

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

RENATO INNIG ZIMMERMANN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ADMINISTRANDO AS COMPLEXIDADES DO FUTURO**

**PORTO ALEGRE - RS
2009**

RENATO INNIG ZIMMERMANN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ADMINISTRANDO AS COMPLEXIDADES DO FUTURO**

Monografia apresentada a Universidade Federal do Rio Grande do Sul para conclusão do MBA em Gestão de Negócios Financeiros - Banco do Brasil.

Orientador: Prof. Ivan Pinheiro

Tutor: Prof. Martin M. Petroll

**PORTO ALEGRE - RS
2009**

“A empresa precisa raciocinar em termos de seu planejamento estratégico, as decisões de hoje que construirão a empresa do amanhã.”

Peter Drucker.

RESUMO

Administrar carrega muita responsabilidade. Administrar significa conduzir a empresa para seu futuro. E existem várias formas de realizar isso. Uma das formas de administrar carrega uma atitude tradicionalista, onde o dirigente vive o cotidiano baseado em fatos e eventos ocorridos no passado, decidindo de forma onde o que ocorreu ontem condiciona o que fazer hoje e orienta para replicar o que deu certo e para evitar o que deu errado.

Existe a atitude chamada de pragmática, onde as decisões são tomadas baseando-se apenas nos eventos, fatos, notícias, palpites ou boatos que acabaram de ser produzidos. E por fim, a atitude estratégica, onde se administra o presente a partir de uma visão do futuro, onde se toma ações hoje para que os objetivos do futuro sejam alcançados.

É nesse contexto que se insere o planejamento estratégico.

O planejamento nasce a partir dos objetivos que a empresa quer atingir. É o guia das ações do presente usado como meio de atingir os objetivos do futuro, a curto, médio e longo prazo. É a definição da estratégia. Planejar é preparar bem cada ação, é preparar-se para as complexidades do futuro.

Conclui-se então que planejar é fundamental? Todos concordam, muitos tentam empiricamente, alguns aplicam um método formal e poucos atingem o desafio de fazê-lo adequadamente.

Causas como desconhecimento das razões de planejar, processos pouco elaborados, deficiências de comunicação, falta de comprometimento, não participação de todos os níveis da empresa, cotidiano repleto de demandas, são algumas das barreiras a serem transpostas.

E isso será estudado no planejamento estratégico, em um processo bem elaborado, transparente e rico em comunicação, com comprometimento e participação de toda a empresa, onde os esforços do cotidiano sempre visam os mesmos objetivos e onde esses objetivos são transparentes e sobrevivem às mudanças de gestão.

Por esses aspectos todos e sua importância, esse trabalho vai verificar se existe a aplicação de planejamento estratégico nas Associações Atléticas do Banco do Brasil no Rio Grande do Sul.

INTRODUÇÃO

As inovações e os avanços tecnológicos permitiram encurtar distâncias e tornar mais próximo o que antes era distante. O mundo está globalizado. Longe é um lugar que já não existe, pois através da mídia e dos diferentes meios de comunicação temos acesso aos lugares mais distantes em tempo real, as informações percorrem caminhos antes impossíveis em questão de segundos. Nesse novo contexto, com a economia pensada em termos globais devido à desterritorialização das empresas, há uma maior competição de mercado e uma crescente ampliação da oferta de bens e serviços.

Diante desse novo panorama econômico e social, cada vez mais a concorrência bate às portas das empresas a todo o momento e de todas as formas. Kotler (2000) observou que os dirigentes das empresas têm o desafio de desenhar o futuro de seus negócios em uma época em que o hoje não é como ontem e também não será como o amanhã. Dessa forma, ficar parado é arriscado e mudar as estratégias também. É preciso pensar e planejar com eficácia e criatividade.

Em um mercado totalmente dinâmico e inteligente, um serviço ou um produto que tenha êxito junto aos consumidores logo é copiado, e em seguida aprimorado; ganha o mundo em pouco tempo, e da mesma forma pode tornar-se obsoleto também rapidamente.

Com a crescente conscientização de seu poder de barganha e da possibilidade de demandar e exigir, os consumidores estão muito mais atentos e participativos, cada vez mais eletivos. Nesse processo, é fundamental escolher corretamente o que fazer e como fazer. É preciso tornar os produtos e serviços uma referência em qualidade.

Assim, se planejada e bem executada, a oferta de um produto que obtém sucesso de venda fará com que os consumidores sintam-se satisfeitos, e principalmente dispostos a indicar e a repetir seu consumo. Dessa forma, estarão fidelizados.

É através desse enfoque que pretendemos abordar a Associação Atlética Banco do Brasil – AABB nesse trabalho. Prestando serviços aos seus associados, a AABB sofre as influências do mercado. Com uma administração peculiar, oferece à sociedade serviços na área de lazer esportivo, social e cultural, e sofre as mais diversas concorrências, por isso, a sobrevivência de cada AABB como clube precisa passar pela “mira” do planejamento.

É visto que as prioridades modificaram-se, adaptaram-se em nossas vidas ao longo das gerações. Hoje as pessoas encontram-se menos, diminuiu o convívio entre os membros da família, e restringiu-se a formação dos grupos de amigos. Houve uma redução sensível do tempo direcionado pelas pessoas para promover a sua qualidade de vida. O mercado de trabalho está mais saturado. Nesse contexto, as posições de trabalho devem ser mais “defendidas”, recebem mais investimento pessoal, pois há cada vez mais concorrência para as possibilidades de ascensão profissional. Com isso, houve um considerável aumento do nível de stress profissional, e tornou-se comum trabalhar além da jornada habitual, terminar o dia “sem condições para mais nada” já faz parte da rotina de muitas pessoas.

