais.

Fazia-se necessária uma intervenção nesse processo. Para tanto, em 2005, a equipe PLANE iniciou um projeto de Planejamento Tático para a Super RS, dividido nas seguintes etapas: disseminação prévia dos documentos estratégicos, análise dos ambientes externo e interno, elaboração dos planos de ação e acompanhamento dos planos, através de ferramenta desenvolvida pela PLANE.

O novo modelo trouxe melhorias como a unificação do acompanhamento e a padronização das informações passadas à administração. No entanto, alguns problemas persistiram e outros surgiram: planejamento ainda encarado como uma tarefa, desconhecimento das diretrizes da empresa, falta de engajamento ou conhecimento na utilização das ferramentas desenvolvidas, revisões dos planos efetuados apenas quando cobrados e pouca disseminação das informações. Além disso, o acompanhamento do processo de planejamento como um todo foi feito de forma deficiente. Cabe, portanto, o seguinte questionamento: Como melhorar o

Planejamento Tático da Super RS para garantir o atingimento de suas metas e contribuir para o resultado definido pelo Banco do Brasil?

Dessa forma, o objetivo principal deste estudo é propor melhorias ao atual modelo de planejamento tático da Super RS e, de forma complementar, apresentam-se os seguintes objetivos específicos a serem desenvolvidos:

- a) Identificar as disfunções ocorridas no processo de planejamento tático;
- b) Identificar potenciais melhorias no processo de planejamento tático;
- c) Propor um plano de implementação das melhorias.

Este trabalho justifica-se tanto pelo lado da empresa quanto dos funcionários. Numa economia globalizada, em que a competitividade é cada vez mais acirrada, reduz-se o espaço para o empirismo e a ineficiência empresarial para as empresas, tornando indispensável a realização de um bom planejamento. Já para os funcionários, além da manutenção da empregabilidade, existe um benefício adicional, a PLR. O Programa de Participação nos Lucros e Resultados (PLR) prevê a distribuição aos funcionários do BB de um percentual do resultado, dividido em duas parcelas: uma fixa e uma variável, que depende do atingimento das metas da dependência. E, para garantir esse atingimento, é necessário efetuar-se um planejamento adequado.

O método utilizado foi o estudo de caso por meio de uma pesquisa qualitativa. A coleta de dados foi feita através de entrevistas em profundidade (dados primários) do tipo semi-estruturado. O público-alvo dessa pesquisa foram os 71 funcionários da Super RS. As entrevistas, em número de 18, foram realizadas pela pesquisadora, durante o mês de julho de 2007, no próprio ambiente de trabalho dos entrevistados. Buscou-se nessas entrevistas pesquisar as percepções, expectativas e sugestões dos funcionários da Super RS sobre o seu processo de planejamento.

Além das entrevistas, foi feita uma análise documental(dados secundários), em cartas, memorandos, agendas, atas de reuniões e documentos administrativos, buscando traçar um desenho longitudinal que permitisse a avaliação do processo ao longo do período estudado.

O primeiro capítulo descreve o conceito de planejamento e sua importância para a implementação da administração estratégica, os tipos de planejamento, as fases de sua elaboração e as vantagens e desvantagens de se planejar. O segundo capítulo trata da metodologia utilizada, passando no terceiro capítulo para a análise dos dados. Ao final deste capítulo, encontra-se uma proposta sobre as alterações

cabíveis. Finalmente, o quarto capítulo apresenta as possíveis contribuições do presente trabalho, além de suas limitações e sugestões para continuidade de estudos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo contempla a revisão bibliográfica que fundamenta o estudo. Aborda primeiramente o conceito de planejamento, suas características e princípios. Na seqüência faz uma incursão sobre seus níveis e tipos. Por fim, apresenta as vantagens e desvantagens do planejamento.

2.1 PLANEJAMENTO

2.1.1 Conceito

Planejamento é o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro. Planejamento não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise; constitui um esforço que tem um propósito, sendo liderado e controlado por administradores, que freqüentemente recorrem ao conhecimento e experiência dos empregados em toda a organização.

Para Chiavenato (1999, p. 213), “planejar significa olhar para frente, visualizar o futuro e o que deverá ser feito, elaborar bons planos e ajudar as pessoas a fazer hoje as ações necessárias para melhor enfrentar os desafios do amanhã”. Ou seja, toda atividade requer planejamento, não apenas para o presente, como também para o futuro, de maneira a assegurar um desenvolvimento constante.

Megginson, Mosley e Pietri (1986, p. 105), afirmam que “planejar é escolher um curso de ação e decidir antecipadamente o que deve ser feito, em que seqüência, quando e como”. De acordo com os mesmos, o planejamento é a função administrativa que procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos. Proporciona ainda o alicerce para a ação efetiva que resulta da capacidade de administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. O planejamento, então, é a base para integrar as funções de administração (planejar, organizar, liderar e controlar) e é especialmente necessário para controlar as operações da organização.

Segundo Oliveira (1999, p. 34):

“O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Assim sendo, o planejamento se caracteriza por decisões tomadas no presente que se projetam no futuro. É preciso planejar para que a empresa tenha condições de alcançar os seus objetivos no futuro.

2.1.2 Princípios do planejamento

Oliveira (1999) cita que o planejamento dentro de uma empresa deve respeitar alguns princípios, para que o resultado de sua operacionalização sejam os esperados. Esses princípios são divididos em gerais e específicos.

Os princípios gerais são:

- a) Contribuição aos objetivos: que visa os objetivos máximos da empresa.
- b) Precedência do planejamento: é a função administrativa que vem antes das outras funções administrativas de organização, direção e controle;
- c) Maior penetração e abrangência: que pode provocar modificações nas características e atividades da empresa, nas pessoas e na tecnologia ou nos sistemas.

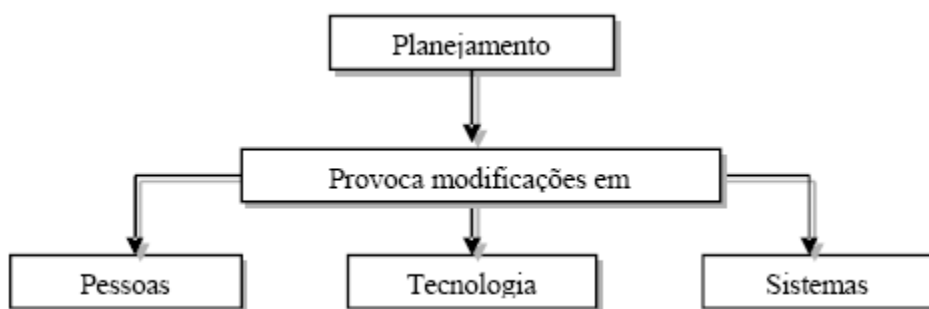


Figura 1 – Modificações provocadas pelo planejamento

Fonte: Oliveira (1999)

- d) Maior eficiência, eficácia e efetividade: orientando a maximização dos resultados e a minimização das deficiências.

Os princípios específicos do planejamento, segundo Ackoff (*apud* Oliveira, 1999) são:

- a) Planejamento participativo, que considera o papel do responsável em facilitar o processo de elaboração pela própria empresa;
- b) Planejamento coordenado, que orienta para que todos os aspectos envolvidos devem ser de forma interdependente;
- c) Planejamento integrado, os vários escalões da empresa devem ser integrados entre si;
- d) Planejamento permanente, que leva em consideração a turbulência do ambiente.

2.1.3 Etapas do planejamento

Esse processo destacam Megginson, Mosley e Pietri (1986), possui um conjunto de passos que podem ser sumarizados em três etapas básicas e três adicionais.

As três etapas básicas são: estabelecer um objetivo ou meta; identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo; desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo.

As três etapas adicionais envolvem outras funções administrativas: implementação (organizar, liderar), controle e avaliação de eficácia do plano (controle).

Para que o planejamento seja eficaz deve conseguir responder as seguintes perguntas: Por que devemos estabelecer a meta ou objetivo (Why)? O que deve ser feito para atingi-la (What)? Onde (em que nível) isso será feito (Where)? Quando isso será feito (When)? Como será feito (How)? Quem vai fazer (Who)? Quanto custa (How much)?

2.1.4 Classificação do planejamento

O planejamento e os planos resultantes dele, segundo Megginson, Mosley e Pietri (1986), podem ser classificados de várias formas:

- a) Quanto à área funcional, onde cada uma das áreas (produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc) exige um tipo diferente de planejamento.
- b) Quanto ao nível organizacional, podendo haver o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

- c) Quanto ao período de tempo, sendo de curto, médio e longo prazo.
- d) Quanto às atividades envolvidas, existindo os planos para operações, propaganda, seleção de pessoal, pesquisa e desenvolvimento, etc.

Para Montana e Charnov (2003), a classificação mais usual do planejamento é quanto ao nível organizacional. Dessa forma será, de agora em diante, tratado o planejamento conforme sua classificação em nível organizacional.

2.1.5 Níveis organizacionais de planejamento

Segundo Andrade (2002), o desenvolvimento do processo de planejamento envolve uma série de atividades que são desencadeadas na organização em todos os níveis hierárquicos. A participação, no entanto, ocorre de forma diferenciada, pois as organizações apresentam níveis distintos de responsabilidade no processo decisório: o nível institucional, o intermediário e o operacional.

O nível institucional, também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia. É onde se encontram os principais dirigentes e, conseqüentemente, onde serão tomadas as principais decisões. Essas decisões afetam a organização como um todo, servindo como parâmetro ou como orientação para as decisões tomadas no nível intermediário.

O nível intermediário, também chamado de gerencial ou tático, está hierarquicamente subordinado ao institucional. Neste segundo nível encontram-se os gerentes de divisões ou departamentos, cujas decisões estão restritas às suas áreas específicas.

Quanto ao nível operacional, ou técnico, é aquele subordinado hierarquicamente ao intermediário, incluindo as pessoas que têm como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. As decisões tomadas neste nível dizem respeito à programação das atividades básicas da organização.

Dessa forma, existem três tipos de planejamento associados àqueles níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional, resultando, ressalta Oliveira (1999), em um tipo de planejamento para cada nível organizacional, conforme a figura 2 .

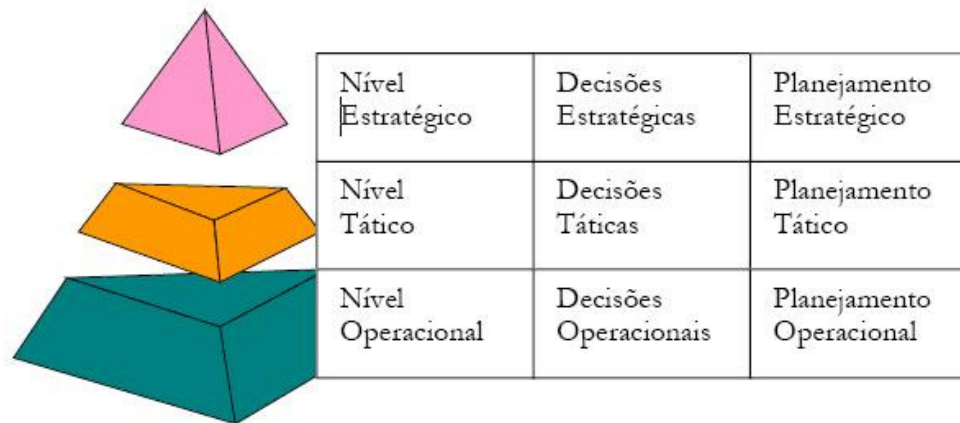


Figura 2 – Níveis de Planejamento

Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)

Na figura 3 apresenta-se o ciclo básico dos três tipos de planejamento, segundo Oliveira (1999). Através dela verifica-se o princípio do planejamento integrado, no qual os vários escalões de uma organização apresentam seus planejamentos de forma integrada.

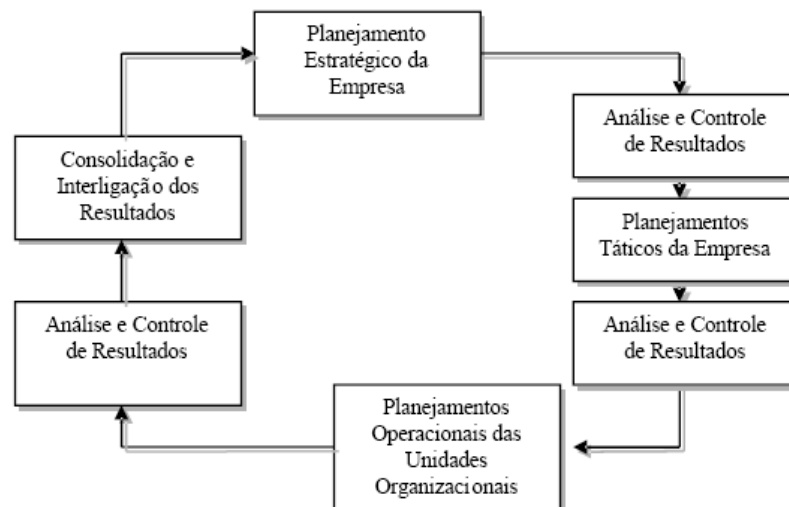


Figura 3 – Ciclo básico dos três tipos de planejamento

Fonte: Oliveira (1999, p. 45)

De acordo com Andrade (2002), o planejamento estratégico é genérico, de longo prazo e abrange a organização como um todo. Já o planejamento tático envolve cada unidade separadamente, é projetado para médio prazo, geralmente um ano e abrange recursos específicos. Finalmente, o planejamento operacional envolve as atividades separadamente e é projetado para o imediato. Dessa forma, o planejamento estratégico gera a necessidade de elaboração de planos táticos e,

cada um destes, por sua vez, exige diversos planos operacionais, constituindo assim o sistema de planejamento organizacional, conforme figura 4.

