

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

Eduardo Swiech

**O Planejamento no nível de agência bancária como
diferencial para o resultado econômico.**

**Porto Alegre
2009**

Eduardo Swiech

O Planejamento no nível de agência bancária como diferencial para o resultado econômico.

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 a obtenção do título de Especialista em Administração.

Orientador: Prof. Ivan Antônio Pinheiro

**Porto Alegre
2009**

Eduardo Swiech

O Planejamento no nível de agência bancária como diferencial para o resultado econômico.

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 a obtenção do título de Especialista em Administração.

Conceito final:
Aprovado em dede.....

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Prof. Dr. – Instituição

Orientador – Prof. Dr. – Instituição

AGRADECIMENTOS

À Deus, sem o qual eu não seria quem sou;

Ao Banco do Brasil, que possibilitou esta empreitada;

À Agência Araucária, que compreendeu e suportou os esforços necessários para que este trabalho fosse realizado;

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que indicou os caminhos e acolheu o presente estudo mesmo em meio as adversidades trilhadas.

RESUMO

Os avanços das teorias de Administração, da tecnologia da informática e o mercado globalizado, trouxeram consigo uma competitividade nunca antes vista no mundo dos negócios. Neste contexto encontra-se o setor bancário, inserido em um dos mercados mais dinâmicos e competitivos do mundo, o “Mercado Financeiro”. Diante do exposto, o que o presente estudo almeja, é averiguar a aplicabilidade do conceito de Planejamento Estratégico, sob enfoque do Planejamento Tático e Operacional no nível de agência, para a geração de negócios. Buscou-se verificar como uma agência conduz suas atividades para o atingimento de metas e melhoria dos resultados. Para tanto, procurou-se compreender a condução do planejamento, bem como sua execução e controle.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as técnicas de pesquisa documental, questionários e observação participante, em um período de três meses vivenciados pelo autor. Na prática, a agência bancária é vista como uma “empresa dentro da empresa”, ou seja, uma unidade de negócios que define suas táticas e formas operacionais, alinhadas com os Normativos e o Planejamento Estratégico da Matriz, para o mercado local onde está inserida.

Palavras-Chave: Bancos; Agência Bancária; Planejamento Estratégico; Planejamento Tático; Planejamento Operacional.

ABSTRACT

The advances in Administration Theories, the information technology, and the globalized market brought with it a competitiveness ever seen before in the world business. In this context we see the banks, and they are inserted in the most dynamics, and competitive markets in the world, the “Financial Market”. And up against the subject, what this study intends to is to check out the applicability of the Strategic Planning being focus on the Tactical and Operational Planning at the agency to make business. And also this study shows how an agency does to carry out its activities to achieve goals, and the improvement of results. Therefore, the study tried to understand the planning direction.

For the data collection, the documental research techniques were used together with questionnaires, and the role of the observant in a three month period

experienced by the author. In practice, the bank agency is seen as a “company within the company”, a place of business that defines its tactics and operation ways with the Normative and Strategic Planning of the Head Office to the local market where it is located.

Keys-words: Banks, Bank Agency, Strategic Planning, Tactic Planning, Operational Planning.

SUMARIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA.....	10
3	GESTÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	13
3.1	EXECUÇÃO E CONTROLE.....	14
3.2	A OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO.....	15
4	RESISTÊNCIA E FALHAS COMUNS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	18
5	METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
5.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	21
6	UNIDADE DE ANÁLISE.....	23
6.1	CONTEXTO HISTÓRICO E POSICIONAMENTO ATUAL.....	23
7	OBSERVAÇÕES.....	27
7.1	RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS.....	31
8	ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES.....	34
9	CONCLUSÃO.....	37
	REFERÊNCIAS.....	38
	ANEXO A – QUESTIONÁRIO POSTOS EFETIVOS À GERENTES DE SETOR.....	40
	ANEXO B – QUESTIONÁRIO ADMINISTRADORES.....	42

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 90, decorrente dos avanços tecnológicos, observados principalmente na área de informática, e também da abertura das fronteiras do país para a globalização, presenciou-se uma mudança significativa no mercado bancário brasileiro. Uma corrida pela implantação de sistemas informatizados de informação, bem como ingresso de novas instituições de nível mundial, fusões e aquisições, marcaram esta década proporcionando um acirramento da concorrência nunca antes visto pelos bancos nacionais, fazendo-os buscar meios de gerenciamento que os diferenciem dos concorrentes, permitindo sua permanência no mercado.

Este contexto de dinamismo e competição cada vez mais severos, fez aumentar a utilização de eficientes ferramentas administrativas que possibilitem o atingimento dos objetivos das organizações, num anseio de “antever o futuro” destacando-as das demais para a conquista de maiores fatias de mercado. Isto posto, nota-se uma peculiaridade inerente da estrutura da atividade bancária, que diferencia este dos demais segmentos de mercado, pois trata-se de empresas de grande porte, que são subdivididas em “empresas menores” (agências bancárias e escritórios de negócios) fazendo com que, a grosso modo, o somatório dos resultados destas “empresas menores” é que geram o resultado final da organização.

Objetivamente procurou-se estudar como que uma das ferramentas de administração mais utilizadas nos negócios, chamada “Planejamento Estratégico”, analisada sob o enfoque do Planejamento Tático e Operacional, vêm sendo utilizada por uma agência do Banco do Brasil, averiguando sua existência, aplicabilidade e auxílio na geração dos resultados da unidade estudada.

O tema proposto nasceu das observações do autor, também funcionário do Banco do Brasil, de onde a floraram questões sobre o quão arraigados estão os conceitos de planejamento, suas limitações, potenciais, e aplicação no dia-a-dia, bem como sua estruturação como ferramenta auxiliar no atingimento das metas e objetivos da unidade.

Por se tratar de um conceito de relevância no escopo da Administração de Empresas, o Planejamento têm ganho, no mundo todo, cada vez mais espaço nas corporações de todos os tamanhos, sendo este um momento adequado para sua análise, já que sua aplicação vem justamente de encontro com um dos maiores

anseios do meio empresarial, senão o maior, que é justamente a multiplicação do retorno sobre os capitais investidos, ou seja, o lucro.

Utilizou-se a forma de estudo de caso para a apresentação do trabalho, através da observação participante do autor pelo período de três meses, compreendidos pelo último trimestre do ano de 2008, e a aplicação de questionários para a administração da agência e demais funcionários no início de 2009, bem como o levantamento de documentos através dos sistemas de informações disponibilizados pela agência. Procurou-se também conceituar os temas abordados à luz da literatura existente, além de outros meios como periódicos e artigos que anteriormente abordaram de forma semelhante o tema proposto.

A trabalho está disposto inicialmente pela conceituação de planejamento e suas subdivisões, sua execução e controle, evoluindo para as abordagens sobre a otimização de resultados, resistências e principais falhas de planejamento, culminando com as observações efetuadas, análise dos dados coletados e sua implicações e sugestões para a unidade estudada.

2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Para que se possa conceituar Planejamento Estratégico, faz-se necessário mencionar que este pertence a um escopo maior, a um conceito mais amplo, que são Planejamento e Estratégia.

Planejamento pressupõem antever situações futuras, olhar adiante e definir o caminho a ser trilhado para que se alcancem os objetivos imaginados. Segundo Mosimann (1999, p.42), "O objetivo do planejamento é produzir um estado futuro desejável e os caminhos para atingi-lo."

Já o termo Estratégia provem do grego "strátegus", que conforme Chiavenato (2004, p. 26) "inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio a designar 'a arte do general', significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar)". É a ciência dos movimentos, a análise dos possíveis caminhos para se chegar ao objetivo (sucesso) e como se dará sua implementação.