Também vivemos um momento tecnológico em que ficar em casa navegando na internet, jogando vídeo-game, falando ao telefone ou através de *Skype*, *MSN*, *Orkut*, *You Tube*, entre tantos outros, tem mais adesão ou apelo do que compartilhar o tempo com amigos, numa roda de conversa, participar de um simples jogo de bola, ter a prática de um esporte regular ou passear ao ar livre. É uma época em que morar em um condomínio que possui quadra poli-esportiva, piscina, academia, quiosques, é uma realidade não tão distante, nem tão cara. Opções essas que concorrem com os clubes sociais.

Além disso, sendo o clube uma opção de lazer, quando o orçamento familiar passa por momentos de maior dificuldade financeira, o corte do que é “supérfluo” é sempre uma alternativa verificada, quantificada. E nesse quadro de restrições financeiras, muitas vezes é escolhida a sustação da mensalidade do clube. Não que os estudos realizados estejam de acordo com a idéia de que o lazer seja *supérfluo* na vida das pessoas. Sabemos que as jornadas de trabalho têm exigido cada vez mais atenção e dedicação das pessoas, têm trazido constantemente mais preocupações e têm se tornado cada vez mais estressante. E o contraponto dessa vida atribulada passa pelo lazer, pelo ócio, pela qualidade de vida.

E é para promover qualidade de vida que os clubes oferecem seus serviços. A AABB deve planejar a sua oferta de serviços e bens intangíveis para despertar em seus associados essa necessidade de lazer, divulgar e dar maior visibilidade às diversas possibilidades disponíveis no clube para promover uma melhor qualidade de vida. Deve observar e perceber em seus associados quais os serviços que estão sendo demandados; precisa desenvolver condições de escolher, priorizar, e aplicar seus recursos materiais, humanos e financeiros em ofertas priorizadas, que captem

e fidelizem o público alvo de suas ações, através da qualidade dos bens e serviços oferecidos. Deve equacionar suas receitas, otimizar recursos e melhorar seus serviços. E para focar e realizar tudo isso de uma forma estruturada, com competitividade e eficiência, deve usar o planejamento estratégico.

Assim, o tema central dessa pesquisa será a aplicação do planejamento estratégico na AABB. Sendo um clube, precisa ser administrada de forma responsável, com probidade e transparência. A sua Diretoria deve estar atenta aos diversos aspectos administrativos que envolvem a sobrevivência do clube e seu futuro, e nesse contexto a aplicação do planejamento estratégico possibilita uma melhor coordenação dos esforços para atingir os objetivos traçados.

No Rio Grande do Sul são mais de 120 AABB ativas, dos mais diversos tamanhos e complexidade administrativa, que contam com diferentes características como as condições de conhecimento, experiência e dedicação de sua diretoria. Criadas invariavelmente fruto da iniciativa de alguns funcionários do Banco do Brasil que sentiram a necessidade e tinham disposição para criar um espaço para seu lazer esportivo, social e cultural, um local de convivência e integração social.

Assim, não é demais dizer que muitas delas apresentam alguns problemas organizacionais, como por exemplo, a dificuldade de gestão. Somam-se a isso as pressões constantes de “fiscalização” de suas ações, responsabilidade em caso de improbidade administrativa, pressões gerenciais e pessoais para dedicação à sua carreira no BB, transferências de cidade para efetivar suas possibilidades de ascensão, trabalho sem remuneração, necessidade de administrar a Associação em seus horários de folga, e pressões familiares. Assim, diante de tantas dificuldades e exigências, os administradores das AABB seguidamente direcionam seu tempo para outras prioridades, passando adiante a direção da AABB.

Uma vez que através do planejamento estratégico uma diretoria pode melhor repassar aos seus sucessores os estudos realizados e decisões tomadas enquanto gestores, possibilitando uma continuidade administrativa, a manutenção de prioridades e a valorização de investimentos feitos, surge nosso problema de pesquisa: quantas AABB aplicam em sua gestão o planejamento estratégico?

Assim, o objetivo geral será identificar a aplicação de planejamento estratégico dentro das AABB, e através dos objetivos específicos, poderemos verificar se os administradores das AABB possuem conhecimento referente ao tema

planejamento estratégico e se existe relação entre a realização de planejamento estratégico e a dimensão da AABB.

Justificamos, assim, que o valor desse trabalho encontra-se na importância do planejamento estratégico na administração da AABB, tanto como método formal para definição e concretização dos objetivos escolhidos, quanto para assegurar a continuidade dessas ações nas trocas dos gestores.

Para esse trabalho, optando por uma abordagem quantitativa, foi escolhida a metodologia de pesquisa *survey*. Dentro dos tipos de pesquisa *survey*, foi realizada a pesquisa descritiva, onde nos propomos a buscar traçar um panorama, uma “foto” da realização de planejamento estratégico em uma amostra de AABB do Rio Grande do Sul. A coleta de dados foi realizada através de aplicação de questionário disponibilizado por meio eletrônico, e-mail, aos administradores das AABB.

O tema será desenvolvido ao longo de seis capítulos.