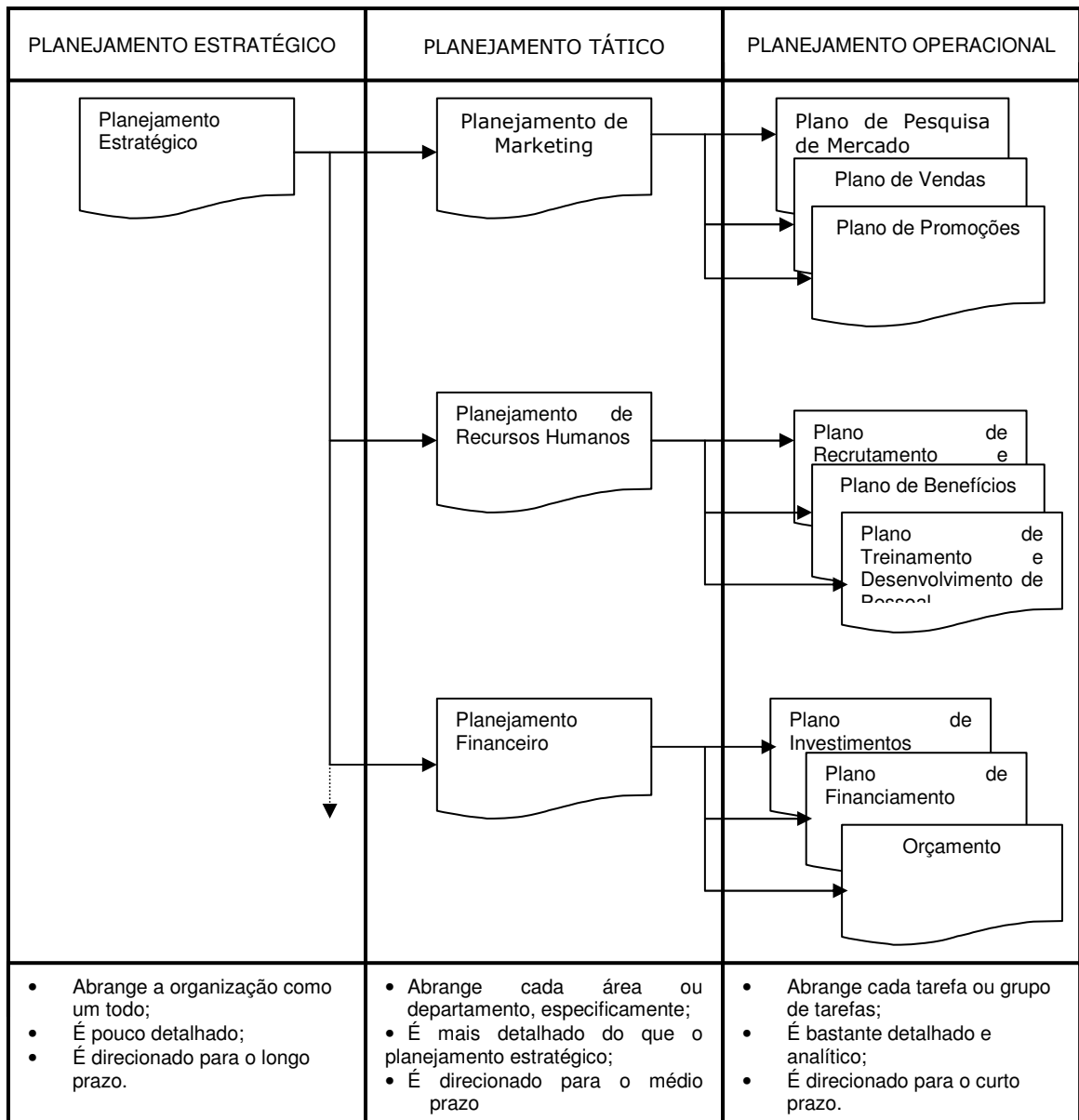


Figura 4 – Sistema de Planejamento Organizacional

Fonte: Andrade (2002)

Oliveira (1999, p. 45) conclui dizendo que:

“O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada”.

No quadro 1 traça-se um comparativo entre os três níveis organizacionais do planejamento.

Características	Estratégico	Tático	Operacional
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividades e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de administração.	Envolvimento de executivos que formularam o planejamento estratégico e gerentes.	Chefes de divisão que participaram do processo de planejamento tático.
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos.	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para cada produção, etc.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade.	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para a próxima revisão.	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Quadro 1 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional.

Fonte: Terence (2002).

Pode-se ter alguma dificuldade em diferenciar o planejamento estratégico do tático, pois não existe uma distinção absoluta entre eles. Entretanto, o primeiro nível está voltado à dimensão estratégica da empresa, referindo-se aos seus objetivos e a sua eficácia. Geralmente tem alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e irreversibilidade. O planejamento tático está mais voltado aos meios para se alcançar os objetivos especificados, ou seja, refere-se aos componentes da empresa e a sua eficiência.

Na elaboração do planejamento tático encontram-se dificuldades de ordem prática, uma vez que é necessário definir objetivos de mais curto prazo, que sejam partições dos objetivos de longo prazo, a fim de que a consecução dos primeiros possa levar a concretização dos últimos. Ackoff (apud Oliveira 1999, p.50) diz que estratégia e tática são dois aspectos de comportamento. A estratégia relaciona-se com objetivos de longo prazo e com modos de persegui-los que afetam o sistema como um todo; a tática relaciona-se com metas de curto prazo e com meios de atingi-las que geralmente afetam somente uma parte da empresa.

2.2 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conforme Andrade (2002), o planejamento estratégico possibilita ao administrador estabelecer que rumo a empresa deve seguir, com vistas a aumentar o nível de otimização na sua relação com o seu ambiente (interno e externo) e está dividido em sete etapas (figura 5) :

- a) Definição do negócio e identificação da missão;
- b) Análise interna;
- c) Análise externa;
- d) Visão;
- e) Posicionamento estratégico da organização;
- f) Objetivo estratégico;
- g) Planejamento Tático e Operacional.

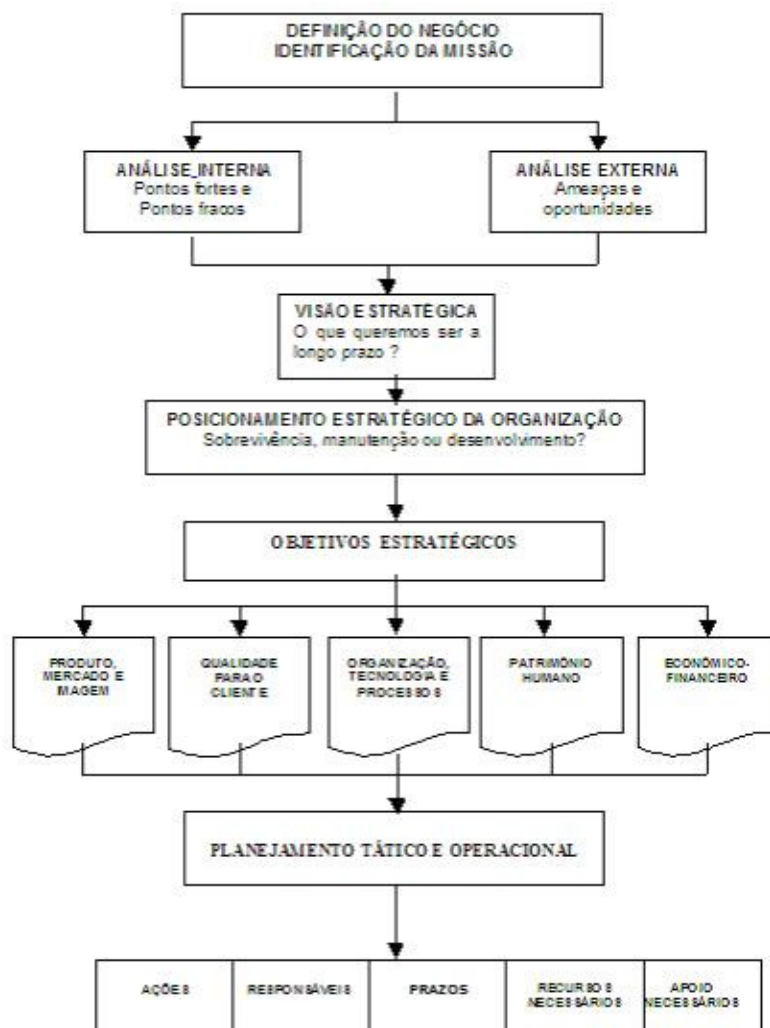


Figura 5 – Esquema geral do planejamento estratégico

Fonte: Andrade (2002, p.7)

2.2.1 Definição do negócio e identificação da missão

A missão deve representar a identidade de uma organização. O conhecimento e definição da identidade da organização são fatores que influenciam a obtenção de sucesso e diferenciam uma organização de outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir. A missão representa a principal proposta da empresa, o motivo pelo qual ela existe (OLIVEIRA, 1999).

2.2.2 Análise interna e externa

Oliveira (1999) afirma que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta os seguintes componentes:

- a) Pontos Fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- b) Pontos Fracos: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente;
- c) Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- d) Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Segundo Andrade (2002) a análise interna trata de diagnosticar o potencial dos recursos e de outros componentes internos da organização, identificando os seus pontos fortes (facilitadores), e os seus pontos fracos (inibidores de sua capacidade de atender às suas finalidades). Dentre os itens a serem analisados pode-se citar: recursos tangíveis, recursos intangíveis, estrutura organizacional, cultura organizacional, clima organizacional, estilos de administração, graus de centralização e descentralização, níveis de processualismo, etc.

Já a análise externa busca identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organização/condições ambientais. Segundo Andrade (2002) é necessário analisar os dois segmentos que constituem o ambiente externo das organizações: o ambiente direto e o indireto.

O ambiente direto, também conhecido como ambiente operacional, é constituído pelo conjunto de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações

diversas) com as quais a organização mantém relações constantes e diretas, constituindo-se assim, na principal fonte de ameaças e oportunidades. Andrade (2002) afirma que a análise do ambiente externo deve iniciar-se pelas cinco forças competitivas de Porter, a saber: rivalidade entre os competidores existentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de ingresso de novos competidores e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Porter (apud Andrade, 2002) destaca que o diagnóstico da ação conjunta das cinco forças permite que a empresa identifique suas fortalezas e debilidades em função do meio no qual compete. Além das cinco forças competitivas, também se devem analisar outros componentes do ambiente direto: sindicatos de trabalhadores, governos (municipal, estadual e federal), as instituições financeiras, os veículos de comunicação, os grupos de interesses especiais e os órgãos regulamentadores.

O ambiente indireto, também chamado de macro ambiente, constitui-se num conjunto de variáveis que afetam não apenas as organizações, mas a sociedade como um todo. As principais variáveis são: econômicas, políticas, legais, sociais, tecnológicas, culturais, demográficas e ecológicas.

A relevância de determinados aspectos para uma organização depende de seu negócio, porte, mercado, etc. No entanto, cabe ao administrador ter em mente que, a longo prazo, a análise dos ambientes interno e externo assim com o relacionamento entre eles influencia as decisões da organização e são determinantes do seu sucesso.

2.2.3 Visão estratégica

A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir de guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão.

2.2.4 Posicionamento estratégico da organização

De acordo com Andrade (2002) trata de identificar o posicionamento da organização frente ao contexto ambiental analisado com a finalidade de facilitar o desencadeamento das ações a serem realizadas e da utilização dos recursos necessários para que se torne possível o alcance dos objetivos pretendidos.

2.2.5 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos se referem à definição da situação futura desejada a longo prazo, em direção da qual devem ser empregados os recursos organizacionais com a finalidade de cumprir sua missão.

Segundo Oliveira (1999), é importante que os objetivos da empresa sejam hierarquizados. Neste processo visualizam-se quatro níveis (figura 6):

- a) No nível 1 tem-se a missão da empresa, já tratada anteriormente;
- b) No nível 2, encontram-se os objetivos da empresa, onde se trabalha de maneira ordenada os aspectos quantificáveis, através da identificação e qualificação das expectativas de atuação definidas na missão. Não existe preocupação de quantificar resultados nem estabelecer o período para sua realização, mas é iniciada a análise de recursos e atribuições das áreas envolvidas;
- c) No nível 3 estão os objetivos funcionais, ou seja, correlacionam-se os objetivos da empresa às suas várias áreas funcionais. Esses objetivos fazem parte dos planejamentos táticos da empresa;
- e) No nível 4 são estabelecidas a situação atual e a situação desejada de forma quantificada, bem como a definição do período de tempo.

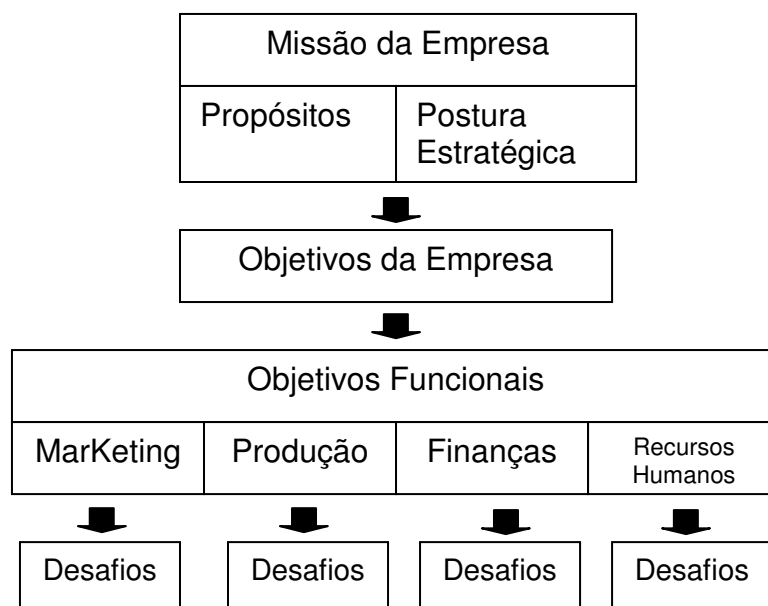


Figura 6 – Hierarquia dos objetivos e desafios da empresa

Fonte: Oliveira (1999)

De acordo com Oliveira (1999) o estabelecimento de objetivos e desafios é básico para qualquer atividade, pois não se sabendo aonde se quer chegar, qualquer caminho serve. Na figura 7 verifica-se o estabelecimento de uma série de objetivos intermediários que formam uma hierarquia, em que cada nível de objetivos é meio para os que estão acima e fim para os que estão abaixo. Assim, a realização de cada um deles leva ao seguinte, e assim sucessivamente até atingir o fim último estabelecido pelos dirigentes da empresa.