A partir destes conceitos surge o termo empresarial Planejamento Estratégico, inicialmente com lenta aceitação, que ganha força no final década de 70 com autores como Russell L. Ackoff, autor do livro Planejamento Empresarial, trazendo uma abordagem de sucesso para o tema, fazendo com que se tornasse uma das ferramentas gerenciais mais difundidas e utilizadas no meio corporativo. O Planejamento pode ser classificado em três tipos distintos, tendo em vista sua amplitude ou nível de atuação:

- Planejamento Estratégico;
- Planejamento Tático; e
- Planejamento Operacional.

E em três fases quando da sua utilização:

- Planejamento propriamente dito;
- Execução; e
- Controle.

Estando intimamente ligado as diretrizes principais da empresa, o Planejamento Estratégico visa maximizar os resultados, analisando aonde se quer chegar em um horizonte de tempo longo, estabelecendo quais são os caminhos a serem percorridos para que se alcance o objetivo da empresa.

Segundo Chiavenato (2004, p. 39) "O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando.". É através do Planejamento que se definem quais são a Missão e Visão de uma empresa, bem como seus objetivos e estratégias para sua atuação no mercado.

Uma vez que a empresa possui tais definições estipuladas, é preciso traçar táticas para que se alcance o que foi planejado. Para isso utiliza-se outra ferramenta que faz parte do "pacote" Planejamento Estratégico, chamado Planejamento Tático, que é definido por alguns autores como o planejamento que decompõem os objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Segundo Ackoff (1975), a distinção entre Planejamento Estratégico e Tático normalmente é feita, mas quase sempre não é clara, pois o que pode ser estratégico para alguns, poder ser tático para outros, o que muitas vezes o relega a uma ferramenta secundária, dispensando-se menos atenção do que o devido.

O Planejamento Tático também pode ser considerado como o Planejamento Estratégico de cada área da empresa, pensando estas como "empresas" dentro da empresa (MOSIMANN, 1999), sendo esta a definição adotada no presente trabalho, entendendo-se que tal enfoque é perfeitamente ajustável a empresa estudada.

Definidos o Planejamento Estratégico e o Planejamento Tático, tem-se as informações necessárias que indicam aonde quer que a empresa se posicione no futuro, ou seja, tem-se os objetivos e o prazo para seu cumprimento, sendo necessário identificar o "Como" fazê-lo, e é neste momento que o Planejamento Operacional aparece como ferramenta integrante do Planejamento Estratégico, definindo como colocá-lo em prática.

O gráfico a seguir esquematiza os tipos de planejamentos, bem como os níveis onde ocorrem as decisões para cada um deles:

Alta administração		Nível estratégico	Decisões estratégicas	Planejamento estratégico
Média administração		Nível tático	Decisões táticas	Planejamento tático
Baixa administração		Nível operacional	Decisões operacionais	Planejamento operacional

Figura - 1 Níveis de Planejamento/decisões nas empresas.

Fonte: Oliveira, Djalma (2001, p. 301).

Conforme observa-se na figura acima, apesar de o Planejamento Estratégico normalmente ser criado/desenvolvido pela alta cúpula da empresa, acaba sendo decomposto em diversos tipos de planejamento que são direcionados para determinados níveis hierárquicos na empresa. Como o presente trabalho se aterá ao estudo de uma unidade negocial (agência) de um Banco, onde estão localizadas a média e baixa administração, será dado maior enfoque ao Planejamento Tático e principalmente ao Planejamento Operacional.

3 A GESTÃO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO OPERACIONAL

De forma sintética, o processo de gestão pode ser entendido como composto das seguintes fases: planejamento, execução e controle.

Para que não se cometa o erro de efetuar um planejamento por si só, mas sim de forma sistemática e holística, o processo de planejamento deve ser organizado, administrado e executado eficazmente, devendo encontrar uma forma de torná-lo parte integrante dos processos administrativos e de pesquisas administrativas da empresa (ACKOF, 1975). Ainda segundo o autor, o processo de planejamento deve ser desenvolvido nos diversos níveis hierárquicos simultaneamente.

O Planejamento Operacional trata da definição de políticas e metas operacionais da empresa, sempre em consonância com o Planejamento Estratégico e consiste na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação e na escolha de um plano de ação a ser implementado (CATELLI (coord), 2001).

Como observado anteriormente, o Planejamento Estratégico trata a empresa em sua totalidade, e é conceitualmente efetuado pela alta administração, o que demonstra sua importância no direcionamento da organização.

Conforme Glautier & Underdown (1991, p. 439)

O planejamento é a mais básica de todas as funções administrativas, e a habilidade pela qual essa função é desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejar pode ser definido como o processo de pensamento que precede a ação e está direcionado para que se tomem decisões no momento presente com o futuro em vista.

Desta forma fica evidenciado a importância do planejamento das funções administrativas no meio empresarial. E apesar de menos difundido que o Planejamento Estratégico, talvez até por fazer parte dele, o Planejamento Operacional tem grande importância no dia-a-dia das empresas.

Buscando alternativas de ação a serem implementadas por cada área de atuação, é normalmente elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico no dia-a-dia da empresa (OLIVEIRA, 2005), visando definir os meios para que se aplique na prática o que foi convencionado no Planejamento Estratégico e Tático da empresa.

O processo de planejamento operacional compreende a definição das seguintes etapas:

1. estabelecimento dos objetivos operacionais;
2. definição dos meios e recursos;
3. identificação das alternativas de ação;
4. simulação das alternativas;
5. escolha das alternativas e incorporação do plano, e
6. aprovação e divulgação do plano.

Conforme Catelli (2001), todo o processo deve ser feito com a participação dos responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa, para que reflita as condições operacionais adequadas e exista o compromisso com seu cumprimento.

Ainda segundo o autor, no curto prazo, essa fase corresponde a um planejamento mais próximo da realização dos eventos, mediante um conhecimento mais seguro das variáveis envolvidas, sendo seu produto o programa operacional, para um horizonte de tempo, de por exemplo, um mês, adequado as condições de estrutura e mercado locais.

3.1 EXECUÇÃO E CONTROLE

A execução é a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução, sendo por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados. Esta etapa pode ser entendida ainda como o momento onde os recursos são consumidos e os produtos gerados.

Sugere-se que nesta etapa, alguns preceitos quanto a tomada de decisão sejam levados em conta. Conforme Hesselbein (2000), tem-se:

- Apontar as decisões imprescindíveis para concretizar uma estratégia;
- Identificar as questões críticas, os dados e as análises necessárias;
- Enumerar as funções e as responsabilidades de cada pessoa e grupo envolvido;
- Descrever o processo e o momento ideal pelos quais as pessoas e as informações vão se unir.

Hesselbein (2000) ressalta ainda que para uma execução integral, faz-se necessário a participação de cada unidade e cada funcionário sem isenção, boicotes ou 'vetos presidenciais', o que significa programar cada mudança imprescindível e ir

até o fim, impedindo que o excesso de pequenos compromissos reduzam a zero os programas de mudança em andamento, criando um vínculo de todos os funcionários com aquilo que está sendo criado/desenvolvido. Para que a execução aconteça a contento, faz-se necessário exercer algum tipo de controle no período de desenvolvimento das atividades, tal controle traduz-se em uma verificação e avaliação sobre a execução das operações, ou seja, sobre a própria execução das tarefas no dia-a-dia da empresa.

Segundo Catelli (2001) o controle deve ser executado nas áreas operacionais, na administração das áreas operacionais e na empresa em sua totalidade. Para que sejam eficazes, os controles devem ser baseados em planos. Quanto mais claros, completos e integrados forem os planos, mais eficazes serão os controles, fazendo as verificações necessárias para averiguar se as ações operacionais estão sendo efetivas ou não, assegurando que os objetivos estejam sendo alcançados. Caso a resposta seja negativa, faz-se necessário a revisão do plano, recursos, método e tempo de aplicação do mesmo para que se atinja o objetivo proposto.

Para a etapa de controle, Ackof (1975) sugere que seja coordenada por quem tenha autoridade final sobre o processo, como por exemplo o administrador da unidade, mesmo que a direção diária do processo seja delegada a outro, demonstrando para todos a importância da correta execução para a correta implementação do Planejamento Estratégico como um todo.