Este primeiro relata o ambiente em que está envolvido o estudo, com suas justificativas e o problema que será pesquisado. No capítulo 2, é feita a fundamentação teórica, que apresenta conceitos de administração e de planejamento estratégico, e suas referências bibliográficas. São informações que justificam e reafirmam a importância da administração no futuro de qualquer empresa e a realização do planejamento estratégico. Expõe, ainda, de forma detalhada as etapas do planejamento estratégico. A metodologia aplicada e o ambiente em que foi realizada a pesquisa estão descritos no capítulo 3, que apresenta detalhes da coleta dos dados e de sua análise. Os resultados encontrados e as conclusões que pudemos obter com esse trabalho são apresentados nos capítulos 4 e 5, respectivamente. Por fim, seguem-se a bibliografia consultada e os anexos ao trabalho de pesquisa.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 AABB

Um local para o exercício de atividades que possam “contribuir para melhorar a qualidade de vida de seus associados, através de atividades esportivas, culturais, sociais e lazer, favorecendo a integração e a boa convivência”. (Manual de Gerenciamento das AABB).

Considerando o aspecto formal é uma sociedade civil de duração ilimitada, com patrimônio e personalidade distintos dos seus associados, sem fins lucrativos, que atua na qualidade de agremiação esportiva, cultural, social e recreativa. É uma entidade autônoma, com personalidade jurídica própria e que responde diretamente à sociedade por seus atos. Cada uma tem sua documentação, a ata de criação, estatuto, regimento interno, regulamento de eleições, etc. A marca AABB - Associação Atlética Banco do Brasil, é de propriedade da Federação Nacional das AABB - FENABB. E por envolver a marca Banco do Brasil - BB precisa da autorização destes dois para sua constituição, para fazer parte do sistema AABB.

Embora esses aspectos, não se deve perder de vista que trata-se de uma empresa e por isso deve ser administrada de forma competente e eficaz, atentando-se para as diversas funções administrativas.

Pode um clube de condições modestas correr riscos? A resposta é simples: não pode. Não pode correr riscos porque não existe suporte financeiro para absorção de prejuízos e inclusive, por tratar-se de administração realizada por funcionário de carreira do Banco do Brasil, o gestor do clube está sujeito às fiscalizações e a eventuais responsabilizações, tanto de forma financeira como em forma de avaliação com reflexos em sua carreira na empresa.

Auxiliando nesse panorama de planejamento ou falta dele, um dos poucos fatores que dão socorro às necessidades administrativas é a possibilidade de pequenos financiamentos que a FENABB disponibiliza às AABB para que situações de insolubilidade tenham uma maneira de serem contornadas e solucionadas. Mas isso tem limites e tem a necessidade de um processo formal para análise e concessão do auxílio e também não elimina das responsabilidades do clube a devolução dos montantes à Federação. Ser reativo nesse caso, quando o prejuízo já aconteceu, com certeza traz à mente dos administradores a racionalização tardia por um planejamento não realizado.

No Brasil são 1.200 AABB e no Rio Grande do Sul 120. Cada uma possui um tamanho físico, um número pequeno de associados do Banco do Brasil e um número cada vez maior de associados da comunidade. São espaços que permitem, dentro do moderno conceito de Responsabilidade Sócio-Ambiental, a melhora de qualidade de vida dos seus associados, através das atividades sociais, culturais e esportivas desenvolvidas nas AABB e entre as AABB. Além de estar disponível para os funcionários do BB, os serviços são oferecidos para a comunidade, através da participação como associados, como convidados e tomando parte nas diversas atividades que envolvem a comunidade.

Para contextualizar, a característica de formação de uma AABB vem sofrendo aprimoramentos e evoluções no processo ano após ano, com a maior aproximação da FENABB. Mas já houve tempo em que a criação de uma AABB envolvia apenas a iniciativa dos funcionários do Banco do Brasil e uma dose muito grande de criatividade e dedicação. O processo se desenvolvia de forma empírica e os fundadores davam a sua característica pessoal ao clube formado. E esse é o perfil da criação da maioria das AABB existentes no Brasil hoje. E isso é rico em história, mas carece de uma administração mais efetiva. Os processos, as documentações e os compromissos do clube exigem que haja uma definição formal do que fazer, como fazer e para onde se quer ir. Decidir para onde ir porque a sociedade se modificou muito nos últimos anos e o clube está inserido em uma série de ofertas de serviços que fazem concorrência ao mercado de clubes.

Essa situação que esvazia as AABB, reduzindo o montante de contribuição mensal, é uma das dificuldades da administração que justifica ser trabalhada dentro de um planejamento de longo prazo, para que os objetivos desejados estejam permanentemente em foco visto que será de busca constante e dificilmente terá retorno em curto prazo.

2.2 Definições para planejamento estratégico

Documento com foco na missão, estabelecendo metas e objetivos a serem alcançados num horizonte de tempo.

Registra a personalidade da empresa, sua eficácia e como vai tratar destas questões de forma eficiente.

O planejamento estratégico nasce a partir dos objetivos que a empresa quer atingir. É o guia das ações do presente usado como meio de atingir os objetivos do

futuro, a curto, médio e longo prazo. Planejar é preparar bem cada ação, é preparar-se para as complexidades do futuro.

Planejar é preparar a empresa para, diante das oportunidades e ameaças, otimizar as vantagens competitivas em relação à concorrência. Planejar é contrário a improvisar. Quem improvisa nem sempre obtém resultados satisfatórios. (Cobra, 1986).