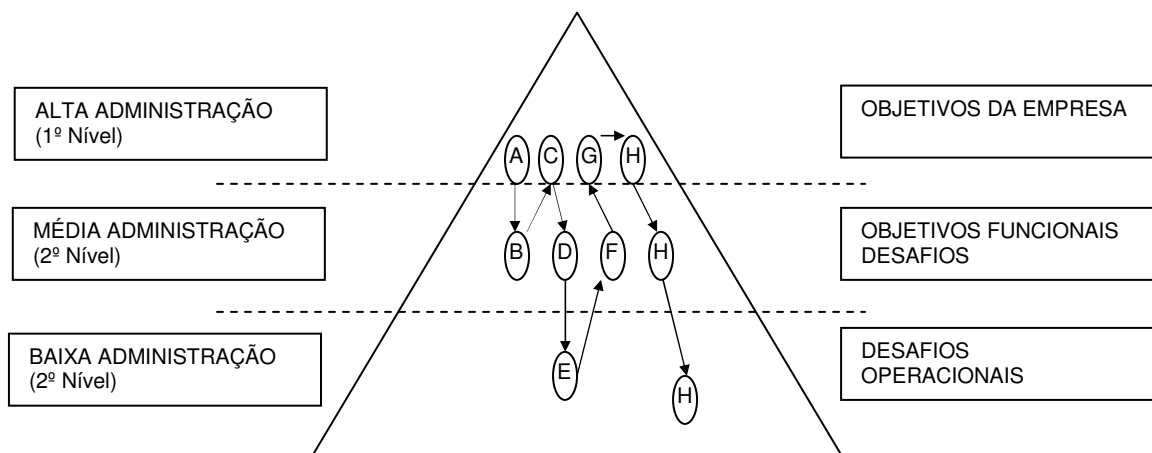


Figura 7 – Processo de estabelecimento dos objetivos e desafios da empresa

Fonte: Oliveira (1999)

Para Oliveira (1999), quando se desenvolve e implementa adequadamente um plano de objetivos na empresa, os benefícios são inúmeros. Entre eles pode-se citar: direcionamento de esforços, estabelecimento de prioridades, motivação pela maior participação e maior conhecimento da empresa. Deve-se salientar que a melhoria vai depender do executivo que trabalhar com esses objetivos.

2.2.6 Planejamento tático e operacional

Segundo Andrade (2002, p. 23),

“Com o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa estará adotando um novo estilo de gestão, podendo vir a possibilitar a criação de um futuro alternativo desejado. Contudo, para que este processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece a longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados (planos táticos e operacionais) – enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla, os planos táticos e operacionais assumem características diferentes. Estes procuram traduzir e moldar as decisões estratégicas em planos concretos, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica.”

Isso significa dizer que os planos táticos e operacionais visam à efetivação dos objetivos definidos pela organização no planejamento estratégico. Ainda segundo Andrade (2002), para um bom planejamento tático deve-se seguir os seguintes passos:

- Definição de metas, que são os resultados fixados para o curto e para o médio prazo;
- Formulação de estratégias de ação que necessitam ser desencadeadas para se atingir cada uma das metas fixadas;
- Indicação de um responsável (ou responsáveis) pelo desenvolvimento de cada uma das ações estabelecidas e pelo alcance de cada uma das metas fixadas;
- Estabelecimento de prazos para cada uma das metas fixadas;
- Definição dos recursos necessários para levar a cabo as ações;
- Indicação do apoio requerido para que seja possível desenvolver as ações e atingir as metas e os objetivos estratégicos.

Na figura 8 apresenta-se a sistemática de desenvolvimento dos planejamentos táticos.

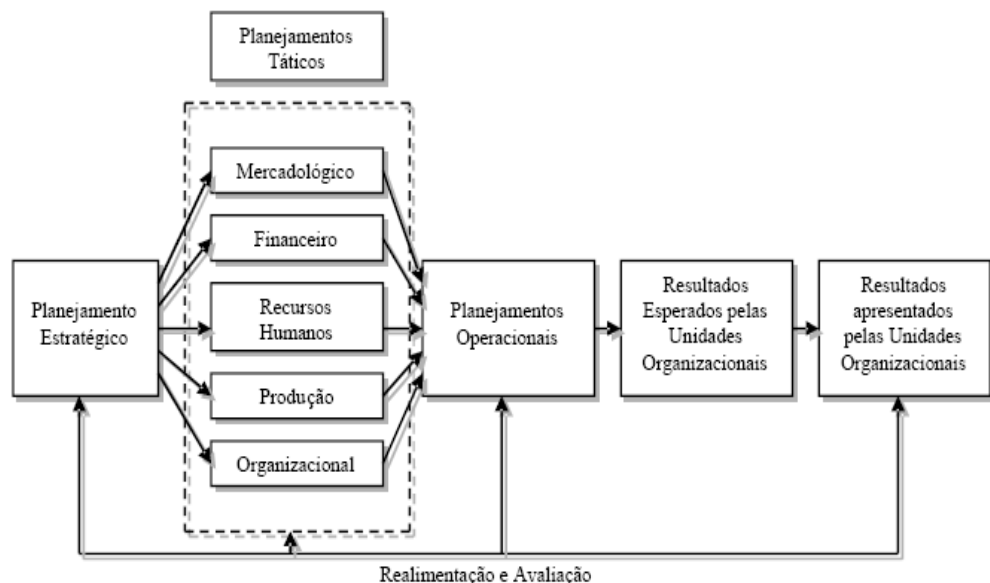


Figura 8 – Desenvolvimento de planejamentos táticos

Fonte: Oliveira (1999, p.47)

Já o planejamento operacional é constituído geralmente por metas, programas, procedimentos, métodos e normas. De acordo com Coelho (1999), o planejamento operacional refere-se às ações que serão necessárias para implementar o que foi estipulado no planejamento estratégico. É importante porque implica a definição de linhas de ação, ou seja, formas de execução do trabalho que, se mal empregadas, irão prejudicar a empresa, impedindo que se alcancem os objetivos esperados.

O planejamento estratégico possibilita que a empresa projete o futuro desejado, mas é através dos planos táticos e operacionais que as decisões estratégicas são convertidas em planos concretos, capazes de efetivar os objetivos definidos pela empresa.

2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO

Por que os gerentes planejam? Na concepção de Robbins (2000, p.117), existem quatro fortes razões: "planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle".

Podem-se citar ainda como vantagens:

- a) Ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças no ambiente;
- b) Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos de importância;
- c) Capacita os administradores a verem o quadro operativo inteiro com maior clareza;
- d) Ajuda a estabelecer mais precisamente a responsabilidade;
- e) Proporcionam um sentido de ordem as operações;
- f) Ajuda a fazer a coordenação entre as várias partes da organização;
- g) Tende a tornar os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos;
- h) Minimiza a adivinhação; e poupa tempo, esforço e dinheiro.
- i) Aumenta o grau de participação de todos os membros da administração na fixação de objetivos;
- j) Facilita a delegação de poderes;
- k) Tende a melhorar a utilização dos recursos, bem como ajustá-los às atividades prioritárias.

No entanto o planejamento também apresenta desvantagens. Para Robbins (2000) o planejamento estratégico cria muita rigidez, dificulta a mudança em um ambiente turbulento, os sistemas não podem substituir a criatividade, leva as organizações bem-sucedidas a preocuparem-se com os fatores responsáveis por seu sucesso. Além dessas desvantagens pode-se citar:

- a) O trabalho envolvido no planejamento pode exceder suas verdadeiras contribuições;
- b) O planejamento tende a causar demora nas ações;
- c) Pode restringir indevidamente o exercício de iniciativa e inovação da administração;
- d) Algumas vezes os melhores resultados são obtidos por um indivíduo que avalia a situação e enfrenta cada problema à medida que este for surgindo; e de qualquer forma, poucos planos são consistentemente seguidos.
- e) Os planejamentos baseiam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores, segundo a sofisticação do processo de estimação;
- f) O plano de resultados por si só, não garante o resultado projetado, deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
- g) Os atrasos na emissão de dados realizados prejudicam significativamente a implementação de ajustes em tempo hábil;
- h) As dificuldades de implementação de ajustes geram desconfiâncias em relação a resultados projetados.

No entanto, apesar destas e de outras desvantagens, as vantagens de planejar pesam muito mais do que quaisquer problemas envolvidos.

3 METODOLOGIA

3.1 UNIDADE DE ANÁLISE

O local escolhido foi a Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul, caracterizando o estudo de caso único. A escolha da Super RS foi devido ao fato da pesquisadora ser funcionária da instituição, tendo, portanto, facilidade de acesso a informações e aos demais funcionários. Conforme Silva (2001), “o fato de trabalhar em determinada organização, ter facilidades de acesso a ela, conhecer informantes-chave, pode direcionar o autor para determinado problema de pesquisa”.

A Super RS é uma unidade organizacional, do nível tático, gestora da Rede Varejo no Estado do Rio Grande do Sul, subordinada hierarquicamente a DIREC (Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo). É responsável pela implementação das estratégias negociais definidas e pela gestão do Acordo de Trabalho das 332 dependências do estado.

O público-alvo das entrevistas foi os funcionários da Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul (Super RS). A Super RS possui 71 funcionários, divididos em dois segmentos e nove equipes.

O Segmento Negocial é formado por cinco equipes e 33 funcionários, sendo responsável pelas orientações negociais e técnicas, sobre produtos e serviços à rede de agências, de acordo com a orientação dos gestores pela condução das estratégias. Dentro do Segmento Negocial estão os quatro Mercados: Pessoa Física (GEFIS), Pessoa Jurídica (GENEM), Governo (GEGOV) e Agronegócios (GERUR), além do módulo DRS. Cada uma das equipes possui um Gerente de Segmento.

O Segmento Administrativo possui quatro equipes e 36 funcionários sendo responsável pela condução de estratégias vinculadas à gestão, tais como planejamento e orçamento, comunicação, controle dos níveis de serviço e gerenciamento de ativos. Fazem parte do Segmento Administrativo: o Núcleo de Planejamento e Orçamento (PLANE), o Núcleo de Comunicação (NUCOM), o Núcleo de Organização da Rede (REDE) e o Núcleo de Gestão de Ativos (GEATI). Cada uma das equipes possui um Gerente de Núcleo subordinados a um Gerente de Segmento, que recebe a denominação de Gerente de Administração.

Na tabela 1 encontra-se a quantidade de funcionários por equipes, segmentos e cargos. Para completar-se o quadro de 71 funcionários tem-se ainda o Gerente

Geral, também denominado de Superintendente e o Gerente de Administração. Na estrutura de cargos, além dos já citados, existem os Analistas A, Analistas B e os Assistentes A. A designação UT em todos os cargos identifica os cargos de uma Unidade Tática.

Cargo	Negocial					Administrativa				Total Cargos
	Gefis	Genem	Gegov	Gerur	DRS	Plane	Nucom	Rede	Geati	
Gerente Segmento UT	1	1	1	1	1					5
Gerente Núcleo UT						1	1	1	1	4
Analista A	8	7	5	5	3	5	6	5	8	52
Analista B						1		4		5
Assistente A						1	2			3
Total Funcionários por Equipe	9	8	6	6	4	8	9	10	9	69
Total Funcionários por Área	33					36				

Quadro 2 – Funcionários da Super RS por função e Segmento

Fonte : Banco do Brasil – Sistema ARH – julho/2007

Na figura 9 visualiza-se a estrutura organizacional da Super RS, com destaque para o Comitê de Administração da Super RS. O Comitê, que é formado pelo Superintendente, pelo Gerente de Administração e pelos Gerentes de Mercado, tem entre suas atribuições responder pelo processo de planejamento da Super RS.

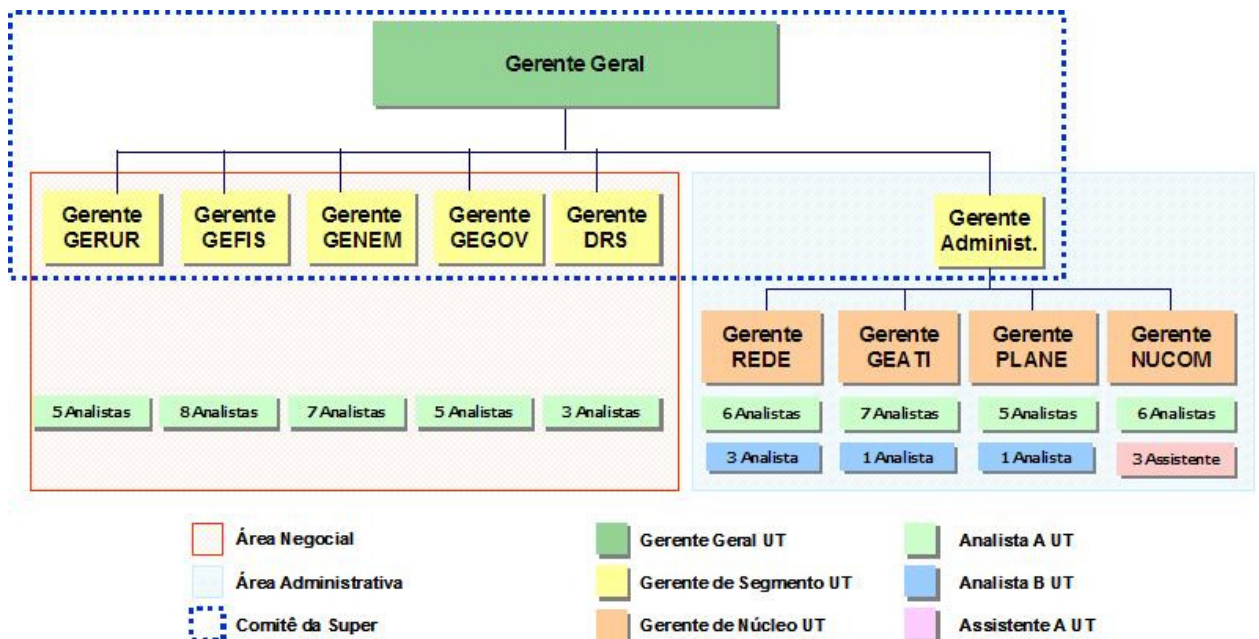


Figura 9 – Organograma da Super RS

Fonte: Elaborado pelo autor

O perfil dos funcionários da Super mostra que:

- a) 69% são do sexo masculino e 31% do sexo feminino.
- b) 53% são do Segmento Administrativo e 47% são do Segmento Negocial.
- c) Quanto ao nível de instrução: 7% nível médio, 10% superior em andamento, 41% superior graduação, 39% pós-graduação especialização e 3% pós-graduação mestrado.

3.2 MÉTODO UTILIZADO

O método utilizado foi o estudo de caso, baseado nos trabalhos de YIN (2001). Em geral, estudos de caso são as estratégias preferidas quando a pergunta de pesquisa deve estar focada em “como” e “por que”, questões que levam à análise da evolução de um fenômeno ao longo do tempo e para as quais a contagem de incidências, por exemplo, pode não trazer respostas.

De acordo com YIN (2001, p. 32-33),

“Um estudo de caso é uma investigação científica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência (...) e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados”.

Lazzarini (apud Silva, 2001), afirma que nos estudos de caso, como na pesquisa qualitativa de forma geral, não se busca determinar a incidência de um dado fenômeno no seu universo, ao contrário, o enfoque é dado na sua compreensão em nível mais aprofundado.