3.2 A OTIMIZAÇÃO DO RESULTADO

Para que se atinja um resultado ótimo, é preciso entender o Planejamento Estratégico como a soma dos planejamentos das partes, que devem vir de baixo para cima, sendo interativo, com o conhecimento de todos (CATELLI, 2001).

Analisando o ambiente atual e vislumbrando futuros cenários das organizações, nota-se que o dinamismo dos negócios está cada vez maior, e neste cenário, é de suma importância que as empresas e/ou suas áreas se adaptem e determinem sua condição de continuidade em mercados cada vez mais competitivos, sendo que, tal flexibilidade e capacidade de adaptação da empresa a seu ambiente reflitam-se diretamente em seu resultado econômico.

Todas as atividades da empresa devem contribuir para seu resultado. A gestão deve ser voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistemas

que reportem informações que apoiem as decisões dos gestores, com informações sobre resultados econômicos dos eventos, atividades, clientes, segmentos relacionados à área sob sua responsabilidade, permitindo que atuem permanentemente em busca do atingimento dos objetivos de suas atividades.

Partindo desse pressuposto, as áreas devem desempenhar suas atividades sem transferir ineficiências e sem arcar com as ineficiências alheias, desonerando o sistema de alocação de recursos, tanto material como o humano, usando-os com eficiência (CATELLI, 2001).

Ainda segundo o autor, é importante citar que um gestor é sempre gestor da empresa e não apenas gestor de sua área de atuação, qualquer que ela seja, evitando-se uma visão míope de atuação gerencial. Suas preocupações devem ser sempre no sentido de contribuir para o resultado da instituição em sua totalidade, assumindo posturas otimizadoras, agregando valor e soluções a fim de se atingir os objetivos propostos.

Sob este aspecto de visão holística do gerente, passa a ser evidente o relacionamento existente entre setores da empresa, gerenciando uma diversidade de conflitos de cada uma das áreas e entre elas. Visando a otimização de cada área, cada gerente deve encontrar soluções para seus conflitos, gerando a otimização do todo, bem como troca de informações, gerando interações que são classificadas de interações verticais e horizontais.

Os relacionamentos verticais são as interações existentes entre unidades organizacionais superiores e inferiores de tal forma que suas ações estão interligadas, uma dependendo da outra, fazendo com que as ações e decisões de uma unidade dependa da outra, em ambos os sentidos, de acordo com o momento e origem da problematização encontrada.

À semelhança dos relacionamentos verticais, os relacionamentos horizontais se dão entre as unidades organizacionais de mesmo nível hierárquico através de suas ações e reações como influências recíprocas na tomada de decisões e em todas essas interações devem ser envidados esforços para o atingimento de objetivos e metas traçados no Planejamento Estratégico.

Quanto aos objetivos, Oliveira (2005, p. 158) os conceitua como sendo o “alvo ou ponto que se pretende atingir.” e as metas como “quantificação do objetivo ou etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.

Em outras palavras, os objetivos significam o lugar aonde se quer chegar e as metas são os pontos de verificação entre o ponto atual e o objetivo a ser alcançado.

Os objetivos precisam ser claros, específicos, mensuráveis, realísticos e desafiadores, amplamente divulgados, entendidos, aceitos e é recomendável que os funcionários considerem os objetivos empresariais como seus próprios objetivos pessoais (OLIVEIRA, 2005), o que significa que a empresa só alcançará seus objetivos quando todos os seus funcionários estiverem capacitados e motivados direção aos resultados esperados. Quando tais características são observadas na prática, podemos dizer que a empresa está otimizando seus resultados, agregando maior valor à força de trabalho e recursos existentes a sua disposição, em consonância com o estabelecido pela alta cúpula no Planejamento da organização.

4 RESISTÊNCIA E FALHAS COMUNS NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Não raramente, o fator que mais impacta o planejamento, seja qual for, para que não se realize é a resistência, consciente ou não, das pessoas que fazem parte deste tipo de processo.

Quando do surgimento da proposta de Planejamento Estratégico, imaginava-se que este poderia ser apoiado em três premissas:

- Pessoas 'razoáveis farão coisas razoáveis', ou seja, sempre se daria boa acolhida e cooperação a novas maneiras de pensar;
- Que os sistemas e procedimentos seriam capazes de traduzir as decisões estratégicas em ações;
- A preocupação com a implementação de um plano se daria imediatamente após a tomada das decisões estratégicas, e que são processos independentes.

Mas segundo Declerck, (1985), a experiência leva ao questionamento de todas elas. Conforme o autor:

- Pessoas 'razoáveis não fazem coisas razoáveis', ou seja, a resistência ao planejamento não é um fenômeno superficial; ela tem lógica própria, e não pode ser eliminada simplesmente com exortações dos altos administradores;
- A implementação não se segue automaticamente após à elaboração. Ela enfrenta sua própria resistência, que pode invalidar o esforço do planejamento;
- O trato da implementação como uma sequencia independente do planejamento ignora o fato de que o modo pelo qual o planejamento é realizado exerce um efeito determinante sobre as possibilidades de implantação.

Todo processo de mudança pode gerar resistência por parte dos envolvidos. Declerck (1985) resume as frases que tipicamente afloram num momento de mudanças:

Frases/Pensamentos	Significado
Não há nada de errado conosco que não possa ser curado por um grande volume de produção.	"Rejeição"
Amanhã nos organizaremos e faremos o planejamento.	"Adiamento"
Morte na gaveta.	"Indecisão"
Paralisia por análise.	"Falta de acompanhamento da implantação"
O que o chefe não sabe não irá incomodá-lo.	"Sabotagem"

Quadro - 1 Sintomas da resistência

Fonte: Declerck, Roger P. (1985, p. 465)

Tais sintomas de resistência baseiam-se no fato de que tipicamente um planejamento ataca a ordem das coisas, "chacoalhando" as zonas de conforto existentes, procurando substituir o modelo tradicional de realidade, fazendo com que a resistência cresça em cada indivíduo, podendo também ser grupal, já que as mudanças podem gerar desconforto nos grupos estabelecidos dentro de uma empresa. Isso fica mais evidente quando, por exemplo, as mudanças ameaçam o poder de determinado grupo, desrespeitam os valores e normas aceitos, baseiam-se em informações consideradas irrelevantes ou num modelo de realidade diferente do modelo considerado válido pelo grupo, levantando barreiras para que aquilo que já está estabelecido permaneça.

Tendo em vista a complexidade do processo de planejamento, execução e controle e ainda as resistências muitas vezes existentes para sua implementação é importante demonstrar algumas das falhas mais comuns existentes nas diversas fases de um planejamento, dentre as quais Oliveira (2005) cita:

- O próprio sucesso da empresa – baseia-se no pensamento de que, se a empresa vêm acumulando sucessos mesmo sem a existência de um planejamento estruturado, não há motivos para fazê-lo;
- Falhas anteriores de planejamento – consiste na experiência de um planejamento anterior inadequado que não surtiu os efeitos desejados;
- Expectativas enormes e rápidos resultados – tal pensamento pode frustra uma empresa, e para que isso não ocorra, é necessário que o processo de planejamento seja entendido como contínuo, abrangente e participativo, cujos benefícios para a empresa afloram ao longo do tempo, de maneira racional, lógica e estruturada;

- Transposição de um planejamento de sucesso de outra unidade – o fato de que um planejamento obteve sucesso em uma unidade, não necessariamente será sucesso em outra, pois deve-se respeitar a realidade e a cultura da unidade local;
- Os funcionários desconhecem a natureza do planejamento estratégico;
- Envolvimento insuficiente da administração;
- O não envolvimento da média administração da empresa;
- Falta ou inadequação do sistema de controle e avaliação;
- Falta de participação e envolvimento dos funcionários; e
- Falta de conhecimento dos detalhes do plano.