Os objetivos da empresa devem ser definidos de maneira ampla e voltados para as necessidades de seus clientes, evitando a miopia. É preciso pensar nos “produtos” como benefícios aos seus clientes, ou seja, suas características não têm importância por si, mas pelo que propiciam ao consumidor. A Revlon tomou uma decisão estratégica que foi um exemplo de como tratar amplamente seus negócios, pensando em seu produto e visualizando o benefício aos seus clientes: “Na fábrica fazemos o perfume, na loja vendemos esperança”, afirma seu fundador. (UFRGS – MBA - apostila Gestão de Marketing).

Kotler (2000) aborda essas variáveis na definição de planejamento estratégico: é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança. O Objetivo do planejamento estratégico é dar forma aos negócios e produtos de uma empresa, de modo que eles possibilitem o retorno e o crescimento desejado.

No Manual de Gerenciamento das AABB, está descrito o planejamento como processo que tem o propósito do desenvolvimento e a manutenção de um ajuste estratégico entre os objetivos e as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades do mercado.

Chiavenato (1979) ressalta algumas características do planejamento: processo permanente e contínuo; voltado para o futuro; racionalidade da tomada de decisão; análise de alternativas; sistêmico; iterativo; técnica de alocação de RH; técnica de coordenação.

2.30 que não é planejamento

Para Oliveira (2006) planejamento não pode ser confundido com: previsão, que define o futuro a partir de uma série de probabilidades; projeção, que define o futuro como repetição do passado; predição, que define o futuro a partir de presságios onde a empresa não tem controle sobre o processo; resolução de

problemas, onde o futuro é reativo como correção do presente; plano, pois é uma visão estática de todo o planejamento.

Stoner e Freeman (1985) especificam planejar como pensar com método, plano ou lógica, e não simplesmente definir as ações baseando-se em palpites. Ressaltam também que o planejamento não é um acontecimento único, com início e fim determinados, mas sim um processo permanente.

Para Drucker (1998) planejamento estratégico: não é mágica, mas sim raciocínio analítico; não é previsão ou domínio mental sobre o futuro; não é trabalhar com decisões futuras, mas sim trabalhar com o que há de futuro nas decisões do presente; não é eliminar riscos, mas sim assumir os riscos corretos e decididos racionalmente para não mergulhar em incertezas.

2.4 Miopia em Marketing

Miopia é um defeito de visão que só permite ver os objetos a pequena distância do olho, é a vista curta, a dificuldade da visão do todo. Fazendo relação com esse defeito, Theodore Levitt, em 1960, questiona os empresários que se focalizam apenas nos detalhes operacionais do seu negócio, perdendo oportunidades, não identificando ameaças ou não percebendo as mudanças que estão ocorrendo na demanda de seu cliente ou a mudança tecnológica. Levitt propôs que ao acontecer isso, não conhecendo todo o alcance de seu empreendimento, a empresa estaria voltada apenas para seu produto, não focando seus clientes, o que colocaria em risco o sua existência futura. (UFRGS – MBA - apostila Gestão de Marketing).

2.5 Paralisia

Chiavenato nos faz um alerta ainda com relação a forma que o planejamento lida com essas mudanças e incertezas:

- podemos sofrer da “paralisia pela análise”, onde a administração fica tempo demasiado analisando e as decisões são adiadas ou não são tomadas;
- ou sofrer o dilema da “extinção pelo instinto”, quando o administrador é sufocado pelo presente, preocupando-se com problemas imediatos e decide com “miopia”, de forma inadequada ao futuro da empresa e seus objetivos.

2.6 Histórico do planejamento estratégico

Na década de 50 começaram as definições de planejamento a longo prazo. Tratavam-se apenas de projeções de lucros, carecendo quase em sua totalidade de análise estratégica. Resultava em uma enorme quantidade de papel e uma limitada quantidade de pensamento estratégico.

Também existem as confusões entre orçamento e planejamento. Realizar um novo orçamento com algum incremento baseado em índice de reajuste salarial, reajuste de custo de fornecedores, reajustes de contratos, não caracteriza planejar. Pode-se dizer que uma ação assim carrega pouco ou nenhum planejamento.

As definições de planejamento estratégico surgiram na década de 70 para resolver uma sucessão de reveses sofridos pela indústria norte-americana, como problemas de energia, demanda afetada pelo sensível aumento da inflação, a estagnação da economia, concorrência de outros países e a desregulamentação de setores importantes até então auxiliados pelos governos. Hoje, a principal meta do planejamento estratégico é manter a empresa saudável, ajudando a selecionar e organizar seus negócios, mesmo que eventos inesperados, como os citados, afetem algum de seus negócios ou alguns de seus produtos.

2.7 Administração e administrador

Drucker(1998) imputa para a administração nada mais nada menos do que ser a mais importante inovação do século XX. Salienta que a administração e os administradores são necessidades específicas de todas as empresas, de qualquer tamanho. É esse conjunto que dá à empresa sua coesão e a fazem trabalhar. Menciona que a administração é a desincumbência de tarefas, não envolve execução, mas estudo. Nesse sentido, Stoner e Freeman(1982), destacam o fato de que os administradores alcançam os objetivos das organizações conseguindo que seus liderados realizem as tarefas, não realizando eles próprios essas tarefas.