Segundo Yin (2001) um investigador, para conduzir com sucesso um estudo de caso deve buscar as seguintes habilidades:

- a) Saber fazer perguntas e interpretar os resultados;
- b) Saber ouvir e não se deixar prender pelas suas próprias ideologias e percepções;
- c) Adaptar-se e ser flexível para que possa ver as novas situações encontradas como oportunidades e não ameaças;
- d) Firme domínio das questões em estudo.

YIN (2001) afirma que um projeto de pesquisa envolvendo um estudo de caso possui três etapas distintas:

- a) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção dos casos e o desenvolvimento de protocolo para a coleta de dados;
- b) A condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso;
- c) A análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados.

Nesse trabalho, a primeira etapa, de natureza conceitual, constou de uma revisão bibliográfica sobre conceitos de planejamento e sua vinculação com o atingimento das metas de uma empresa. Essa revisão, também, serviu de apoio para o roteiro de pesquisa utilizado na segunda etapa.

A segunda etapa, de natureza exploratória, consistiu em uma pesquisa qualitativa, onde foram utilizadas as seguintes técnicas: entrevista em profundidade (dados primários) com o intuito de descrever as percepções, expectativas e sugestões dos funcionários da Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul sobre o seu processo de planejamento, coleta de dados secundários e observação direta.

Na terceira etapa, de natureza conceitual, foi efetuada uma análise dos dados, buscando vincular elementos encontrados na revisão bibliográfica com fatos levantados durante o estudo de caso. Essa análise visa encontrar subsídios para viabilizar uma proposta de melhoria processo de planejamento da Super RS.

3.3 COLETA DE DADOS

3.3.1 Dados primários

Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas individuais, semi-estruturadas, realizadas no período de 02 a 30/07/2007, junto aos funcionários da Super RS. As entrevistas foram realizadas em horário e local de trabalho dos entrevistados, com duração média de 20 minutos, sendo gravadas com a permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas. Foram realizadas 18 entrevistas, que totalizaram aproximadamente 6 horas de gravação.

As entrevistas são uma fonte essencial de evidências para o estudo de Caso, de acordo com Yin (2001), uma vez que os estudos de caso lidam geralmente com atividades de pessoas e grupos. Também proporcionam maior flexibilidade e integração, uma vez que o pesquisador pode esclarecer as perguntas ou repeti-las. O problema que pode ocorrer é o entrevistado ser influenciado pelo entrevistador. Por outro lado, os respondentes bem informados podem fornecer importantes *insights* sobre a situação.

A entrevista foi dividida em duas partes: a primeira, com questões relacionadas aos dados pessoais visava determinar o perfil do entrevistado e a segunda continha questionamentos que pretendiam atender aos objetivos da pesquisa.

O roteiro da entrevista (constante do anexo A) foi preparado de forma abrangente visando adaptar-se ao rumo da entrevista, prevendo que nem todas as perguntas fossem utilizadas. Apesar de se basearem no mesmo roteiro de perguntas, cada entrevista teve caráter único, uma vez que refletiram a importância dada pelo entrevistado para o assunto. Isso também se reflete na análise, ou seja, alguns entrevistados são citados inúmeras vezes, enquanto que outros, apenas eventualmente.

3.3.2 Dados secundários

Por sua vez, os dados secundários foram obtidos por meio de pesquisa documental realizada em documentos de anos anteriores (Cadernos de Planejamento dos anos 2002, 2003, 2004 e 2005, memorandos, atas de reuniões e outros registros escritos).

O uso da documentação deve ser cuidadoso pois, segundo YIN (2001), eles não podem ser aceitos como registros literais e precisos dos eventos ocorridos e seu uso deve ser planejado para que sirva para corroborar e aumentar as evidências vindas de outras fontes.

3.3.3 Observação direta

Como a pesquisadora faz parte do Núcleo de Planejamento e Orçamento, pode fazer observações e coletar evidências sobre o caso estudado. Conforme Yin

(2001) essas evidências ajudam a fornecer informações adicionais sobre o tópico em estudo. Utilizou-se também a figura do informante-chave, no caso a Gerente do Núcleo de Planejamento e Orçamento, que ajudou a validar as informações colhidas nas entrevistas.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo está dividido em três etapas. A primeira contempla uma análise do perfil dos entrevistados. A segunda destaca o planejamento desenvolvido pela Super RS, sendo parte elaborada com base nos subsídios encontrados em pesquisa documental e parte desenvolvida de acordo com informações coletadas nas entrevistas com funcionários da Super RS. O conjunto de informações constante da análise histórica foi validado por analistas que já trabalharam no setor e pela Gerente atual da PLANE. Por fim, a terceira parte, utilizando-se das informações coletadas, sugere-se um novo processo de planejamento a ser desenvolvido a partir de 2008.

4.1 PERFIL DA AMOSTRA

Os dados pessoais obtidos nas entrevistas estão caracterizados na tabela 3. Foi entrevistado ao menos um funcionário de cada equipe, cargo e nível, mantendo relação proporcional com o público-alvo.

O público da amostra tem as seguintes características:

- a) Idade Média: 41 anos
- b) Tempo Médio de Banco: 20 anos
- c) Tempo Médio no Cargo: 3 anos
- d) Sexo: 28% Feminino e 72% Masculino.
- e) Formação: 5,56% Nível Médio; 44,44% Nível Superior; 11,11% Superior em andamento; 33,33% Pós-Graduação/Especialização e 5,56% Mestrado.
- f) Cargo: 5,56% Gerente de Segmento; 5,56% Gerente de Núcleo; 5,56% Assistente A; 5,56% Analista B; 77,78% Analista A.
- g) Segmento: 50% Negocial e 50% Administrativo

Entrev.	Idade	Sexo	Grau de Instrução	Formação	Área	Cargo	Tempo (anos)	
							Banco	Função
1	36	M	Pós-Graduação	Ciências Contábeis	Negocial	Analista A	21	2
2	49	M	Pós-Graduação	Engenharia Elétrica	Administrativa	Analista A	27	3
3	44	F	Mestrado	Economia	Administrativa	Analista A	7	2
4	26	M	Superior	Informática	Administrativa	Assistente A	6	1
5	52	M	Pós-Graduação	Administração	Administrativa	Analista A	33	10
6	38	M	Superior	Geografia	Administrativa	Analista A	23	2
7	40	M	Pós-Graduação	Administração	Negocial	Analista A	21	2
8	46	F	Pós-Graduação	Letras	Administrativa	Gerente de Núcleo	27	3
9	45	F	Superior	Engenharia Química	Negocial	Analista A	20	5
10	41	M	Superior	Direito	Negocial	Analista A	23	4
11	27	F	Superior	Ciências Contábeis	Negocial	Analista A	7	1
12	49	M	Superior	Economia	Negocial	Analista A	30	4
13	36	M	Médio		Negocial	Analista A	22	2
14	31	M	Superior	Informática	Administrativa	Analista B	7	1
15	38	M	Pós-Graduação	Informática	Negocial	Analista A	20	3
16	51	M	Superior em Andamento		Administrativa	Gerente de Segmento	30	1
17	36	M	Superior	Jornalismo	Administrativa	Analista A	20	4
18	46	F	Superior em Andamento	Letras	Negocial	Analista A	21	2

Quadro 3 – Perfil dos entrevistados

Fonte: Elaborada pelo Autor baseada nas Entrevistas

4.2 ANÁLISE HISTÓRICA

O planejamento tático da Super RS é coordenado pela PLANE. Até 2006 a equipe tinha o nome de GEPLA (Gerência de Planejamento e Orçamento).

Após pesquisa em documentos e realização de entrevista com o responsável pela coordenação do Planejamento nos períodos anteriores (entrevista 15), conseguiu-se obter um desenho longitudinal conforme detalhado a seguir.

O processo de planejamento de 2002 a 2004 era desenvolvido por analistas da GEPLA, seguindo o seguinte cronograma:

- a) Elaboração de cenários trimestrais e posterior divulgação às equipes.
- b) No final do ano N-1, realização de Workshop com representantes (o Gerente e ao menos um analista) de cada equipe, visando efetuar:
 - a. Análise ambiental do RS.
 - b. Análise dos valores orçados nos diversos produtos.
 - c. Elaboração de planos.
- c) Cadastramento dos planos em arquivos do Word, no formato 5W2H, que eram agrupados por equipe e entregues ao Comitê da Super, formando o “Caderno de Planejamento do ano N”.
- d) Acompanhamento mensal feito nas equipes utilizando-se sistemas disponíveis (SISBB, Intranet, etc.) e em formatos diversos (planilhas, arquivos de texto, etc.).

Semestralmente a GEPLA encaminhava às equipes cópias dos planos de ação (modelo no anexo B) para análise do percentual de atingimento. A partir dessa revisão era montado novo caderno que era entregue ao Comitê da Super.

Nesse modelo havia pequeno envolvimento dos integrantes das equipes. Como o acompanhamento era efetuado de forma descentralizada, em cada setor, a maioria dos funcionários desconhecia o que estava sendo feito nas demais equipes e, muitas vezes, na sua própria equipe.

Em janeiro de 2005, com os planos de ação já definidos, houve alteração na forma de acompanhamento mensal, que passou a ser efetuada em reunião com todos os funcionários da Super RS. A apresentação era em PowerPoint e a atualização feita manualmente pela GEPLA. Neste mesmo período também houve alteração nos integrantes da equipe, sendo designado novo analista para acompanhamento do processo. A atualização semestral transcorreu nos mesmos moldes dos anos anteriores.

Ao final de 2005, foi encaminhado ao Comitê da Super RS novo projeto de planejamento tático visando aumentar a participação das equipes. O projeto foi dividido em cinco fases: disseminação dos documentos estratégicos, análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, elaboração dos planos de ação e acompanhamento unificado.

Para disseminação da estratégia do BB foram distribuídos, para todas as equipes, os seguintes documentos: ECBB 2003-2007, Plano de Longo Prazo 2003-2007, Plano Diretor 2006 e Planos de Mercado.

Na análise externa foram efetuadas diversas atividades:

- a) Ciclo de palestras com economistas estaduais, visando esclarecimentos sobre possíveis cenários para o RS.
- b) Palestra sobre mercado financeiro.
- c) Reuniões com analistas das equipes para equalização de informações sobre cenários/indicadores e elaboração da matriz SWOT.

Após o término da análise do ambiente externo, foi efetuada análise dos números propostos para os itens do orçamento do Estado para 2006, no intuito de validá-los ou sugerir alterações.

No início de dezembro realizou-se evento externo no Hotel Vila Ventura, constante de duas etapas. Na primeira houve realização de vivência envolvendo noções de planejamento e na segunda, revisão dos planos de 2005, análise do

ambiente interno e início da elaboração dos planos para 2006. O cadastramento dos planos seguiu o mesmo modelo dos anos anteriores (Anexo B) e sua complementação, a cargo das equipes responsáveis, foi desenvolvida na Super RS.

O resultado final do trabalho, consolidado pela GEPLA, consistiu num conjunto de Estratégias Negociais e de Gestão que foi divulgado a toda rede de dependências através de Encontros Regionais de Administradores, durante a primeira quinzena de janeiro.

A idéia inicial era que a GEPLA emitisse relatórios para as equipes com acompanhamento dos planos. Posteriormente verificou-se necessidade das equipes poderem visualizar seus próprios planos. Para possibilitar esse acompanhamento foi desenvolvido um banco de dados unificado, contendo valores orçados e realizados dos itens constantes do Acordo de Trabalho (ATB), das dependências do Estado. Esse banco de dados desenvolvido em Access, no início de 2006, e que recebeu o nome de “Base de Dados”, iniciou o processo de padronização das informações.

Visando facilitar a elaboração e acompanhamento dos planos de ação iniciou-se a construção de uma ferramenta, em Access, denominada “Plano de Ação”. Essa ferramenta continha todos os dados do modelo 5W2H utilizados anteriormente e acrescentava um item de muito valor: a vinculação do plano de ação aos Planos Diretor e de Mercados do Banco (figuras 10 e 11).

The image shows a software interface for registering action plans. The title bar reads 'Plano de Ação' and the header area says 'Super RS - Planejamento 2007'. The form contains several input fields and buttons. At the top, there's a dropdown for 'SETOR' with 'PLANE' selected, a 'Revisado em' date field, and a 'Plano N°' field with '7'. Below that, another 'SETOR' dropdown is set to 'PLANE', followed by a large 'SEGUNDO/PRODUTO' text box and a 'DATA' field with '14/8/2007'. A section for '1º Semestre' includes four checkboxes: 'Interno', 'Mantido', 'Estratégico', and 'Excluído'. Three large text boxes are labeled 'O QUE FAZER:', 'QUANTO FAZER:', and 'QUANDO FAZER:'. The bottom of the form has a row of buttons: 'Por que fazer', 'Como fazer', 'Ações', 'Adicionar registro', 'Primeiro registro', 'Registro anterior', 'Próximo registro', 'Último registro', and a plus sign icon.

Figura 10 – Página de cadastramento dos planos de ação

Fonte: Super RS



Figura 11 – Vinculação do plano de ação

Fonte: Super RS

A partir de maio de 2006, as reuniões mensais foram canceladas e o acompanhamento passou a ser efetuado apenas pela ferramenta “Plano de Ação”.

No final do primeiro semestre, solicitou-se às equipes revisão dos seus planos, sendo que sua realização só ocorreu após diversas cobranças. Este foi um problema que permeou todo período estudado, pois apesar das revisões poderem acontecer a qualquer momento, só eram efetuadas quando cobradas.

No decorrer do segundo semestre de 2006, utilizando-se as informações das ferramentas “Plano de Ação” e “Base de Dados”, iniciou-se uma intranet local, disponível para todos os funcionários da Super, onde se pode selecionar o plano desejado e analisar seu desempenho, e com base nisso, manter, alterar ou excluir ações propostas no início do ano. Também é possível a impositação de comentários, tanto por parte da administração quanto do setor envolvido, visando esclarecer eventuais problemas ou indagações.

No transcorrer do segundo semestre foram efetuadas inúmeras tentativas para viabilizar o planejamento de 2007 nos mesmos moldes do realizado no ano anterior, mas devido a diversos problemas, isso não foi possível. O processo, definido em reunião com o Comitê da Super e analistas da GEPLA em dezembro de 2006, consistiu então das seguintes atividades:

- a) Palestra com economista sobre tendências de cenários para 2007.
- b) Construção de matriz SWOT por analista da GEPLA.
- c) Disponibilização às equipes da matriz SWOT e dos documentos estratégicos.
- d) Revisão dos planos de 2006 efetuada nas próprias equipes.
- e) Palestra do Superintendente sobre alinhamento estratégico.