É de suma importância que o administrador do planejamento esteja atento para as resistências apresentadas por indivíduos ou grupos e também para as causas de falhas mais comuns, como as apontadas acima, pois podem sepultar todo o processo de planejamento da empresa servindo de alerta para uma melhor utilização do planejamento na organização. (OLIVEIRA, 2005).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

5.1 CLASSIFICAÇÃO E ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa utilizada no presente trabalho foi a do método qualitativo. O uso de métodos qualitativos tem crescido em importância nas pesquisas acadêmicas em administração, tendo em vista que é flexível quanto ao controle sobre eventos comportamentais e procura focalizar acontecimentos contemporâneos. Nesta abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada (GODOY, 1995).

Uma pesquisa pode ser tipificada quanto aos fins e quanto aos meios (VERGARA, 2004). Quanto aos fins, pode ser classificada como descritiva, pois se propõe a descrever as características de processos e comportamentos analisados à luz da literatura pertinente ao tema abordado. Quanto aos meios, como bibliográfica, dado ao conhecimento reunido através da literatura; documental, pois reuniu-se documentos junto a unidade estudada; de campo, pois foi realizada onde os eventos estudados ocorrem e ainda como estudo de caso, já que está restrita a uma unidade específica da empresa.

Para a coleta de dados foram utilizadas três técnicas: pesquisa documental, observação participante e questionário junto aos envolvidos.

A pesquisa bibliográfica e documental foi realizada mediante coleta em documentos disponíveis na agência, como: “Programa Sinergia 2008” e “Acordo de Trabalho (ATB)”, bem como na literatura existente sobre o tema.

A observação participante, é um processo no qual a presença do observador se dá constantemente, interagindo com os observados, participando do mesmo ambiente, e coletando dados que se julguem necessários, bem como para examinar fatos ou fenômenos que sejam objeto do estudo. (MANN, 1983). A observação participante se deu de forma natural pelo próprio autor, pois tratou-se de unidade da qual este faz parte, contribuindo de forma determinante para a realização do presente trabalho.

A aplicação de questionário junto aos envolvidos serviu para identificação de elementos fundamentais para análise do presente estudo, possibilitando coletar a percepção dos demais atores da unidade, confrontando com as observações do próprio autor e à luz da bibliografia estudada.

Procurou-se, Inicialmente, fazer uma revisão bibliográfica através da leitura de livros e de artigos sobre os temas centrais do trabalho, além de outros documentos disponibilizados pela empresa estudada, a fim de se obter conhecimento acerca do processo de planejamento estratégico existente na organização, bem como seu impacto nos resultados da agência. Em seguida, fez-se uma pesquisa de campo para coletar dados para posterior análise. Os dados foram coletados através de dois questionários com perguntas fechadas, utilizando a forma de resposta objetiva, os quais passaram por um pré-teste, para validação do conteúdo e forma, sendo que um dos questionários destinava-se a coletar a percepção dos funcionários acerca do planejamento e o outro a percepção dos administradores.

Por fim foi efetuado o cruzamento de todas as informações obtidas das diversas fontes adotadas, possibilitando as análises e considerações sobre o impacto do planejamento na unidade estudada.

Cabe mencionar que quanto ao método utilizado, que todo o levantamento de informações pode ser aplicado somente à dependência analisada, caracterizando uma limitação, já que carece de um estudo mais amplo abrangendo uma amostragem maior de dependências, mas que acaba representando mais um esforço para realização de pesquisas futuras sobre o mesmo tema

6 UNIDADE DE ANÁLISE

6.1 CONTEXTO HISTORICO E POSICIONAMENTO ATUAL

O Banco do Brasil, atualmente com 200 anos de existência, foi o primeiro banco a operar no País e coleciona histórias de pioneirismo e liderança. Foi o primeiro a entrar para a bolsa de valores; a se comprometer com uma Agenda 21 Empresarial e a aderir aos Princípios do Equador. Hoje é líder em ativos, depósitos totais, câmbio exportação, carteira de crédito, base de correntistas, rede própria de atendimento no país. Possui aproximadamente 25 milhões de clientes correntistas, 15 mil pontos de atendimentos em 3 mil cidades e 22 países. O Banco do Brasil é hoje uma das maiores instituições financeiras do País, atendendo a todos os segmentos do mercado financeiro.

O foco do presente estudo é a agência bancária do Banco do Brasil, situada na cidade de Araucária, no estado do Paraná. Possui 24 funcionários concursados e aproximadamente 12 mil clientes, atuando nesta praça há 20 anos.

A cidade de Araucária possui os seguintes dados gerais:

Território:	471,33km ²
Distância da capital:	28,90km
População:	109.943
População rural:	8147
Indústrias:	394
PIB per capita:	60,36
PIB:	6.697bilhões(2004)
PIB Nacional:	38º colocação
PIB Estadual:	2º colocação
PIB Região Sul:	6º colocação

Figura – 2 Dados Gerais da Cidade de Araucária
Fonte Prefeitura de Araucária www.araucaria.com.br

Classificada como “Nível 2” (em escala de 5 a 1, onde 1 é o maior grau), a Agência de Araucária tem grande influência sobre os resultados e atingimento de metas de sua Gerência Regional, sendo a terceira maior agência num total de 26, justificando adotá-la para o presente trabalho.

Para melhor compreensão quanto a estrutura organizacional do Banco do Brasil (para área negocial), dispomos de forma sucinta o quadro abaixo:

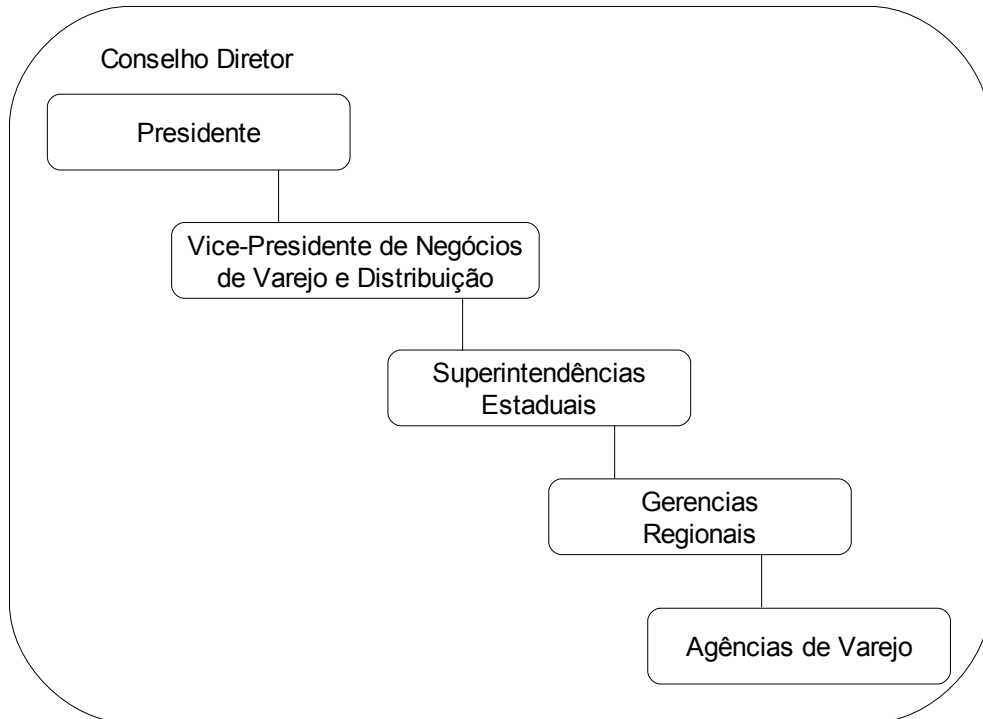


Figura – 3 Estrutura Organizacional simplificada da área Negocial

Fonte: Adaptado Banco do Brasil S.A.

A estrutura apresentada acima de forma sucinta, serve para exemplificar a origem dos planejamentos da empresa e seu “caminho” até as agências e também demonstrar entre quais unidades as interações existentes na empresa acontecem.