No trabalho do administrador existem cinco operações básicas: a primeira é fixar os objetivos e suas metas, a maneira de alcançá-los e quem os executará; a segunda é organizar, analisando e distribuindo o serviço dentro de uma estrutura organizacional; a terceira é formar a equipe responsável pelos serviços, motivando e comunicando; a quarta é avaliar, verificando o desempenho da organização e de cada funcionário; e a última operação do administrador é a formação de pessoas, da organização e de si próprio. Drucker(1998).

Também nessa linha, Daft(2007) define administração como “o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente por meio de planejamento, organização, liderança e controle dos recursos organizacionais”, destacando assim dois pontos: as quatro funções do administrador como planejamento, organização, liderança e controle, e o alcance de metas organizacionais de maneira eficaz e eficiente. O planejamento define onde a organização quer estar no futuro e como chegar lá, é a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas (a eficácia) e o uso dos recursos necessários para alcançá-las (a eficiência).

Uma vez que o julgamento da administração se dá, segundo Drucker(1998), pelos critérios da eficácia e da eficiência, é preciso estar atento para escolher as coisas certas a serem feitas e a maneira correta de executá-las, conduzindo a empresa aos objetivos estabelecidos.

Dentro de um ambiente em que normalmente os recursos são escassos e limitados, Oliveira (2006) também usa eficiência e eficácia para avaliar a administração e acrescenta a efetividade, que é a capacidade da empresa manter-se no mercado ao longo do tempo.

O administrador pode ser mais atuante em uma organização do que em outras, mas sem uma administração eficaz é provável que a organização tenha problemas. Por mais que realize uma gestão com eficiência, se os objetivos forem inadequados a administração não será de bom desempenho, pois não alcançará objetivos apropriados. Drucker (1998) afirma que é importante conseguir a eficiência, mas a eficácia é base para o êxito. É uma lógica simples: nenhuma empresa será bem sucedida ou sobreviverá se for eficiente em fazer as coisas erradas.

Assim, cabe ao administrador estar atento ao presente de sua empresa, mas com a visão no seu futuro, sendo empreendedor, assumido riscos e inovando, realizando as correções necessárias para o atingimento dos objetivos de longo prazo e até mesmo os ajustes destes objetivos quando necessários.

2.8A atitude estratégica e outras formas de administrar.

Dentre formas de agir na administração, encontra-se a atitude tradicionalista, onde o dirigente vive o cotidiano baseado em fatos e eventos ocorridos no passado, decidindo de forma onde o que ocorreu ontem condiciona o que fazer hoje e orienta para replicar o que deu certo e para evitar o que deu errado.

Identifica-se também a atitude chamada de pragmática, onde as decisões são tomadas baseando-se apenas nos eventos, fatos, notícias, palpites ou boatos que acabaram de ser produzidos.

E por fim, a atitude estratégica, onde se administra o presente a partir de uma visão do futuro, onde se toma ações hoje para que os objetivos do futuro sejam alcançados. É nesse contexto que se insere o planejamento estratégico.

Todo administrador, para estar nessa posição de direção, tem características marcantes. Sua liderança, capacidade de análise de contexto, poder de decisão, entre outras. E por ter esses destaques, com certeza possui o orgulho de ver seu trabalho bem realizado, trabalha arduamente para que sua administração seja reconhecida como produtiva, de resultado positivo.

O planejamento pode dar a segurança de que ao final de sua gestão os resultados serão alcançados. Planejando o administrador também vai mostrar aos seus liderados os objetivos, os métodos que serão utilizados e as responsabilidades de cada um sobre o resultado final.

Administrar com planejamento significa dirigir com transparência, democraticamente, delegando, tornando cada peça da empresa importante para o futuro. Descentralizar. Tornar disponível aos envolvidos todo o contexto do que existe, do que vai ser trabalhado e o contexto final do que vai ser alcançado. Dessa forma pode o dirigente obter a melhor participação de seus liderados, pela importância percebida em cada colaborador na sua inclusão no processo, pelo conhecimento repassado na busca do atingimento dos objetivos e pelas oportunidades que advém do próprio processo de planejamento.

2.9 As mudanças constantes no mercado

A todo momento, a mudança é a única coisa constante. Ditado popular.

As transformações aceleradas decorrentes da globalização e da progressão mais que geométrica da tecnologia, criaram um novo conceito de gestão. Participar dessa economia requer mais que ações improvisadas. É necessário um olhar para o presente e muita atenção no planejamento do futuro.

Estar atento ao futuro seria a redefinição do que ocorre em muitos casos, quando as ações são tomadas reativamente. Após perceber o efeito é que vai se averiguar causas e então tomar as ações corretivas. Ser reativo, se não planejar, é uma possibilidade que vai ser cada vez mais constante, pois como foi dito no início

deste trabalho, as mudanças serão cada vez mais rápidas e mais constantes na vida da empresa.

2.10 O processo do planejamento estratégico

O processo de planejar carrega dois conceitos. Processo como um modo sistemático de fazer as coisas. Planejar como pensar antecipadamente nos objetivos e ações, baseando os atos administrativos em método, plano ou lógica, e não em palpites apenas. São os planos que dão à organização os procedimentos a serem realizados para alcançar seus objetivos.

Não se trata de antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas hoje, define Boucinhas (*apud* Chiavenato, 1979), para enfrentar os problemas que possam surgir e fazer frente às mudanças que são prospectadas no mercado, em constante mutação e aprimoramento.