- f) Elaboração dos Planos de Ação - um representante de cada equipe, em duas tardes, em local preparado previamente, cadastrou os respectivos planos na ferramenta “Planos de Ação”.

O acompanhamento mensal ficou a cargo da GEPLA, assim como demandar trimestralmente as equipes para revisarem seus planos.

Em março de 2007 a PLANE solicitou às equipes a revisão dos planos. Manteve-se o mesmo padrão verificado anteriormente, ou seja, apesar de haver possibilidade de inclusão de comentários/análises nos planos a qualquer momento, estes só foram colocados quando cobrados.

Para 2008 está sendo desenvolvida ferramenta que possibilita cadastramento, acompanhamento ou revisão dos planos de ação diretamente na intranet local. Também se pretende utilizar as conclusões dessa pesquisa para balizar um novo projeto de planejamento.

Sob o enfoque dos princípios gerais (Oliveira, 1999) verifica-se, nessa análise longitudinal, que nem sempre houve precedência do planejamento, ou seja, em muitos momentos as decisões tomadas não foram amparadas em ações planejadas previamente. Ao analisar-se o princípio da maior penetração e abrangência encontra-se o fato mais importante desse período, ou seja, a geração de ferramentas de auxílio ao planejamento, que geraram modificações em tecnologia e sistemas. Verificou-se que para o próximo ano será necessário efetuar treinamento para sua utilização, devido ao pouco conhecimento demonstrado pelos funcionários.

Em contrapartida, a necessidade de criação/alteração de ferramentas prejudicou o processo de planejamento em si, que foi efetuado de forma deficiente. Conforme Oliveira (1999),

“O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação”.

Quanto aos princípios específicos pode-se dizer que, de modo geral, apenas alguns integrantes das equipes participavam do processo e, mesmo assim, apenas em determinados momentos. O momento em que se conseguiu maior participação e envolvimento foi no evento do Hotel Vila Ventura, quando se trabalhou a noção de planejamento e trabalho em equipe. Mas, no decorrer do ano, não se conseguiu manter o trabalho iniciado, praticamente inviabilizando a idéia do planejamento

integrado. Eventualmente as equipes desenvolveram planos comuns, mas não de forma sistematizada. Como os planos não eram atualizados, gerava-se um descompasso entre as ações propostas e as alterações que ocorriam no cenário estadual. De forma geral, predominou a idéia de que se os resultados foram alcançados e o planejamento foi eficaz.

Das etapas básicas do planejamento, as duas primeiras foram efetuadas: estabelecimento de metas e avaliação da situação. Entretanto não se desenvolveu uma abordagem sistemática para o atingimento dos objetivos. Quanto às etapas adicionais (implementação, controle e avaliação da eficácia do plano), todas foram desenvolvidas de forma precária.

4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Como o presente estudo possui natureza qualitativa, os dados e as informações obtidas nas entrevistas foram primeiramente transcritos e, posteriormente, classificados de acordo com os grupos definidos no anexo A:

- a) Noções de planejamento.
- b) Processo de planejamento da Super.
 - a. Vinculação com o planejamento do Banco.
 - b. Nível de Conhecimento sobre o processo.
- c) Processo de planejamento na Equipe.
 - a. Realização.
 - b. Acompanhamento.
- d) Análise e sugestões.

Essa ordenação das informações foi efetuada para possibilitar uma análise mais precisa do conteúdo das entrevistas, sob a ótica dos grandes blocos sugeridos.

4.3.1 Noções de planejamento

Segundo definição do dicionário Aurélio (1975), planejamento é “trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados”.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1986) planejamento significa o desenvolvimento de um programa para realização de meta e objetivos

organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Dessa forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais.

Todos os entrevistados demonstraram conhecimento da noção de planejamento. Numa primeira instância a maioria vinculou planejamento a uma atividade a ser desenvolvida apenas na empresa, e não como um fato do nosso dia-a-dia. Somente ao serem inquiridos sobre a necessidade de planejamento em nossas vidas é que emitiram opiniões a esse respeito:

“É o conjunto de atividades de forma que tu consigas situar onde tu estás, onde tu queres chegar e os meios que tu vais utilizar para chegar aos teus objetivos. Não é um processo estanque. (...) Não vale só para empresas. Acho que dá para aplicar na vida da gente também. Então eu sempre me faço algumas perguntas nesse sentido: Onde tu estás? Onde tu queres chegar? E como tu vais fazer para chegar lá? Isso resume tudo” (Entrevista 8).

“É você determinar a meta a ser atingida, os recursos que você dispõe, o meio ambiente em que você está trabalhando e a partir daí definir seus pontos fortes e fracos e traçar uma estratégia para utilizar seus recursos para atingir os objetivos desejados” (Entrevista 12).

“Planejamento vale para tudo, até para planejar o teu dia, planejar ir ao parque no fim de semana. Eu sou adepto de fazer listinhas” (Entrevista 14).

De modo geral todos os entrevistados souberam identificar os níveis de planejamento dentro da organização, a diferença entre eles e a sua vinculação. Mesmo quando não sabiam a definição exata, conseguiram estabelecer uma relação entre eles:

“A diferença entre eles é o grau de detalhamento: se determina uma posição de mercado, uma meta, um caminho a ser seguido ou detalhes de como chegar lá” (Entrevista 11).

“(...) num horizonte de tempo, você planejar ações sejam estratégicas, táticas e operacionais, cada uma no seu nível, dependendo do escalão, para você atingir o objetivo desejado” (Entrevista 16).

“A diferença é bem dos níveis. No estratégico tu vais definir as grandes linhas, grandes diretrizes. No tático tu já começa a pegar mais amiúde, como vais

atingir aquelas coisas que eu defini no estratégico e o operacional é cumprir o tático. Eu vou efetivamente fazer aquilo que foi definido. (...) É o planejamento do maior para o menor. Do planejamento mais amplo tu vai fechando até chegar à ação que executa o que foi definido” (Entrevista 17).

“O estratégico é o planejamento macro, onde é verificado o resultado de forma global. Tático é o planejamento de determinado segmento da organização. Operacional é o planejamento na ‘ponta’, onde atinge diretamente o cliente final. De toda forma, ainda que diferentes, todos são interligados e buscam os mesmos objetivos” (Entrevista 10).

4.3.2 O planejamento do BB e sua vinculação com a Super RS

Quanto à inserção do planejamento da Super RS dentro do Planejamento do BB, existe plena consciência do caráter tático. No entanto, a grande maioria ressaltou que, apesar do caráter tático, existe um número expressivo de planos de ação eminentemente operacionais. Analisando-se a situação fica-se com a impressão de um círculo vicioso: a cobrança de resultados de curto prazo leva ao descuido do médio e longo prazo, provocando com isso contínuas crises de curto prazo devido à falta de planejamento. Cabe, portanto, a pergunta: A decisão de apartar um tempo exclusivo para pensar e planejar não poderia diminuir a pressão que o operacional de curto prazo gera normalmente?

“(…) deveria atuar no desdobramento do estratégico” (Entrevista 9).

“Já houve um momento em que não se sabia qual era a posição da Super. Se era tático. Se era estratégico. Tinha gente que tinha dúvidas. Hoje já se sabe (...) Mas ainda temos muita coisa operacional” (Entrevista 17).

“Eu entendo que deveria ser tático. Operacional muito pouco. Operacional é a rede de agências. Mas o nosso planejamento é quase só operacional. Mas nós deveríamos trabalhar com o planejamento tático” (Entrevista 12).

“A Superintendência é tático-operacional. Tem uma mescla dos dois. Tem situações em que a gente faz o planejamento tático e noutras operacional” (Entrevista 18).

Oliveira (1999) afirma que o planejamento estratégico é um instrumento para a empresa atingir seus objetivos e que os objetivos corporativos devem expressar as metas que propõe alcançar a empresa ao nível global a longo prazo, em função da

sua missão. E aí reside uma grande questão: como um planejamento pode ser eficiente, eficaz e efetivo se os objetivos não forem conhecidos, adequados, aceitos e consistentes? Pode-se concluir que uma adequada administração começa com o estabelecimento ou, pelo menos, uma compreensão nítida dos objetivos e desafios a serem alcançados. Para serem úteis os objetivos devem ser mais do que palavras: devem ter significado concreto para todos, gerando maior dedicação e participação.

Na questão documentos estratégicos verificou-se que todos sabem da sua existência e do vínculo com as metas definidas para a Super, mas a grande maioria desconhece seu conteúdo e o relacionamento com as atividades desenvolvidas diariamente. Apenas quatro entrevistados souberam dizer um indicador que estava no Plano Diretor e era acompanhado pela equipe onde trabalhava. Deve-se salientar que antes da realização do planejamento para o ano seguinte, todas as equipes recebem um conjunto contendo os documentos estratégicos: ECBB, Plano de Longo Prazo, Plano Diretor e Plano de Mercados.

“Eu sei, mas hoje em dia nem leio mais. (...) acredito que as pessoas não façam essa vinculação com o Plano Diretor e o Plano de Mercados e o desdobramento dos planos para o Estado. (...) as pessoas acreditam que não adianta fazer porque no dia seguinte vai mudar, que vai haver uma sobre-meta, que não tem vinculação com o potencial. As pessoas têm uma crença que não adianta” (Entrevista 9).

“(...) Aqueles documentos que são norteadores. (...) Não vou me lembrar do nome deles. Eu sei que existem as grandes diretrizes traçadas pelo Banco em Brasília, que chegam através de um documento que a gente lê e tenta se adequar aquelas linhas (...) não sei se tem algum item vinculado. Quando está no nível estratégico é tudo meio etéreo. Atingir a liderança no segmento tal” (Entrevista 17).

Muitos entrevistados citaram como documento estratégico o “Sinergia”, que é um programa desenvolvido pelo Banco para incentivar o cumprimento de determinadas metas, que foram previamente definidas nos documentos estratégicos.

O planejamento é uma das funções gerenciais mais importantes. Planejar não é adivinhar. O planejamento não se resume às previsões e projeções de vendas, de produção e finanças e, nem à preparação de orçamentos. Ele é um processo de reflexão que leva à tomada decisões hoje sobre o que é desejado que aconteça no futuro. O planejamento é essencialmente um processo de criar o futuro que é esperado para a empresa. O planejamento é também o modo pelo qual são

definidos os caminhos que devem ser seguidos para atingir esses estados futuros desejados. Além de estabelecer o "que fazer", o planejamento é a função através da qual são definidos também o "como", o "quando", o "quanto", o "onde", o "quem". Por isso o planejamento é talvez o momento mais significativo em que o administrador exercita em toda a extensão suas habilidades, conhecimentos, criatividade, sabedoria e intuição. É a circunstância também que exige dele coragem, ousadia e a capacidade de assumir riscos (Arantes, 1994).

A maioria dos entrevistados concorda que existe um processo de planejamento na Super, no entanto não existe "cultura de planejamento". Apesar de consumir um tempo precioso na sua realização, com o passar do tempo o planejamento vai perdendo gradativamente toda sua importância e prioridade, passando a ser encarado como mais uma tarefa a ser executada.

"Acredito que ele ainda está sendo encarado pela maioria das equipes como uma tarefa a mais a ser realizada e não como uma ferramenta para execução dessa tarefa. Por vezes se faz um planejamento por 'tenho que fazer um planejamento', mas não há vinculação entre planejar para melhor executar as tarefas" (Entrevista 12).

"Na realidade não chega a existir um processo de planejamento sistemático sendo utilizado pela Super. Apesar das tentativas de implantação de métodos e ferramentas para o planejamento, invariavelmente estes são utilizados apenas para 'cumprir a tarefa' sendo abandonados nas atividades rotineiras" (Entrevista 2).

"Qual é o atual processo? É aquela coisa de uma vez por ano dizem para as gerências: 'tem que fazer o planejamento de vocês'. Todo mundo sai alvoroçado, procurando o que fez há um ano atrás, tirando da gaveta, onde é que estava o plano de cada área, pois não acompanharam, não fizeram nada. Aí dão uma 'guaribada', modificam as metas, trocam alguma palavrinha e apresentam o novo plano. E daí passa mais um ano tranquilo. É daí não é cobrado, não vejo cobrança no acompanhamento e o que não é medido não é gerenciado" (Entrevista 17).

"É bem fundamentado. Tem toda uma boa intenção, mas as áreas não estão engajadas em fazer com todo o envolvimento que é necessário para fazer esse planejamento ser mais consistente. As equipes, as pessoas, fazem mais por obrigação do que pela necessidade de se fazer um planejamento consistente. E como você faz por obrigação, perde-se valor" (Entrevista 7).

Dois entrevistados acreditam que o processo é centralizado pela PLANE, confundindo planejamento com acompanhamento de orçamento. E um entrevistado acha que o planejamento da Super é definido pelas Diretorias, o que levaria a limitações quanto a mudanças.

4.3.3 Processo de planejamento na equipe

Um fator que foi considerado decisivo é a participação da gerência média. Ao incentivar a participação dos funcionários na elaboração dos planos de ação criou-se uma situação de co-responsabilidade, de maior motivação e de redução do nível de resistência às mudanças (Oliveira, 1999).

“(…) depende do perfil de quem está na gerência. Alguns têm um enfoque muito mais forte no planejamento, outros atuam mais na prática, sem planejamento prévio, sem registro, sem acompanhamento” (Entrevista 9).

Conforme citado anteriormente, o planejamento tem quatro princípios específicos: deve ser participativo, coordenado, integrado e permanente. Na realização do planejamento nas equipes pode-se notar que o mesmo é feito por alguns integrantes, sem a participação de todos e num curto espaço de tempo. Praticamente inexistente o intercâmbio de informações entre as equipes visando planos em conjunto.

“Nossa equipe, apesar de ser a responsável pelas atividades de orçamento, também se ressentem do mesmo problema das demais. As atividades de planejamento são executadas como mais uma obrigação e não com a finalidade de executarmos com melhor qualidade nossas funções” (Entrevista 2).

“Houve pouco tempo para sua realização, não sendo possível a participação de todos os funcionários do setor, também faltou interação para discutir os objetivos a serem realizados pelas gerências” (Entrevista 13).

“(…) falta aquele exercício de parar para refletir se aquele objetivo é tratado na minha gerência, ou não. E se é tratado na minha, que vinculação teria com as outras gerências. Isso ninguém parou para fazer. E aí dificulta o quê? Que as gerências da Super trabalhem juntas” (Entrevista 8).

“(…) na informalidade as equipes interagem, mas para efeito de planejamento, não” (Entrevista 3).