6.2 PLANEJAMENTOS E FERRAMENTAS DE GESTÃO

A agência estudada trabalha pautada no Planejamento Estratégico da empresa, “traduzido” em números por um documento chamado Acordo de Trabalho (ATB). O ATB apresenta em números os objetivos que o Banco pretende alcançar no prazo de um ano, estando dividido em dois semestres para efeito de avaliação e reposicionamento das metas traçadas, se necessário. Como o próprio nome sugere, o ATB funciona como um acordo que a empresa faz com os funcionários para que os mesmos se empenhem em atingir as metas “acordadas”, visando ao final do período proposto, levar a empresa na direção dos objetivos traçados em seu Planejamento Estratégico. Elaborado pela cúpula da empresa, o ATB conta com aproximadamente 200 itens, divididos em 7 grandes categorias, quais sejam:

- Resultado Econômico;
- Estratégia e Operações;

- Processos Internos;
- Comportamento Organizacional;
- Clientes; e
- Sociedade.

Existem ainda mais duas categorias bonificadores que servem para que a empresa, em determinado momento, possa evidenciar um ou outro item estratégico englobado nas categorias principais para que gerem pontos adicionais (bônus), fazendo com que a “rede” de agências deem mais enfoque a tais itens.

As categorias mencionadas mensuram o estado atual da empresa nas mais diversas áreas de atuação, bem como os valores a serem atingidos, servindo também de instrumento de verificação e controle. Cada categoria pode gerar 100 pontos, e seus subitens possuem pesos diferenciados, de acordo com sua importância para a empresa, que multiplicados pela nota de atingimento (1 a 6), podem chegar a um máximo de 600 pontos, dos quais a empresa espera que cada unidade negocial (agência) atinga pelo menos 400 pontos, ou seja, nota 4.

De posse do ATB, as agências passam a envidar esforços para o atingimento de todos os itens propostos, traçando planejamentos táticos e operacionais para que performem o melhor possível, agregando valor para si própria, suas unidades regional e estadual e, em última análise, para a empresa como um todo. Contudo, apesar de possuir todas as informações de que a empresa necessita, o ATB acaba trazendo em si uma estrutura pouco amigável, visto que é apresentado num formato puramente textual, próprio de sistemas de informações proprietários mais antigos, onde se tem na tela do computador letras verdes sobre um fundo preto, com poucos recursos para serem utilizados, principalmente os de comparação entre agências, visto que trata cada uma delas individualmente. Diante disto o banco criou o “Programa Sinergia”, visando uma fácil visualização dos principais itens a serem atingidos, bem como possibilitando uma comparação competitiva e saudável entre as agências do banco.

Criado em ambiente “WEB” e disponibilizado na rede “intranet” do Banco, o programa “SINERGIA” objetiva sucesso justamente onde o ATB falha, ou seja, é uma fonte de informações amigável, totalmente visual, enxuto, visto que traz em si aproximadamente 40 itens de gestão e de produtividade, compilados dentre os mais de 200 do ATB, e ainda está bem servido de recursos que possibilitam gerenciar as

informações da própria agência, bem como compará-la com outras agências do banco, além de possibilitar a visualização de como estão performando suas agências irmãs, sua unidade regional e estadual para o atingimento dos resultados propostos pela empresa.

O SINERGIA está baseado nas diretrizes definidas para o ATB, porém além das diferenças de como é apresentado às agências, conforme as características acima descritas, o programa conta ainda com uma divisão constituída pelas etapas Bronze, Prata e Ouro, que definem o desempenho das agências e superintendências regionais e estaduais. Para que se alcance uma próxima etapa, é necessário o cumprimento dos itens requeridos na etapa atual, que funcionam como pré-requisitos para que se galgue melhores posições. Além disso todo desempenho auferido é transformado em pontos que servem como critério de desempate, haja vista a existência de milhares de agências que participam do programa, estabelecendo um *ranking* de colocação dentre todas as agências do país de acordo com seu nível (1 a 5), estabelecendo um ambiente de competição inter-agências que vêm auferindo bons resultados, cabendo mencionar que a agência estudada se destacou em 2008 neste programa, conforme será verificado adiante.

7 OBSERVAÇÕES

A estrutura organizacional da agência bancária analisada está composta da seguinte maneira:

- a) 01 Gerente Geral;
- b) 01 Gerente de Administração
- c) 05 Gerentes de Relacionamento;
- d) 01 Gerente de Módulo Administrativo;
- e) 04 Assistentes de Negócios
- f) 08 Postos Efetivos (área negocial); e
- g) 04 Postos Efetivos (Caixas).

O agrupamento de processos de atendimento na agência se dá basicamente através do critério de agrupamento por função para o setor de caixas e administrativo, e agrupamento por local quando se trata da área negocial, que possui ainda critérios de segmentação de clientes, usualmente utilizado por instituições financeiras, sendo os setores divididos da seguinte forma:

- a) Atendimento Preferencial;
- b) Atendimento Exclusivo; e
- c) Atendimento as Pessoas Jurídicas.

O setor de atendimento Preferencial, direcionado às Pessoas Físicas, dedica-se ao atendimento geral de clientes com menor renda. É neste setor onde se encontram o maior número de clientes da agência, cerca de dez mil, onde são executados além do atendimento a clientes do banco, outros serviços para não-clientes, o que gera um volume expressivo de atendimentos diários, que podem ser caracterizados como não personalizados, ou massificados.

Já o setor de atendimento Exclusivo, também dedicado às Pessoas Físicas, é direcionado aos clientes chamados “Encarteirados”, que possuem um Gerente de Relacionamento dedicado ao atendimento de suas demandas e geração de negócios. Tais clientes possuem renda diferenciada e/ou aplicações expressivas, o que exige um atendimento específico. Conta com aproximadamente 1,5 mil clientes distribuídos em duas carteiras negociais e, apesar do número reduzido de clientes, as demandas por eles originadas são de maior complexidade, dado suas características e exigências, caracterizando um atendimento personalizado para cada cliente.

O setor de atendimento às Pessoas Jurídicas atendem as pequenas empresas da região, e à semelhança da área de Pessoas Físicas, também possui segmentação de clientes, sendo que estes estão divididos entre duas carteiras negociais (clientes encarteirados), e uma carteira de atendimento geral, perfazendo um total aproximado de setecentos clientes.

Os objetivos são disponibilizadas no início do ano vigente, para um horizonte de um ano, subdividido em metas mensais. As metas são estipuladas de acordo com o documento “Acordo de Trabalho” (ATB), fruto do Planejamento Estratégico da empresa e repassado aos níveis hierárquicos inferiores até que se chegue aos números para cada agência, conforme o porte (nível) da mesma, o potencial da praça (potencial da cidade onde se localiza e abrangência geográfica da agência) e ainda a base de clientes existentes.

Para que toda a estrutura da empresa mantenha uma comunicação interna, são utilizados os seguintes meios no dia-a-dia:

- a) Correio SisBB (meio de comunicação semelhante ao e-mail, disponibilizado no sistema proprietário da empresa);
- b) Ramais internos;
- c) Intranet;
- d) Quadros murais; e
- e) Reuniões.

Observou-se que todos os meios de comunicação acima são bastante utilizados, mas destaca-se o Correio SisBB, por tratar-se de ferramenta prática e de fácil acesso a todos os funcionários da empresa, permitindo uma comunicação rápida e formal, evitando falhas de entendimento, principalmente quando trata-se de assuntos inter-unidades.

Para que se mantenha um padrão de atendimento e também de informações sobre produtos e serviços, o banco disponibiliza normativos extensos e detalhados, elaborados pela matriz da empresa, que abordam todos os aspectos relacionados ao ambiente de trabalho, normas, procedimentos para cada tipo de produto/serviços disponibilizados à agência, além de abordar questões de conduta e ética e ainda procedimentos administrativos e contábeis necessários ao bom andamento das atividades, o que confere um único padrão para todas as unidade do banco.