Os objetivos são fundamentais, pois proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões, possibilitam avaliar o progresso da administração.

O Planejamento é o ato inicial que puxa as ações de organizar, liderar e controlar. Com os planos, o administrador determina como organizar as pessoas e os recursos, transmite confiança e responsabilidade para seus seguidores, possibilita avaliar seus esforços e o caminho que está sendo seguido.

Com o planejamento, a organização dá excelência a seus produtos e serviços, proporcionando que os mesmos estejam sempre focados, atendendo aos objetivos da empresa e às expectativas dos clientes, e dando uma característica mais perene aos mesmos. Gerará, com a qualidade e a satisfação dos clientes, uma vantagem competitiva no mercado.

Os planos podem ser de dois tipos. Os planos estratégicos e os planos operacionais. Os estratégicos são projetados pelos administradores para cumprir os objetivos amplos da organização e os operacionais definem como os planos estratégicos serão implementados nas atividades do dia-a-dia.

O exercício do planejamento estratégico nas empresas carrega consigo a promessa de ampliação dos níveis de racionalidade nas decisões empresariais,

mediante um adequado conhecimento dos fatores internos e externos que têm influencia relevante na sua execução.

No mercado atual, saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades pode ser uma excelente arma competitiva.

Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento, lançando alguns desafios para a gestão das empresas.

Kotler (2000) afirma que planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança.

Continua Kotler, ao estabelecer declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz determina a estrutura dentro da qual as divisões e as unidades de negócios preparam seus planos. As organizações desenvolvem declarações de missão que devem ser compartilhadas com gerentes, funcionários e (em muitos casos) clientes. Uma declaração de missão bem formulada dá aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. A declaração orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar de maneira independente, embora coletivamente, para realizar as metas da organização. As melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que fornece à empresa direcionamento para os 10 ou 20 anos seguintes.

Em Fundamentos e Práticas de Gestão Contemporânea da universidade Corporativa do Banco do Brasil, caderno 3, ficam estabelecidas três etapas para o processo de planejar: identificar os dados de entrada, processar os dados de entrada e preparar um plano. Isso a partir de uma afirmação interessante de que o futuro é inevitável e por isso a razão de planejar.

Define “identificar os dados de entrada” como obter informações sobre o presente, o passado e o futuro do ambiente e dos sistemas internos e identificar as ameaças e oportunidades; define “processar os dados de entrada” como analisar esses dados e identificar alternativas para lidar com as ameaças e oportunidades e finalmente “preparar um plano” como definir os objetivos, os recursos e os meios de controle da execução do plano.

Ainda no mesmo documento (pág. 14), falando de planejamento estratégico, conceitua como a tomada de decisões que afetam a organização por longo prazo. Descreve, assim, as três etapas para preparar um plano estratégico: analisar o ambiente externo (ameaças e oportunidades), fazer um diagnóstico do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e preparar um plano estratégico, compreendendo um ou mais dos componentes missão, visão, objetivos e vantagens competitivas.

A partir da pág. 20 orienta como implementar planejamento estratégico, através de quatro mecanismos principais: planejamento nas áreas funcionais, políticas, estrutura organizacional e planos operacionais.

Em Sistematização e Prática da Gestão – SPG da Universidade Corporativa do Banco do Brasil, também fica demonstrada a estratégia corporativa do Banco do Brasil, envolvendo missão, crenças, direção estratégica, visão de futuro, posicionamento e planos de negócio.

Relata na pág. 17 que a estratégia corporativa define o rumo a ser seguido e que é importante garantir a convergência entre as ações de todos e o rumo a ser seguido. Mais adiante apresenta um formato de plano de ação a ser aplicado, envolvendo processos a serem realizados, objetivo do plano, problema, causas relevantes, o que fazer, porque fazer, como fazer, quando fazer, onde fazer, quem fará e quanto fará. Ações que conduzem à execução exitosa de um planejamento estratégico bem definido e bem organizado.

2.11 Cada etapa do planejamento estratégico

Inicialmente cabe esclarecer que o planejamento estratégico não pode ser realizado por apenas uma pessoa. Por sua importância e abrangência, deverá ser discutido, enriquecido por todas as pessoas que dirigem a AABB e, se possível, por algumas pessoas que detêm a experiência operacional do clube. Deve-se lembrar que os funcionários têm interesse em participar, definir o futuro do ambiente onde trabalha, necessitam colaborar.

As etapas do planejamento ficam definidas na figura 1 e serão abordadas na sequência.

Por sua relevância e por ser foco em cada etapa, a missão está acima e interage em cada outra etapa. A missão tem um grau diferente de revisão, é mais permanente e por isso fica “supervisionando”, norteando as outras fases e suas

revisões. Kotler (2000) afirma: declarações de missão não devem ser revisadas a intervalos breves, a cada nova virada da economia. Uma empresa, no entanto, deve redefinir sua missão se esta tiver perdido a credibilidade ou se houver uma mudança no seu mercado de trabalho. Exemplo: a Kodak foi uma empresa de filmes e tornou-se uma empresa de imagens, agregando a tecnologia digital.