Vale ressaltar que funcionários da mesma equipe têm opiniões diversas sobre o processo, confirmando a idéia de que apenas alguns integrantes participam do processo de planejamento. As opiniões abaixo são de membros da mesma equipe:

“O processo de elaboração é bem feito. Foram elaborados os planos de ação tendo em vista as atribuições da equipe, os quais foram impostados em um banco de dados para visualização na Intranet” (Entrevista 4).

“Não teve, nós não fizemos. Essa é uma grande verdade. Fizemos planejamento de curto prazo para ações pontuais (...) na verdade não há propriamente uma ação, vai se trabalhando sob demanda” (Entrevista 12).

Quanto à questão acompanhamento pode-se afirmar que a grande maioria dos entrevistados desconhece se os planos estão sendo acompanhados ou não. Não existem anotações sobre as ações consideradas eficazes. Uma frase interessante, e que foi citada várias vezes, com pequenas alterações, foi “o planejamento que a gente está fazendo está na cabeça de cada um”. Essas informações são corroboradas pelas respostas dadas anteriormente, ou seja, os planos de ação são transpostos de um ano para outro com pequenas alterações, mas sem uma análise efetiva das ações. A análise das ações poderia levar a reutilização das eficazes e a melhoria daquelas que não atingiram o seu objetivo.

“A gente não acompanha se as ações foram efetuadas, no prazo e na forma como foram planejadas. A gente acompanha o resultado. Se o resultado foi atingido a gente nem quer saber como foi. Não interessa nem como, se atingiu está ótimo (...) Muitas coisas que a gente não faz estão lá e as coisas que se faz e dão certo não estão lá” (Entrevista 9).

“Não há acompanhamento e não se sabe o que deu certo” (Entrevista 7).

“Não tenho conhecimento da correção de algum de nossos planos a partir da avaliação de seu desempenho” (Entrevista 6).

“(...) o problema se encontra no acompanhamento do planejamento, onde seria aconselhável verificar se os planos de ação estão surtindo os efeitos desejados para possíveis melhorias em seus processos, bem como sua reutilização nos exercícios seguintes, em caso de sucesso” (Entrevista 4).

Outro fator que ficou evidente é que os planos só são revisados quando há cobrança, e mesmo assim, não fica claro porque estão sendo analisados.

“A cobrança chegou. O que não chega muito claro são os objetivos. Porque tu estás fazendo. Isso aí foi uma dificuldade que eu senti quando fui fazer a revisão. O pessoal dizia: para que a gente vai fazer se isso aí não serve para nada. O que a gente procurou foi fazer o pessoal pensar o contrário, na verdade as coisas que a gente estava fazendo eram decorrentes de um planejamento anterior” (Entrevista 7).

4.3.4 Análise e sugestões

Segundo Oliveira (1999) as falhas mais freqüentes nos processos de planejamento são:

- a) Inadequação no sistema de controle e avaliação.
- b) Falta de participação e envolvimento: importância da efetiva participação e envolvimento dos funcionários da alta e média administração no processo de planejamento, sem os quais este se tornará um trabalho exclusivo de um pequeno grupo de pessoas que, inclusive, terão grande dificuldade de “vender” a idéia para a empresa como um todo.
- c) Falta de comprometimento: talvez seja o principal problema das empresas para efetivar seus resultados.
- d) Falta de conhecimento do assunto.

As opiniões a respeito do Planejamento da Super retratam uma situação de bastante descrédito quanto ao processo. Existe a noção de que ele é importante, mas não está sendo encarado como prioritário. Em algumas entrevistas, fica bastante claro que o entrevistado não acha que a falta de planejamento atrapalhe o atendimento das metas estabelecidas, uma vez que esse atingimento pode ser acompanhado em outros sistemas, como o Sinergia e o ATB, por exemplo.

“Se faz mais para cumprir a obrigação. Não há um tempo para discutir em profundidade. O volume de atribuições diárias sempre está em maior grau de importância e ocupa prioritariamente o nosso tempo” (Entrevista 5).

“Se entende por bom que se atingir a meta o planejamento foi bom. Podemos atingir a meta sem fazer planejamento nenhum” (Entrevista 6).

“(…) quebrar paradigmas é difícil, não é uma coisa fácil. A gente tem que definir melhor qual é o tipo de planejamento que nos interessa. Porque se agente fica fazendo só aquele operacional, além de cansativo e consumir muito tempo, é

frustrante porque não te leva aonde tu queres ir. E isso só dá mais munição para o pessoal que acha que isso é bobagem, que planeamento é ficar preenchendo planinho” (Entrevista 15).

“Se aquele trabalho que nós iniciamos no ano passado, se nós tivéssemos conseguido continuar neste ano, que era a nossa proposta, hoje nós estaríamos muito mais evoluídos. Talvez com a metade da energia que se gasta, a gente estivesse conseguindo atingir as metas” (Entrevista 8).

Existe plena convicção entre os entrevistados que o processo de planeamento só terá efetividade se houver “cobrança” por parte da administração. A grande verdade é que a eficácia do planeamento está estreitamente vinculada com a importância que a Administração concede a essa atividade, mas não se pode esquecer da participação dos funcionários no processo. O envolvimento da Administração tem caráter decisivo, pois o seu apoio é indispensável para viabilizar um processo efetivo de planeamento. Conforme Oliveira (1999, p. 274) “quando a alta administração tem envolvimento insuficiente, o planeamento estratégico perde a credibilidade”.

“Acho que já tivemos momentos em que o planeamento fez parte das nossas atividades com uma ênfase maior e nesse momento precisaria de uma retomada sim, mas uma retomada amparada pela administração. Se não houver uma cobrança de cima, não é um gerente que vai fazer acontecer” (Entrevista 8).

A entrevista com o Gerente de Administração, foi a última a ser realizada de forma propositada. A intenção era apresentar um resumo do trabalho desenvolvido e encaminhar uma proposta para o planeamento do próximo ano. Sobre a cobrança da execução do planeamento ele afirmou: “Hoje o Comitê da Super não faz essa cobrança. Eu tenho essa convicção. No passado a gente fazia isso. Talvez seja uma ação que a gente tenha que implantar novamente. (...) Precisa uma ação mais forte do Comitê da Super.”

Sobre a falta de acompanhamento dos planos de ação: “(...) em função das ferramentas de acompanhamento, como o ATB e o Sinergia, às vezes a gente acaba no dia-a-dia interagindo apenas com elas. É uma ferramenta muito forte que o Banco disponibilizou, onde você já tem distribuídas todas as metas. (...) Isso não supre a necessidade de nós fazermos planeamento tático a nível de Estado. Cada equipe acaba de certa forma fazendo suas ações do dia-a-dia em função da necessidade

de cumprir uma meta do produto e acaba se esquecendo de interagir com aquele planejamento que nós montamos no final de cada ano para o ano seguinte.”

De acordo com os entrevistados são os seguintes os pontos fortes e fracos do planejamento da Super:

a) Pontos Fortes:

- a. Se tenta fazer.
- b. Iniciativa por parte das equipes.
- c. Ferramenta de acompanhamento.
- d. Envolvimento do setor de planejamento.
- e. Percepção de que é necessário.

b) Pontos Fracos:

- a. Falta de envolvimento das equipes.
- b. Falta de envolvimento da administração.
- c. Pouco valorizado pelos gerentes.
- d. Falta de Prioridade.
- e. Falta de informações sobre cenários estaduais.
- f. Falta de ousadia de mudança – opção por algo conhecido.
- g. Inexistência de cultura organizacional voltada para o planejamento (apenas mais uma tarefa).
- h. Excesso de atividades operacionais.

Nas sugestões verificou-se que a grande maioria acha necessário maior envolvimento e participação das pessoas e das equipes, garantindo ao planejamento a prioridade que lhe é devida, e não centralizando o seu acompanhamento apenas numa pessoa. Além disso, todos concordam que é necessário que os gerentes das equipes consigam apartar um tempo exclusivo para pensar e planejar o que será feito, numa tentativa de reduzir a pressão do operacional de curto prazo.

“Que as equipes realmente se envolvam. Seja realmente estipulado como prioridade de execução para todas as equipes. E para que isso possa acontecer é preciso que quem está acima cobrando a execução de outros serviços, entenda que precisa cobrar primeiro o planejamento. A partir do momento em que isso acontecer o planejamento vai ter a importância que merece” (Entrevista 5).

“(…) maior interação entre as áreas negociais para definição de estratégias comuns” (Entrevista 13).

“Penso em participação. Num determinado momento já teve muita gente participando. Essas pessoas ficaram com o planejamento na cabeça. (...) Falar de planejamento não é coisa complicada. (...) As pessoas que não participam do processo devem ser envolvidas. (...) O planejamento tem que estar como uma ferramenta de ajuda e não como algo que atrapalha. Essa parte não está transcorrendo legal. (...) Acho que a participação é a melhor maneira. Se não participar da criação pelo menos saber que existem. (...) haver alteração das pessoas envolvidas. Se não, é sempre a mesma pessoa que participa. Fulano tem reunião de planejamento, já que tu sabes vai lá” (Entrevista 7).

(...) Também é necessário compreensão por parte dos gestores da necessidade do planejamento como atividade das equipes” (Entrevista 2).

Outros, no entanto, entendem que os maiores problemas estão vinculados a geração de informação e as ferramentas de acompanhamento.

“Que haja um software que gerencie todo processo de planejamento, bem como seu acompanhamento para verificar se seus resultados são satisfatórios” (Entrevista 4).

“O planejamento está vinculado com a geração de informação da Super. Deveria haver uma unificação da geração de informação num sistema que deveria ser usado por todos e vinculado com os planos e metas, de maneira que tu pudesses aferir o que está fazendo sem esforço extra” (Entrevista 12).

“O fluxo de informações apresenta alguns problemas, pois cada setor procura concentrar as informações que lhe são necessárias. Precisamos de um repositório centralizado e disponível a todos” (Entrevista 2).

Também foi solicitado desenvolvimento de ações na área de informações externas, com elaboração de cenários e tendências no intuito de subsidiar as decisões a serem tomadas:

“Os Mercados necessitam de maiores informações externas, do tipo rumos da economia, para poderem planejar de acordo ou de maneira mais fidedigna com a realidade e não se baseando em séries históricas (...) mais ações de abordagens sobre a economia estadual, abordando temas afetos aos mercados e possibilitando um aumento no conhecimento dos analistas da realidade externa” (Entrevista 1).

Alguns entrevistados entendem que para realizar uma mudança efetiva no conceito de planejamento da Super, ou seja, sair do operacional para o tático, será necessário contratar uma consultoria externa:

“Uma sugestão que eu daria para a área de planejamento, e aí acho que tem que trazer alguém de fora, com conhecimento mais aprofundado sobre o assunto, é redefinir o conceito de planejamento da Super.(...) ainda tem muita gente que está com aquela idéia que planejamento é ficar preenchendo planinho de ação. Eu acho que este não é mais planejamento que nos interessa. Esse deve ficar para as coisas operacionais. Agora se tu quer passar para a dimensão do planejamento que vai te ajudar a ganhar mercado, a pensar na concorrência, a pensar nas oportunidades que estão disponíveis, aí este tipo de plano não serve. Para coisas maiores, para definição de estratégia de atuação, ou seja de que forma a Super vai atuar, como a Super pode ajudar as agências, tem que ter uma definição mais sofisticada de planejamento, mais moderna” (Entrevista 15).

“(...) melhoria do processo de comunicação, melhoria da ferramenta de acompanhamento e um trabalho muito focado em cima de planejamento estratégico. (...) tenho a sensação que, no nível de conhecimento de alguns colegas, nós necessitaríamos mesmo é de uma consultoria externa. (...) alguém acima de nós, colegas, pares, que detenha o conhecimento técnico para fazer. (...) aqui dentro nós somos mais uma equipe da Super, fica difícil” (Entrevista 8).

Ao ser perguntado sobre as melhorias no Processo, o Gerente de Administração disse: “O modelo que a gente tinha no passado, de regularmente, uma vez por mês, nós nos reunimos uma hora para discutir o nosso planejamento, com toda equipe, isso também não funciona. Acho que tem que haver uma conscientização contínua para que a gente no dia a dia pratique isso. (...) É tirar um tempinho para conversar, alinhar o que eu penso com o que você pensa. O objetivo é esse? É assim que nós vamos alcançar aquele resultado que nós planejamos lá no início? E aí, a gente não faz isso, acho que isso está faltando. (...) Eu acho que aí a gente começa a ter um resultado melhor.”

4.4 PROPOSTA DE ALTERAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO TÁTICO

Analisando-se o conjunto das entrevistas, priorizando-se os pontos fortes e fracos identificados e as sugestões efetuadas, buscou-se construir uma proposta de alteração no processo de Planejamento Tático da Super RS.

Ao iniciar-se esse estudo levou-se em conta que, apesar de apresentar diversos problemas, havia um processo de planejamento sendo efetuado. Portanto

era imprescindível que o novo projeto fosse construído sobre o que já existia, ou seja, sempre que possível utilizando-se de elementos conhecidos.

Além disso, utilizou-se no seu desenvolvimento o ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act), o mais importante conceito da gestão pela qualidade, para um processo de planejamento estratégico. O giro do ciclo não tem fim, já que se trata de um processo de aprendizagem contínua.

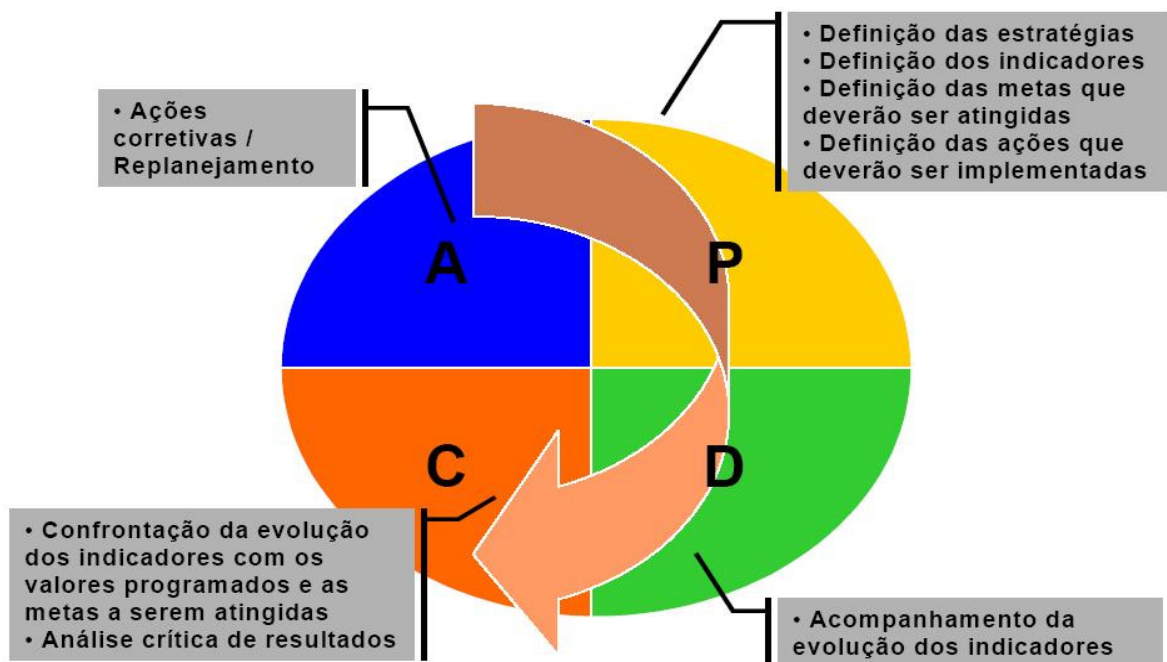


Figura 12 – Ciclo PDCA
Fonte: Merp Soluções, 2007.