Os produtos e serviços comercializados pela agência para o atingimento dos objetivos do Planejamento Estratégico, obedecem aos padrões da empresa e são os

mesmos em qualquer agência da instituição, e bastante similares aos encontrados em todo o mercado financeiro, o que evidencia a importância de um atendimento diferenciado e também de um planejamento a fim que se atinja os objetivos propostos.

Para que tais objetivos sejam alcançados a agência desenvolve seu planejamento operacional com base principalmente no programa “SINERGIA”, que compila as principais metas estratégicas definidas no Acordo de Trabalho (ATB) pela alta administração da empresa. Pode-se dizer que o pilar de sustentação das atividades diárias da agência está baseada no SINERGIA, já que todos os funcionários o conhecem e sabem de sua importância, especialmente os administradores e demais gerentes da agência, que definem os passos a serem dados pela unidade. Apesar de todos os elementos estratégicos serem definidos fora da agência, cabe a esta ser uma executora, tendo liberdade para planejamentos táticos e principalmente operacionais. O “SINERGIA” é elaborado pela matriz e busca também orientar os gestores no sentido de priorizar os eventos relacionados ao dia-a-dia do cliente e às campanhas específicas que serão desenvolvidas ao longo do ano, com consolidação mensal dos resultados em relação as metas propostas, além de oferecer o *ranking* da colocação das agências no nível regional, estadual e nacional. *Ranking* este em que a agência estudada figurou, nos dois semestres de 2008, como a terceira melhor agência do seu nível no território nacional.

Desta forma, a agência opera como uma unidade de negócio, uma “empresa dentro da empresa”, sendo que cada agência pode adotar os procedimentos julgados coerentes e necessários para a geração de resultados, contanto que não firam, em momento algum, os normativos internos do Banco. Contudo, não foi verificado no período de observação, nenhum planejamento operacional ou mesmo planos de ação para o atingimento de metas, nem mesmo um planejamento mais estruturado com relação as atividades do dia-a-dia, seja na condução de tarefas ou alocação dos recursos humanos existentes, que abrangesse toda a agência de forma holística. O que verificou-se foi a existência de, a nível de agência, planejamentos pontuais e informais, realizados em boa parte das vezes de maneira reativa, principalmente quando as vendas não ocorriam como o esperado, procurando um ajustamento dos rumos até então percorridos, configurando mais a forma de forças tarefa, do que propriamente um planejamento.

A maneira como a agência planeja suas ações está diretamente relacionada com o processo de atendimento (estratégia de serviço), em que as atividades de cada setor e as decisões dos atendimentos cotidianos são definidos dinamicamente por cada gerente, supervisionados pelos gerentes de administração e geral, sendo que decisões de casos pontuais e aprovação de operações estruturadas são efetuadas de forma colegiada. O controle das atividades, além da supervisão direta da administração da agência, também é feito por meio de reuniões semanais entre administradores, gerentes e assistentes, julgadas importantes, pois possibilitam a troca de informações, o que confere um momento propício para um replanejamento das estratégias e o intercâmbio entre setores das ações que vêm logrando êxito. Contudo percebeu-se um anseio para a criação de uma reunião específica com o propósito de planejamento pró-ativo, somente com o nível gerencial da agência. Existe ainda uma reunião geral, efetuada mensalmente, em que todos os funcionários são convidados, e onde são repassadas as orientações mensais e metas oriundas da Superintendência para o mês vindouro, além de uma avaliação do mês que passou visando manter todos a par do posicionamento atual da dependência.

De forma objetiva, o banco apresenta três divisões principais: a Matriz, os “Escritórios de Negócios” (Superintendências e Gerencias Regionais), e os “Pontos de Venda” (Agências). A matriz tem sua sede em Brasília e atua de maneira estratégica, definindo rumos, mudanças e metas para cada agência. Quanto aos “Escritórios de Negócios”, estes repassam as informações recebidas pela matriz para os “Pontos de Venda”, que são as agências. É comum e cotidiano a existência de interações verticais, principalmente entre as Superintendências/Gerencias Regionais, com as agências. Essas interações, conforme observado, são de grande valia para o andamento das atividades, pois comunicam (principalmente através do Correio SisBB) informações sobre o atingimento de metas, desafios estratégicos pontuais para um ou outro produto/serviço, e ainda dicas para o seu atingimento, além de oferecer todo o suporte administrativo e comercial para a execução das atividades desenvolvidas pelas agências do banco.

7.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

Os questionários foram pensados procurando identificar, de acordo com os objetivos do presente trabalho, as questões pertinentes ao planejamento no nível de agência como auxílio no atingimento de metas, identificando padrões de como a agência compreende e aplica a ferramenta no dia-a-dia.

Foram desenvolvidos dois questionários semelhantes (ANEXOS – A e B), sendo um deles aplicado para os gerentes de administração e geral, e o outro para os demais funcionários, desde postos efetivos até os gerentes de cada setor.

No total, foram respondidos dezoito questionários, todos sem identificação do respondente, visando uma melhor exposição de pensamentos, e agrupados conforme quadro abaixo:

Grupamento	Quantidade de Respondentes
Administradores	2
Gerentes de Relacionamento e Módulo Administrativo	5
Postos efetivos (área negocia) e Assistentes de Negócios	7
Postos efetivos (caixas)	4

Quadro – 2 Agrupamento dos questionários aplicados

Fonte: Dados trabalhados pelo autor

Após a coleta dos dados, compilou-se as respostas dos gestores e dos demais funcionários, o que possibilitou analisar e comparar à luz da literatura e também das observações, a aplicação dos conceitos tratados no presente estudo.

As questões inseridas no questionário para os funcionários procuraram identificar:

- a) Conhecimentos de metas/desafios existentes para a empresa, agência e setor;
- b) A aplicação da ferramenta planejamento na agência e setor;
- c) A importância do tema planejamento, para si, para a agência e para o setor de trabalho na visão do respondente; e
- d) Controle das atividades e planejamentos.

As questões inseridas no questionário para a administração da agência procuraram identificar, além dos itens acima:

- e) Interações verticais e horizontais existentes, e sua relevância nas atividades; e
- f) A suficiência dos sistemas de informações disponibilizados pela empresa.

Para a apresentação das respostas, optou-se pela forma percentual, somente dos questionários aplicados aos funcionários, para posterior comparação com a visão existente pela administração da agência e análises do estudo, conforme quadro – 3.

Questões	Respostas Positivas	Respostas Negativas
1	87.5 %	12,50%
2	75,00%	25,00%
3	68,75%	31.25 %
4	62.5 %	37,50%
5	56,25%	43,75%
6	31,25%	68,75%
7	68,75%	31,25%
8	81,25%	18,75%
9	93,75%	6,25%
10	100,00%	
11	100 % investimento de tempo	
12	68,75 % investimento de tempo	25 % indiferente
13	56,25 v	43,75%
14	25,00%	25,00%
15	56,25% semanal	25 % quinzenal 18,75 % mensal
16	87,50%	12,50%
17	56,25%	43,75%
18	31,25%	25,00%
19	16,66% individualmente	66,66% gerente da área 16,66% gerente da agencia

Quadro – 3 Análise percentual de respostas

Fonte: Dados trabalhados pelo autor

De acordo com as respostas, constatou-se que os funcionários tem conhecimento dos objetivos da empresa e da agência, contudo a maioria deles não souberam definir quais são as metas que a agência procura alcançar no momento, e ainda uma quantidade expressiva de funcionários acredita que as metas da agência não estão claras.

É consenso entre os funcionários que o planejamento minimizaria o excesso de trabalho, o estresse, e que ainda auxiliaria no atingimento das metas da agencia. Entretanto a maioria respondeu que não existe planejamento de atividades diárias em seus setores, apesar de que quase todos disseram planejar suas atividades individualmente. Já quando se perguntou sobre o planejamento em seu setor de

trabalho para o atingimento de metas, as opiniões ficaram divididas, o que contrasta com o fato de que a maioria deles respondeu já ter desenvolvido algum tipo de planejamento na sua área de trabalho. Elevado também é o índice de funcionários que acreditam que seus superiores não trabalham com planejamento, perfazendo um total de 44% dos perguntados.