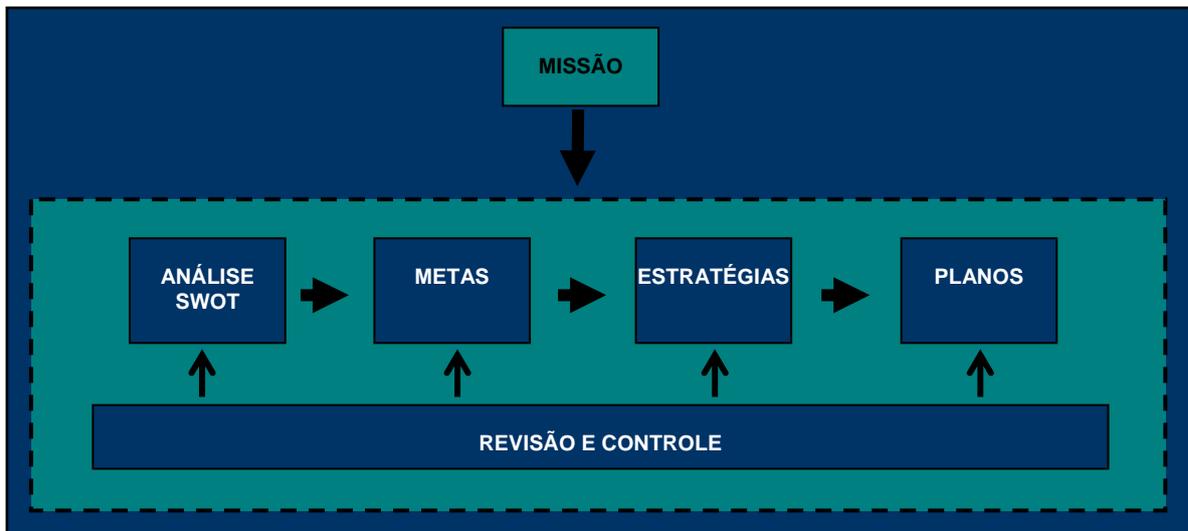


Figura 1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fonte: adaptado de Kotler (2000, p. 98).

2.11.1 Definindo a Missão

Razão da existência da empresa. Importante para quem dirige orientar seus funcionários, fundamental para o funcionário orientar suas ações e para quem é cliente saber o que esperar da empresa. Dá esclarecimento interno e externo.

Questões a serem pensadas segundo Drucker: qual é o nosso negócio, quem é o cliente, o que tem valor para o cliente, qual será nosso negócio, como deveria ser nosso negócio.

Missão da AABB: “Melhorar a qualidade de vida de seus associados promovendo o lazer”. (Manual de Gerenciamento das AABB).

Determinar a missão é o passo inicial do planejamento. Define o negócio da empresa atual e com visão de longo prazo e inclui uma demarcação clara sobre a linha gerencial da organização. Fornece aos empregados, clientes e parceiros uma identidade e um claro direcionamento da organização. (Cobra 1986).

2.11.2 Formulação da estratégia

A formulação da estratégia frequentemente começa com a avaliação dos fatores internos e externos que afetarão a situação competitiva da organização. Essa avaliação do ambiente inclui a análise SWOT, que vem dos termos em inglês: strengths, forças; weaknesses, fraquezas; opportunities, oportunidades; threats, ameaças, especifica Kotler(2000).

Através dessa análise, a organização conseguirá um bom ajuste entre sua capacidade interna, suas forças e fraquezas, e as circunstâncias externas, oportunidades e ameaças.

Ponto forte é definido como algo que a empresa faz bem, uma capacidade importante, uma qualidade da organização. Propicia uma condição favorável da empresa dentro de seu ambiente.

Ponto fraco é algo que a empresa não tem ou não faz muito bem, uma desvantagem, é um defeito da organização. Propicia uma condição desfavorável da empresa dentro de seu ambiente.

Para Oliveira (2006), os pontos fortes e fracos são as variáveis controláveis da organização, pois estão em seu ambiente interno.

Thompson Jr & Strickland III (2000), orientam que estas duas listas já podem ser usadas sob o ponto de vista de formulação de estratégias. Nem todos os pontos fracos têm a mesma intensidade, nem todos são fatais e alguns poderão até serem facilmente resolvidos. Da mesma forma, alguns pontos fortes têm mais importância na determinação do desempenho da organização, na definição de uma estratégia vencedora perante os concorrentes.

Hartmann (2005) define oportunidades e ameaças como condições favoráveis e desfavoráveis do ambiente externo e suas respectivas causas priorizadas, sendo fatores que podem ser aproveitados ou neutralizados.

Para Daft (2005) do ponto de vista das metas estratégicas, uma ameaça pode impedir que a organização alcance uma meta e uma oportunidade pode potencializar o atingimento ou a superação de uma meta.

Para ajustar-se ao ambiente externo, Thompson Jr & Strickland III (2000) esclarecem que a organização deve direcionar suas estratégias à procura de oportunidades bem ajustadas com as capacidades da empresa, pois investir em uma oportunidade sem meios de conquistá-la é ilusão, e direcionar também suas estratégias a elaborar defesas contra as ameaças externas. Para isso definem

algumas perguntas que podem ser usadas na elaboração de estratégias: uma estratégia atrativa pode ser formulada em cima dos pontos fortes, quais pontos fracos estão deixando a organização em situação desfavorável competitivamente, quais oportunidades são possíveis de sucesso observando as capacidades e recursos da organização, qual ameaça é preocupante e será necessária a elaboração de uma estratégia de defesa?