4.4.1 Projeto de planejamento tático para a Super RS

O projeto de planejamento tático será desenvolvido pela Super RS, em consonância com os documentos estratégicos do Banco, ECBB, Plano Diretor e de Mercados e contemplando os valores definidos para o estado nos diferentes itens do orçamento descentralizado.

O Planejamento 2008 da Super RS será realizado em quatro fases:

- Análise das Estratégias de 2007.
- Análise Ambiental.
- Estratégias 2008.

- Acompanhamento do Processo.

Cada uma destas fases é analisada a seguir e o fluxograma do projeto encontra-se no anexo C.

Fase 1 – Avaliação dos planos de 2007

Antes de iniciar-se o planejamento para 2008 será efetuada revisão dos planos de ação definidos para 2007. Neste momento será verificado se os resultados obtidos atenderam ao esperado e se os planos de ação foram executados conforme planejados.

O processo de análise será feito em cada equipe, com assessoria de analista da PLANE, utilizando-se os planos de ação disponíveis na página da Super RS.

Fase 2 - Análise ambiental

Essa fase é composta de 3 etapas:

a) Análise do Ambiente Externo

i) Criação de Grupo de Cenários

- (1) Será criado grupo composto por ao menos um analista de cada equipe, denominado cenarista.
- (2) Os cenaristas se reunirão trimestralmente nos meses de fevereiro, maio, agosto e novembro visando analisar possíveis alterações no cenário de referência e balizar correções nos planos definidos.
- (3) O cenarista será responsável pela disseminação, para a sua equipe, das informações sobre alterações no cenário estadual.
- (4) A qualquer momento a equipe de cenaristas poderá ser convocada no intuito de analisar eventuais alterações que possam vir a modificar o cenário de referência.

ii) Ciclo de palestras

- (1) Nos meses de maio e novembro os cenaristas serão responsáveis pela elaboração de pauta que servirá de base para ciclo de palestra.
- (2) Nos meses de junho e dezembro será realizado o ciclo de palestras, com economistas gaúchos, que balizarão a construção de cenário de referência a ser utilizado na elaboração/revisão dos planos de ação.

- iii) Será utilizado o seguinte roteiro de Etapas para Análise do Ambiente Externo
 - (1) Definição do ambiente a ser analisado – No caso da Super RS o horizonte de tempo para elaboração do cenário é de um ano (com revisão após 6 meses) e a limitação geográfica do estado do Rio Grande do Sul.
 - (2) Seleção das informações relevantes
 - (a) Ciclo de palestras: “Cenários para o RS”.
 - (b) Público-alvo: Analistas da Super, sendo indispensável a presença dos Cenaristas e de seus respectivos Gerentes de Núcleo ou Mercado.
 - (c) Oficina de Equalização de Informações sobre Mercado Financeiro
 - (3) Escolha do cenário referência - Após ciclo de palestras de dezembro será construído um "Cenário de Referência" específico para a atuação do Banco no Estado. Esse cenário será revisado após ciclo de palestra de junho.
 - (4) Identificação das oportunidades e ameaças no cenário referência.
- iv) As atividades constantes das etapas 3 e 4 serão coordenadas pela PLANE com a participação do Grupo de Cenários.
- b) Análise do Ambiente Interno
 - i) Visando analisar as variáveis internas controláveis, utilizar-se-á o Formulário constante do Anexo D. Focar preferencialmente os seguintes pontos: recursos humanos, recursos financeiros, recursos tecnológicos e recursos operacionais.
 - ii) Agendar reuniões nas equipes para efetuar a análise. Se necessário acionar analista da PLANE ou Grupo de Cenários.
- c) Geração de matriz SWOT
 - i) Utilizando-se da análise externa (oportunidades e ameaças) e da análise interna (pontos fortes e fracos) o Grupo de Cenários gerará uma matriz SWOT que será disponibilizada a todas as equipes visando embasar a formulação dos planos de ação.

Fase 3 – Estratégias 2008

Essa fase é composta de 4 etapas (de acordo com o conceito do PDCA):

- a) **Elaboração dos Planos de Ação** – em consonância com documentos estratégicos do Banco: Estratégia Corporativa, Plano Diretor e Plano de Mercados e utilizando-se da matriz SWOT construída. Além disso, deverá levar em conta a análise efetuada na Fase 1, verificando quais ações foram efetivas e podem ser reutilizadas. Atentar para o estabelecimento de indicadores mensuráveis e prazos realistas. Os Planos de Ação serão classificados como táticos (influenciam a rede de dependências) ou internos (dizem respeito a processos de organização setorial).
 - i) **Observação:**
 - (1) O início da elaboração dos planos de ação será realizado em evento externo.
 - (2) O cadastramento dos planos deverá ser efetuado na intranet da Super RS.
 - (3) Os integrantes do grupo de Cenários serão responsáveis pela interligação de informações entre as equipes visando estabelecimento de planos conjuntos.
 - (4) O término da elaboração dos planos de ação será realizado na Super RS e a sua condução ficará a cargo do Gerente da equipe.
 - (5) A PLANE coordenará o processo de unificação dos planos.
 - (6) Será definida data limite para consolidação dos planos, visando divulgação dos mesmos nos Encontro Regionais de Administradores que serão realizados em janeiro de 2008.
 - b) **Execução das Ações Planejadas** – São de responsabilidade de cada Gerência o desenvolvimento e cumprimento das ações propostas. Se necessário providenciar treinamento para executar o plano conforme as metas definidas.
 - c) **Verificação do Atingimento das Metas** - Verificar se os resultados obtidos atendem ao esperado e se planos estão sendo executados conforme planejados.
 - i) **Planos Táticos**
 - (1) O acompanhamento estará disponível na Intranet da Super RS.

- (a) A atualização dos dados para o acompanhamento dos planos de ação ficará a cargo da PLANE.
- ii) Planos Internos
 - (1) O acompanhamento dos planos ficará a cargo de cada gerência.
- d) Ações corretivas e Revisão do Plano - Fazer ações corretivas ou de melhoria, caso tenha sido constatada na fase anterior a necessidade de corrigir ou melhorar processos. Ao menos uma vez, no final do primeiro semestre será efetuada uma revisão de todas as estratégias definidas. A qualquer momento, a critério da Gerência poderão ser efetuadas correções nos planos, em termos de metas, indicadores ou ações.

Fase 4 - Acompanhamento do planejamento em 2008

O acompanhamento do Planejamento 2008 se dará através de encontros trimestrais com os Gerentes de Mercado/Núcleo, Grupo de Cenários e analistas da PLANE para verificar alterações no cenário estadual que possam influenciar a atuação do Banco.

5 CONCLUSÃO

Planejar não significa prever o futuro, mas sim projetar o que deverá ser feito em determinado período de tempo tendo em vista objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, para os quais serão elaboradas estratégias. É indispensável procurar vislumbrar o que precisa ser modificado para aproximar cada vez mais a empresa dos seus objetivos estratégicos. Assim torna-se relevante a capacidade inventiva das pessoas, dos gestores e dos grupos participantes, além da motivação e comprometimento de cada um.

O planejamento deve levar a um melhor desempenho, ou será feito em vão. Assim, para ter-se uma organização que olhe para o futuro e se mantenha ativa e próspera em um mundo que se modifica, é preciso que o planejamento seja vigoroso, contínuo e criativo. Do contrário a organização somente reagirá ao ambiente e não será uma participante ativa no mundo competitivo.

Essa pesquisa se desenvolveu fundamentada na seguinte questão: Como melhorar o planejamento Tático da Super RS para garantir o atingimento de suas metas e contribuir para o resultado definido pelo Banco do Brasil?

Após o estudo dos aspectos teóricos sobre planejamento, começou-se a análise do processo de planejamento na Super RS. Para diminuir a limitação de um estudo de caso único foram utilizados diversos elementos para coleta de dados (entrevistas em profundidade, observações diretas de rotinas e estudo da documentação), além da confirmação por pessoas chaves da organização, neste caso os analistas responsáveis pelo projeto e a Gerente da PLANE. Todas essas técnicas foram utilizadas para retratar o melhor possível o contexto e reforçar a legitimidade dos elementos encontrados.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa ficou evidenciado que os conceitos de planejamento precisam ser melhor internalizados pelos funcionários a fim de poder-se efetuar um planejamento que realmente atenda as necessidades da Super RS. Além disso é necessário garantir um maior envolvimento tanto dos funcionários quanto da administração. A efetividade do planejamento está diretamente ligada à importância que a Administração dá a essa atividade e ao comprometimento dos funcionários em levar adiante o que foi definido. A conjugação desses fatores fortalece decisões, mobiliza forças e gera comprometimento com os resultados a serem alcançados.

Ao final concluiu-se que a problemática inicialmente proposta foi respondida, uma vez que foi possível construir um novo projeto de planejamento tático para a Super RS. Evidentemente não se esgotaram as possibilidades de melhorias. Contudo conseguiu-se estabelecer um plano inicial que poderá servir de subsídio para futuras intervenções.

Dessa forma podemos dizer que os objetivos específicos também foram atendidos. O primeiro objetivo, que era a identificação das disfunções ocorridas no processo de planejamento tático, foi respondido no Capítulo 3, ao fazer-se a análise longitudinal do processo. O segundo objetivo que era identificar potenciais melhorias também foi respondido no Capítulo 3, onde apontam-se as sugestões colhidas nas entrevistas e analisa-se as ferramentas disponibilizadas. E, finalmente, o terceiro objetivo que era propor um plano de implementação de melhorias está descrito no final do capítulo 3.

Os objetivos propostos para essa pesquisa foram cumpridos., porém a mesma apresentou algumas limitações.

A principal limitação dessa pesquisa refere-se ao fato de que foi analisada apenas uma das 23 Superintendências de Varejo do Banco do Brasil, restringindo com isso a generalização dos resultados obtidos. Com isso não é possível afirmar-se que a solução encontrada possa ser utilizada em outros estados.

Outra limitação foi a metodologia escolhida, pois num estudo de caso de natureza qualitativa as conclusões podem ser influenciadas pela subjetividade do autor. Para minimizar-se o problema, buscou-se confirmações das conclusões junto documentação e informantes-chaves.

A principal contribuição dessa pesquisa foi aliar o conhecimento acadêmico sobre planejamento com a realidade da Super RS, buscando identificar seus aspectos mais relevantes. Outra importante contribuição foi para a organização estudada. O mapeamento do processo, além de identificar as disfunções que estavam ocorrendo, propiciou a elaboração de novo projeto que poderá auxiliar a Super RS a atingir seus objetivos de forma mais efetiva.

Espera-se que o projeto de Planejamento Tático apresentado nesse estudo possa ser desenvolvido em 2008 e, mais do que isso, que seja efetivamente “comprado” pela administração. Nesse sentido cabe salientar trecho da entrevista feita com o Gerente de Segmento, responsável pela área administrativa, ao falar-se sobre a aplicação do novo processo de planejamento: “Acho que o trabalho de

vocês vai contribuir e a gente precisa alinhar isso. (...) E a cobrança não pode ser da PLANE, ela não tem o poder institucional de colocar isso em prática. O Comitê da Super RS precisa assumir essa tarefa”.

As conclusões dessa pesquisa não esgotam o tema abordado. Procuram apenas responder as questões propostas. No desenvolvimento deste trabalho surgiram várias linhas de pesquisa que fugiram ao tema originalmente proposto, mas que podem originar estudos que complementem os resultados obtidos. Além disso, a implementação do projeto certamente irá originar muitas outras questões. Dentre as possíveis questões tem-se:

- a) Efetuar estudo comparativo do processo de planejamento da Super RS com outras Superintendências do BB, com o objetivo de criar um processo uniforme em todo Brasil.
- b) Analisar a implementação do processo de planejamento na Super RS efetuando comparações dos resultados obtidos com a situação atual.
- c) Efetuar pesquisas sobre planejamento operacional das agências do Banco no Estado, visando auxiliar a rede de dependências no cumprimento de suas metas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Blumenau: FURB, 2002.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1994.

BANCO DO BRASIL. **Sistema ARH**. Disponível em <http://www.bancodobrasil.com.br>
Acesso em: 03 jun. 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração, São Paulo: Makron Books, 1999.

COELHO, Cláudio Ulysses Ferreira. **Introdução à administração**. Rio de Janeiro: Senac, 1999.

FERREIRA, Aurélio B. H. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira (1975).

MEGGINSON, Jr. Leon; MOSLEY, C. Donald; PIETRI, Paul H. **Administração**: conceitos e aplicações. São Paulo: HABRA, 1986.

MERP SOLUÇÕES. **Ciclo PDCA**. Disponível em:
http://www.merp.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=9&Itemid=1
Acesso em: 24 ago. 2007.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma P.R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologia e Práticas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SILVA, Tatiana Dias. **O caso do estudo de caso:** a preferência metodológica na produção discente do núcleo de pós-graduação em administração da universidade federal da Bahia no período de 1999 a julho de 2001. Disponível em:
– <http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/v9n3art7.pdf> Acesso em: 26 jul. 2007.