Observou-se ainda que todos vêm o planejamento como investimento de tempo, o que demonstra a disposição em aceitar que se invista tempo em um planejamento e também que os envolvam neste tipo de tarefa que a maioria dos funcionários consideram importante e ainda que se faça com um horizonte de tempo de uma semana, sob supervisão dos gerentes de cada área.

Ao comparar-se as respostas dos funcionários com as dos gerentes geral e de administração, percebe-se que em sua maioria, estão alinhadas. Ressalta-se entretanto alguns pontos importantes, como o fato de que os administradores acreditam que as metas “da agência” estão claras para os gerentes, o que não deixa de ser verdade, pois estes responderam que as metas da agência estão claras, porém quando se trata das metas de “seus setores” a afirmativa não é a mesma, pois responderam não saber precisar com clareza quais são as metas que lhes foram designadas.

Os administradores divergiram quando perguntados sobre o planejamento das atividades diárias da agência e para o atingimento de metas e ainda quanto a implementação de planos de ação na unidade e a suficiência dos sistemas de informações disponibilizados, algo que sem dúvida necessita de uma maior reflexão de ambos administradores, na busca de um consenso sobre estes temas. Ambos concordaram quanto a não existir interações horizontais, existindo apenas interações verticais, sendo que estas são consideradas por ambos como auxílio na tomada de decisões e atingimento de metas.

8 ANÁLISES E RECOMENDAÇÕES

Tanto através da revisão de literatura, quanto das observações efetuadas e questionários aplicados, foi possível averiguar a importância do papel que o Planejamento Estratégico, analisado sob enfoque do Planejamento Tático e Operacional, desempenha no nível de agência, e de que forma é aplicado e se vem sendo utilizado da maneira adequada. Diante disso pode-se destacar a importância do programa SINERGIA na agência estudada, que funciona de base tática para o desenvolvimento das ações praticadas pela agência no atingimento de resultados, o que pôde ser observado principalmente quando analisado o sucesso obtido pela agência no ano de 2008. Mesmo com limitações quando se trata do planejamento operacional, o sucesso obtido é sem dúvida alguma fruto do foco obtido através do SINERGIA, com impacto direto nas atividades do dia-a-dia e na geração de negócios, servindo de “caminho” a ser trilhado para o sucesso, evidenciando o quanto um planejamento Tático bem implementado pode fazer diferença para o atingimento de resultados quando tratado com a devida importância, não o relegando a segundo plano, mas sim como “norte” que é reconhecido e almejado por todos os envolvidos no processo, mostrando que é possível atingir resultados ótimos, mesmo quando os objetivos são os mais audaciosos.

Um ponto forte e relevante é o fato de que todos na agência compreendem que planejar é de extrema importância no auxílio para as atividades do dia-a-dia, inclusive para o atingimento de metas, existindo disposição necessária para a implementação de um planejamento estruturado, bem como potencial suficiente para a aplicação das teorias aqui estudadas.

Outra análise que se faz é que apesar de nem sempre ordenadas, as atividades no nível do Planejamento Operacional mostraram-se suficientes para que se atingissem os resultados obtidos pela agência, demonstrando também sua importância na integração com os Planejamentos Estratégico e Tático, estabelecendo o elo de ligação na camada mais próxima do cliente, que são as ações de atendimento e prospecção de negócios. Contudo foi também neste nível de planejamento, o Operacional, que foram observadas as maiores limitações da agência estudada, visto que não foi observado um planejamento estruturado voltado para ação, o que pode ter evitado um desempenho ainda melhor da unidade, já que partindo-se do pressuposto de que o planejamento deve ser organizado,

administrado e executado eficazmente, percebeu-se que os controles efetuados pela agência carecem de melhorias, até mesmo porque planejamentos informais, ou mesmo a falta de planejamento acabam por fazer com que um controle mais apurado seja prejudicado, acarretando em falhas na sua execução.

Os pontos fracos, ou limitações verificadas na unidade, principalmente através dos questionários aplicados, se devem ao fato que os conceitos existentes a respeito de planejamento operacional e até mesmo tático não são tão difundidos quanto necessário, o que provavelmente está gerando uma resistência inconsciente dos funcionários quanto a necessidade de se implantar um planejamento mais estruturado, resistência esta evidenciada quando em sua maioria os funcionários responderam efetuar individualmente planejamentos de suas atividades em seus setores, mas não percebem isso na coletividade do setor, e nem mesmo na agência. Outra possível resistência não explícita, é que “o próprio sucesso da empresa” pode estar prejudicando uma correta análise da importância de se planejar, pois mesmo sem um forma estruturada de planejamento operacional, a agência figurou entre as melhores do país em 2008, o que impediria sucessos futuros ainda maiores.

Tendo em vista as análises mencionadas, recomenda-se para a dependência um período conscientização, e se possível, de treinamento voltado para a prática do planejamento, coordenada pelos gerentes geral e de administração, trazendo em si a convicção da alta administração, fundamental para a prática do planejamento, envolvendo todos os funcionários da agência. Com este esforço, procurar-se-ia o estabelecimento da cultura do planejamento, permitindo estrutura-lo, adaptando-o as condições locais em que se encontra, levando a um controle mais adequado dos processos para o atingimento dos resultados almejados, bem como “ajustes de percurso” do próprio planejamento, com expectativas centradas, gerando resultados no seu devido tempo. Uma vez implementado um planejamento mais estruturado, sugere-se que o controle e coordenação seja de cada gerente de área, sob supervisão direta dos administradores da agência, pois estes são os que possuem poder de decisão final na dependência.

Importante citar ainda que existe uma necessidade de melhor gestão dos recursos existentes, evitando assim a necessidade de suprimento de deficiências entre setores, e também das atividades diárias, impedindo que questões cotidianas de menor importância tomem conta do tempo disponível, o que certamente elevarão a eficiência dos setores e conseqüentemente da agência.

Ressalta-se ainda a necessidade de melhorias no calendário de reuniões com os gerentes, que demonstraram a necessidade de fazer uma reunião semanal para a definição das ações a serem praticadas por cada setor, vindo a esclarecer ainda quais são as metas setoriais, trazendo luz sobre uma deficiência apontada pelos próprios gerentes.

Por fim, é importante que os administradores da agência compreendam a importância do tema aqui abordado, e talvez principalmente das limitações e pontos de melhoria expostos, visto que claramente o Planejamento Tático através do SINERGIA fez diferença no atingimento de resultados, o que pode ser melhorado ainda mais com um planejamento Operacional à altura, lembrando que o oposto pode minar tudo o que foi alcançado, levando a uma trajetória inversa daquela obtida até aqui.

9 CONCLUSÃO

O mercado bancário caracteriza-se por sua similaridade entre instituições financeiras, principalmente quando analisados os produtos e serviços existentes. Esta constatação leva-nos a perceber que num mercado tão competitivo, ferramentas que auxiliem a elevar o desempenho da empresa, buscando a utilização inteligente dos recursos limitados existentes, são cada vez mais importantes na busca da diferenciação em meio aos concorrentes, e de fatias maiores de mercado.

Ao analisar sob o aspecto da problemática inicialmente apresentada, percebe-se que o presente estudo foi de grande valia, pois entende-se que os objetivos geral e específicos que o orientaram foram alcançados, demonstrando a existência e aplicação dos planejamentos e que um bom Planejamento Tático, auxiliado de um Planejamento Operacional (ainda que no caso estudado era falho em muitos aspectos), pode sim fazer diferença para o atingimento de resultados quando trabalhado de forma centrada e com o envolvimento dos diversos atores componentes de uma unidade.