TERENCE, Ana C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa** – Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para elaboração do planejamento: 2002. 318f. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA

Parte 1 - Qualificação do Entrevistado

- a) Idade:
- b) Sexo:
- c) Formação:
- d) Setor:
- e) Função:
- f) Tempo na Função:
- g) Tempo no Banco:

Parte 2

a) Noções de Planejamento

Planejamento	Conceito	O que é Planejamento? Como ele se enquadra em nosso dia a dia?
	Níveis	Existem diferentes níveis de Planejamento? Se existem, quais seriam? Existe vinculação entre eles?
	Tático	O que é planejamento Tático? Qual sua periodicidade? Quem são os responsáveis pela sua execução?

b) O Planejamento do Banco e sua vinculação com a Super

Na Super	Vinculação	Qual o nível do planejamento executado pelo Banco? Quais os documentos que norteiam o planejamento do Banco? Você conhece as metas definidas para o Banco na sua área? O que facilitou/dificultou o conhecimento? Qual o nível de planejamento executado pela Super? Como os documentos estratégicos influenciam no planejamento da Super?
	Processo de Planejamento	Existe processo de planejamento? Como ele é encarado?

c) O Processo de Planejamento na Equipe

Na equipe	Realização	Como sua equipe realizou o planejamento? Todos funcionários participaram? O fluxo de informações foi satisfatório? Houve necessidade de informações complementares? Houve interação com outras equipes para desenvolvimento de planos em conjunto?
	Acompanhamento/Correções	Como sua equipe efetua o acompanhamento? Sua equipe efetua correções, quando necessário? As ações eficazes são conhecidas? As ações ineficazes são retiradas?

d) Sugestões

Na Super	Análise	O planejamento da Super atinge seus objetivos? Quais os pontos fortes e fracos?
	Sugestões	Quais seriam as sugestões para melhoria do processo?

ANEXO B – MODELO PLANO DE AÇÃO

BANCO DO BRASIL - SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL PLANEJAMENTO 2006		
PLANO DE AÇÃO		ESTRATÉGICO
PLANO Nº _____	SEGMENTO/PRODUTO _____	DATA _____
O QUE FAZER:		

QUANTO FAZER:		

QUANDO FAZER:		

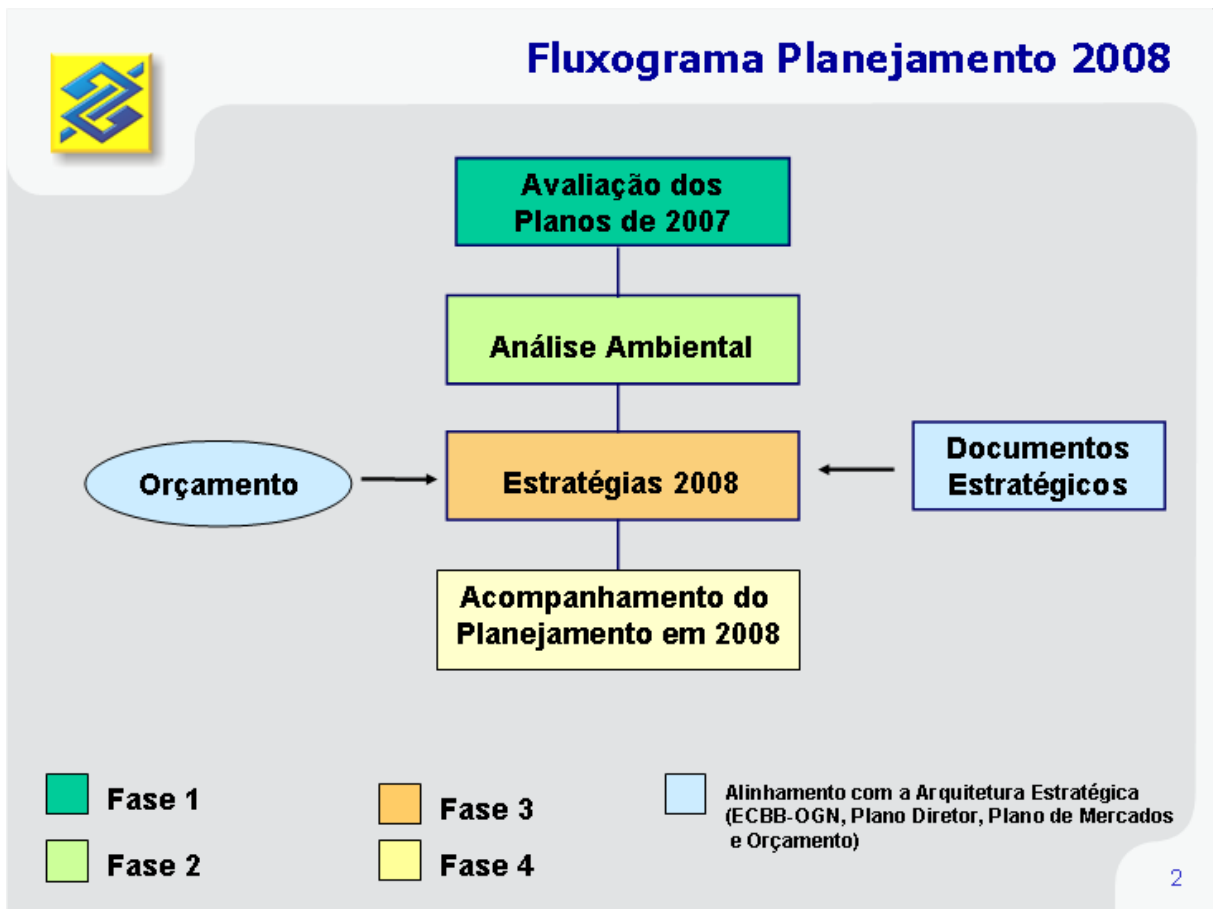
POR QUE FAZER:		

COMO FAZER:		

ACOMPANHAMENTO:		

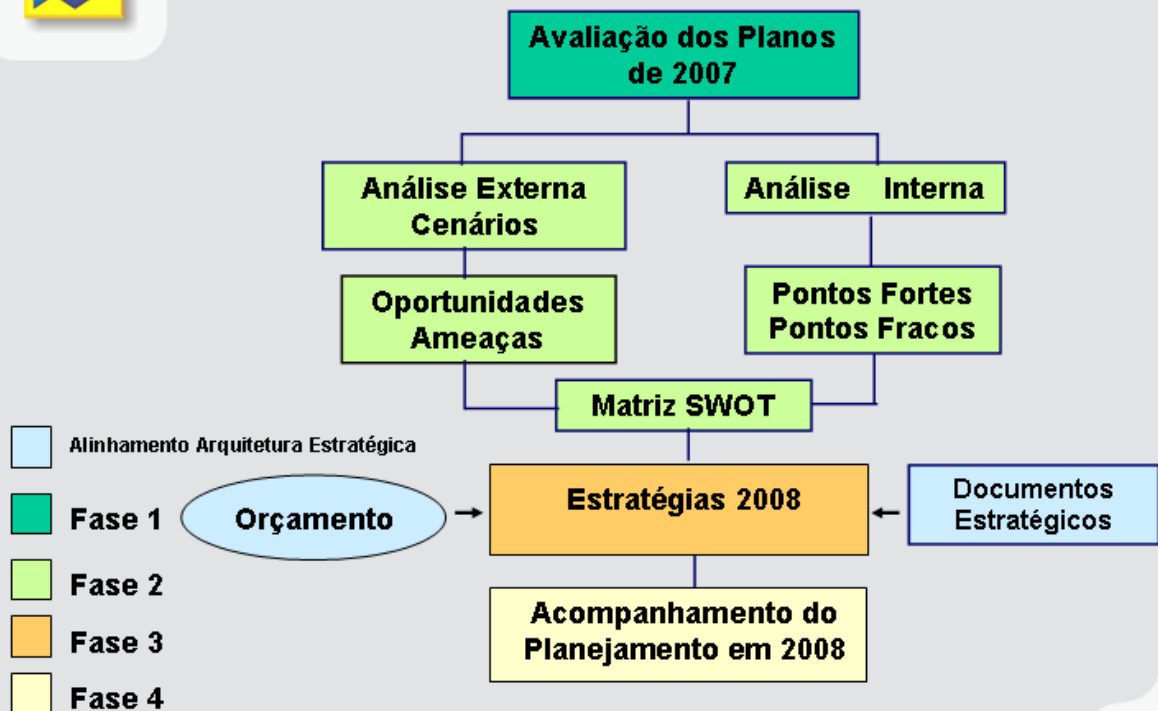
RESULTADO		
<input type="checkbox"/> NÃO REALIZADO – MOTIVO: _____		
<input type="checkbox"/> REALIZADO PARCIALMENTE: _____ % DA META		
<input type="checkbox"/> REALIZADO TOTALMENTE		

ANEXO C - FLUXOGRAMAS





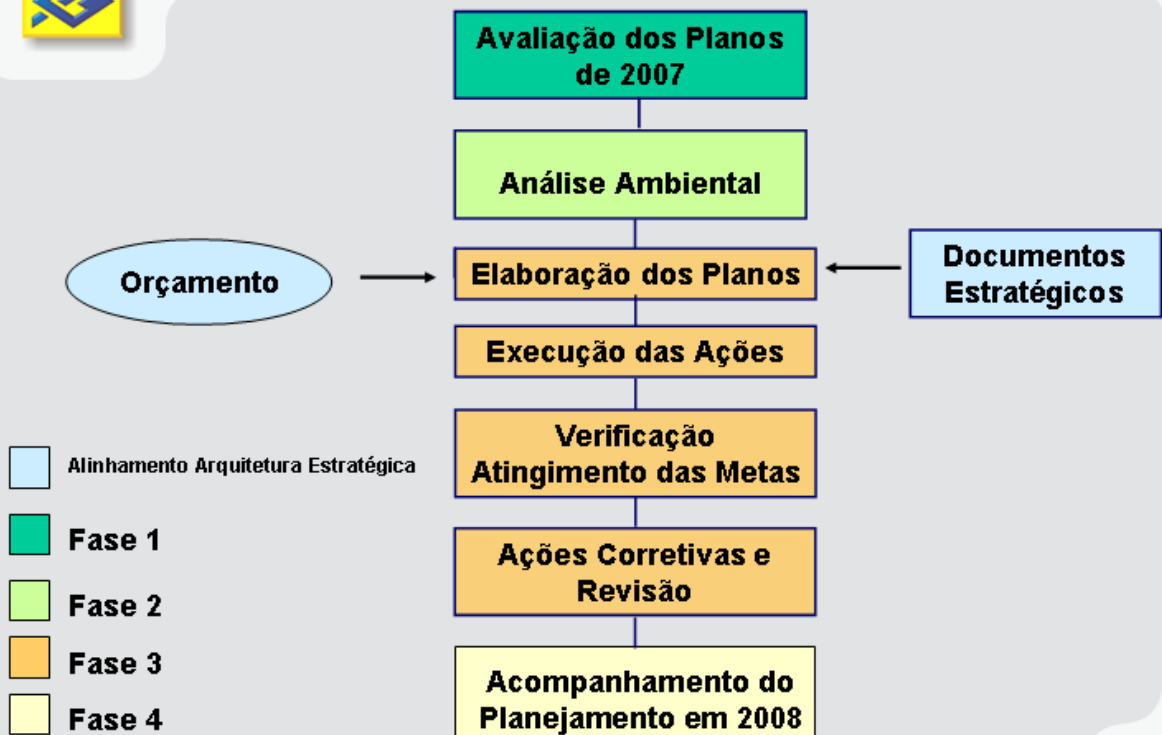
Fluxograma – Detalhamento Análise Ambiental



3



Fluxograma – Detalhamento Estratégias 2008



4

ANEXO D – ANÁLISE INTERNA

Nome da Gerência

Módulo 1 - Quanto ao negócio e campo de atuação da gerência

1.1 O negócio da Gerência permanece o mesmo de 2007? Listar eventuais alterações.
Em 2007

--

Em 2008

--

1.2 Quais foram os principais desafios enfrentados pela Gerência em 2007? Na última coluna coloque um S para aqueles que permanecem em 2008 e um N para os solucionados. Acrescente os novos desafios para 2008* (se houverem).

Em 2007

S/N

--	--

Em 2008

--

1.3 Quais os Pontos Fortes e Fracos da Gerência em 2007? Na última coluna coloque S ou N de acordo com a avaliação da equipe. Acrescente novos para 2008 (se houverem). Se possível associe os pontos fortes e fracos às oportunidades e/ou ameaças identificadas no ambiente em 2008, utilizando a matriz SWOT definida.

Em 2007

Pontos Fortes da Gerência	Oportunidades do ambiente	

Pontos Fracos da Gerência	Ameaças do ambiente	

Em 2008

Pontos Fortes da Gerência	Oportunidades do ambiente	

Pontos Fracos da Gerência	Ameaças do ambiente	

Módulo 2 – Quanto à situação atual da Gerência

2.1 Relacione os principais projetos/atividades propostos para 2007 e os respectivos resultados obtidos. Na última coluna coloque S(Sim), N(Não) ou P(parcialmente) de acordo com a avaliação da equipe.

Projetos/atividades propostos	Resultados esperados	Ating. S/N

2.2 Se algum dos objetivos/resultados propostos para 2007, não foi atingido, qual o motivo?

--

Módulo 3 – Quanto à situação futura da Gerência

3.1 Relacione abaixo os principais projetos/atividades previstos para o 1º semestre de 2008 e os respectivos resultados esperados. Tenha presente, neste momento, as oportunidades e ameaças identificadas no Módulo 1 e a vinculação dos Documentos Estratégicos.

Projetos/atividades propostos	Resultados esperados

3.2 Liste as qualificações da Gerência que precisavam ser aprimoradas em 2007 a fim de alcançar os objetivos propostos. Na última coluna coloque S ou N de acordo com a avaliação da equipe quanto ao atingimento das qualificações propostas. Acrescente novas para 2008 (se houverem)

Em 2007

S/N

--	--

Em 2008

--

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W2H - *Why, What, How, Where, When, Who e How Much*

ATB – Acordo de Trabalho

BB – Banco do Brasil S/A

DIRED – Diretoria de Distribuição e Canais de Varejo

DRS - Desenvolvimento Regional Sustentável

ECBB – OGN - Estratégia Corporativa Banco do Brasil – Orientação Geral de Negócios

GEATI - Gerência de Ativos

GEFIS - Gerência de Mercado de Pessoa Física

GEGOV - Gerência de Mercado Governo

GENEM - Gerência de Mercado de Pessoa Jurídica

GEPES – Gerência Regional de Gestão de Pessoas

GEPLA – Gerência de Planejamento e Orçamento

GERUR – Gerência de Agronegócios

SWOT – Ameaças, Oportunidades, Forças e Fraquezas

NUCOM - Núcleo de Comunicação

PDCA - Plan-Do-Check-Act

PLANE - Núcleo de Planejamento e Orçamento

PLR – Programa de Participação nos Lucros

REDE - Núcleo de Atendimento à Rede

SISBB – Sistema de Informações do Banco do Brasil

SUPER RS – Superintendência de Varejo do Rio Grande do Sul

UT – Unidade Tática