Os avanços observados no ramo da administração, como os conceitos de Planejamento, de “Empresas que Aprendem”, da “Inteligência Emocional”, “Gestão Participativa”, são de fundamental importância para o desenvolvimento das atividades de uma empresa, bem como dos seus administradores, e que a implementação de ferramentas administrativas, como as mencionadas, são e vem se tornando cada vez mais relevantes na diferenciação das empresas que permanecem no mercado, daquelas que acabam extintas. Mas, tão necessário quanto, é que tais conceitos sejam repassados aos níveis hierárquicos inferiores, e ainda que se busquem ferramentas para que estes permaneçam arraigados nas mentes de todos os atores, sejam de qual empresa for, para que o crescimento não só da organização, mas também dos profissionais nunca deixe de acontecer.

REFERENCIAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, Edward I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

CATELLI, Armando (coord). **Controladoria: uma abordagem da gestão Econômica**. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1985.

GLAUTIER, M. W. E. & UNDERDOWN, B. **Accounting theory and practice**. 5 Edition. London: Pitman Publishing, 1994.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.**, São Paulo: RAE, mar./abr. 1995.

HASSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard; Peter F. Drucker Foundation for Nonprofit Management. **A organização do Futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MANN, P. H. **Métodos de investigação na sociologia**. Tradução de Octávio Alves Velho. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1983.

MINTZBERG et all. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2000.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**/Henry Mintzberg; tradução Cyro Bernades – São Paulo: Atlas, 1995.

MONTEIRO, Daniella A.; CARVALHO, Flaviane A. P. **Gestão Estratégica de Serviços**: estudo de caso em uma agência bancária pública na região sul de minas gerais. UFLA, 2005.

MOSIMANN, Clara P. e FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2001.

RODRIGUES, Elio D.; LEITE, Francisco T. **Planejamento Estratégico**: uma oportunidade para a participação. UNIFOR, Salvador, 2006.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

HSM MANAGEMENT. **O pote de ouro na base da pirâmide**. São Paulo: AF Comunicações, n. 32, mai/jun. 2002.

HSM MANAGEMENT. **Planejar para prosseguir**. São Paulo: AF Comunicações, n. 41, nov/dez. 2003.

HSM MANAGEMENT. **A empresa focada no design**. São Paulo: AF Comunicações, n. 47, nov/dez. 2004. 80 p.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO POSTOS EFETIVOS À GERENTES DE SETOR

Questionario – Monografia

Apresentado por:

Eduardo Swiech

UFRGS

Gestão de Negócios Financeiros

Este questionário visa o levantamento de dados referentes ao planejamento e sua execução no seu ambiente de trabalho, tem caráter puramente acadêmico e não há necessidade de identificação do respondente.

Para melhor entendimento, segue a conceituação de planejamento e estratégia:

Planejamento pressupõem antever situações futuras, olhar adiante e definir o caminho a ser trilhado para que se alcancem os objetivos imaginados.

Estratégia é a ciência dos movimentos, a análise dos possíveis caminhos para se chegar ao objetivo (sucesso) e como se dará sua implementação.

1. Os objetivos da empresa (BB) e as metas da agência são claros para você?

() SIM () NÃO

2. Você consegue definir quais são as metas que a agência busca alcançar no momento?

() SIM () NÃO

3. Você considera que existe planejamento para atingir as metas em sua agência?

() SIM () NÃO

4. As metas que você e sua equipe tem que cumprir estão claras?

() SIM () NÃO

5. Em seu setor de trabalho existe planejamento para atingir as metas?

() SIM () NÃO

6. Em seu setor de trabalho existe planejamento das atividades diárias?

() SIM () NÃO

7. Você sente falta de um planejamento para atingir metas? (somente se umas das 2 questões anteriores tiver resposta negativa)

() SIM () NÃO

8. Você já efetuou algum tipo de planejamento em seu ambiente de trabalho?

() SIM () NÃO

9. Você efetua algum tipo de planejamento de suas atividades?

() SIM () NÃO

10. Você acredita que com planejamento, as metas seriam alcançadas mais facilmente?

() SIM () NÃO

11. O planejamento é visto por você como:

() Perca de tempo () Investimento de tempo () Indiferente

12. Em sua equipe de trabalho o planejamento é visto como:

() Perca de tempo () Investimento de tempo () Indiferente

13. Você acredita que seu superior imediato trabalha com planejamento

() SIM () NÃO

14. Você gostaria de participar deste planejamento? (somente se a resposta anterior for positiva)

() SIM () NÃO () Já participo

15. Qual o período que considera ideal para trabalhar o planejamento

Semanal Quinzenal Mensal

16. Você acredita que o excesso de trabalho, acúmulo de tarefas e estresse pode ser minimizado com planejamento

SIM NÃO

17. Você já participou ou fez um plano de ação?

SIM NÃO

18. O plano de ação foi bem implementado? (somente se a resposta anterior for positiva)

SIM NÃO

19. Na sua opinião, o controle da execução do planejamento das atividades e do atingimento de metas deve ser feito por:

Individualmente Pelo gerente da área Pelo gerente da agência

ANEXO B - QUESTIONÁRIO ADMINISTRADORES

Questionario – Monografia

Apresentado por:

Eduardo Swiech

UFRGS

Gestão de Negócios Financeiros

Este questionário visa o levantamento de dados referentes ao planejamento e sua execução no seu ambiente de trabalho, tem caráter puramente acadêmico e não há necessidade de identificação do respondente.

Para melhor entendimento, segue a conceituação de planejamento e estratégia:

Planejamento pressupõem antever situações futuras, olhar adiante e definir o caminho a ser trilhado para que se alcancem os objetivos imaginados.

Estratégia é a ciência dos movimentos, a análise dos possíveis caminhos para se chegar ao objetivo (sucesso) e como se dará sua implementação.

1. Os objetivos da empresa (BB) e as metas da agência são claros para você?

SIM NÃO

2. Você consegue definir quais são as metas que a agência busca alcançar no momento?

SIM NÃO

3. Você acredita que seus subordinados conseguem definir as metas da agência?

SIM, todos SIM, os gerentes NÃO

4. Em sua agência existe planejamento para atingir as metas?

SIM, para a agência SIM, por setor NÃO

5. Quem participa do planejamento? (somente se resposta anterior for positiva)

Todos os funcionários Somente os gerentes Somente a administração

6. Em sua unidade de trabalho existe planejamento das atividades diárias?

SIM NÃO

7. Você efetua algum tipo de planejamento de suas atividades?

SIM NÃO

8. Você acredita que com planejamento, as metas seriam alcançadas mais facilmente?

SIM NÃO

9. O planejamento é visto por você como:

Perca de tempo Investimento de tempo Indiferente

10. Em sua unidade de trabalho o planejamento é visto como:

Perca de tempo Investimento de tempo Indiferente

11. Qual o período que considera ideal para trabalhar o planejamento na agência:

Semanal Quinzenal Mensal

12. Você acredita que o excesso de trabalho, acúmulo de tarefas e estresse podem ser minimizados com planejamento?

SIM NÃO

13. Sua unidade trabalha com plano(s) de ação?

SIM NÃO

14. O(s) plano(s) de ação foi(ram) bem implementado(s)? (somente se a resposta anterior for positiva)

SIM NÃO

15. Na sua opinião, o controle da execução do planejamento das atividades e do atingimento de metas deve ser feito por:

Individualmente Pelo gerente de cada área Pela administração

16. Existem interações (troca de informações) horizontais (entre agências)?

SIM NÃO

17. Estas interações auxiliam no planejamento e atingimento de metas? (somente se resposta anterior positiva)

SIM NÃO

18. Existem interações (troca de informações) verticais (entre a agência e superintendência)

SIM NÃO

19 Estas interações trazem auxiliam na tomada de decisões e atingimento de metas?(somente se resposta anterior positiva)

SIM NÃO

20 O sistema de informações (SISBB, Intranet) são suficientes para controle do atingimento de metas e resultados?

SIM, suficientes SIM, parcialmente NÃO