As seguintes áreas são definidas por Hartmann (2005) para analisar o ambiente externo: políticas de Governo, relacionamento com sindicatos, aspectos da comunidade, conhecimento dos clientes, concorrência, clima, solo, ambiente, comunicação, tecnologia, capital financeiro, mercados e produtos, fornecedores. E para o ambiente interno: alta direção, finanças, produção, recursos humanos, comercialização, tecnologia, materiais, informática e gerência. Esses itens devem ser levados em consideração na elaboração das estratégias para estar de acordo com a missão e os objetivos traçados pela instituição, e é fundamental que sejam analisados com parcimônia para que se possa ter um panorama o mais próximo possível do real na definição das metas e do caminho que se quer trilhar para alcançar esses objetivos.

2.11.3 Definindo Metas e Objetivos

Após a análise dos ambientes internos e externos, a organização pode realizar a definição dos objetivos e conseqüentemente determinar as metas que irão buscar esses objetivos, facilitando o planejamento, a implementação e o controle. As metas indicam o que se quer conquistar e a estratégia será um plano para isso.

Para Drucker (1998) os objetivos constituem um rumo traçado e não o destino, devem ser compromissos e não ordens; não determinam o futuro, mas são os meios para mobilizar os recursos que irão construir o futuro. Acrescenta que se não forem transformados em ação, os objetivos serão apenas sonhos, serão apenas conhecimento teórico.

Daft (2007) especifica que é importante definir metas e desenvolver planos em todos os níveis da organização: metas e planos estratégicos para a alta gerência, metas e planos táticos para a gerência média e metas e planos operacionais para a gerência baixa.

O autor individualiza cada conceito da seguinte forma: metas estratégicas são declarações amplas sobre o futuro da organização como um todo e os planos

estratégicos são as ações para se alcançar essas metas; metas táticas são os resultados que os departamentos precisam alcançar; metas operacionais que são os resultados mensuráveis esperados de grupos ou indivíduos e o plano operacional, que é dirigido à execução das ações para alcançar as metas operacionais e que sustentam as atividades do planejamento tático.

Para esses dois últimos níveis, tático e operacional, acrescenta cinco características que chama de critérios para as metas eficazes: específica e mensurável, cobrem as áreas-chave de resultados, desafiadoras porém realistas, período de tempo definido e ligadas a recompensas.

2.11.4 Definindo Estratégias

Oliveira (2006) salienta a decisão sobre a postura estratégica da empresa, que pode ser de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento, sendo estabelecida pela análise da predominância entre os aspectos da análise interna e análise externa. Especificando, será de sobrevivência quando há predominância de ameaças externas e de pontos fracos internos; de manutenção quando ocorrer predominância de ameaças externas e pontos fortes internos; de crescimento quando ocorrer predominância de oportunidades externas e pontos fracos internos e finalmente será de desenvolvimento quando ocorrer predominância de oportunidades externas e pontos fortes internos.

Outro aspecto estratégico é a análise de Ansoff do vetor de crescimento, adaptada por Oliveira (2006). Essa análise tem os seguintes aspectos resultantes: estratégia de penetração no mercado, quando a estratégia escolhida visa expandir a participação no mercado dos produtos atuais com os usos também atuais; estratégia de desenvolvimento de mercado, quando a estratégia escolhida visa expandir a participação no mercado através de novos usos e necessidades para os produtos atuais; estratégia de desenvolvimento de produto, quando a estratégia escolhida visa expandir a participação no mercado através do lançamento de novos produtos mas com as mesmas finalidades dos produtos atuais, substituindo-os; e por fim, a estratégia de diversificação, quando a estratégia escolhida visa expandir a participação no mercado através do lançamento de novos produtos que irão atender novas necessidades dos clientes.

Sejam quais forem os objetivos estabelecidos, as organizações preparam estratégias para o seu alcance. A estratégia deverá ser uma opção racional,

econômica e viável. Na organização, será a definição do melhor uso dos seus recursos, de tornar-se competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das oportunidades, afirma Oliveira (2006). Dá ainda a seguinte definição para estratégia: a estratégia está relacionada à utilização adequada dos recursos físicos, financeiros e humanos, visando minimizar problemas e maximizar oportunidades.

Thompson Jr & Strickland III (2000) acrescenta que a estratégia deve ser ética, deve envolver ações corretas, pois todo negócio tem essa responsabilidade para com os proprietários e acionistas, empregados, clientes, fornecedores e a comunidade.

Além desses aspectos, Hartmann (2005) acrescenta mais um detalhe estratégico: o ponto de equilíbrio dos projetos e dos planos, que devem ter definidos a taxa de retorno prevista e em quanto tempo o investimento dará um retorno positivo.

2.11.5 Definindo Projetos e Planos

Após a análise dos ambientes interno e externo, o estabelecimento dos objetivos, metas e estratégias, encaminham-se então os planos e os projetos. Para Oliveira (2006) projeto pode ser considerado um trabalho com definição de início, término, responsável, resultado e recursos alocados. Hartmann (2005) salienta que não há problema na existência demasiada de projetos. Justifica que uma grande quantidade de projetos significa inovação e que apenas deve existir o cuidado de ordená-los e definir suas prioridades.

Estes dois autores mencionam que o conjunto de projetos formam o plano de ação e que o conjunto de resultados destes irá buscar o atingimento do planejamento estratégico.

2.11.6 Definindo Controle e Avaliação

São funções que devem comparar o desempenho do sistema e a situação prevista nos objetivos e metas, avaliando também estratégias e políticas da administração. O controle, para Oliveira (2006) vai dar condições aos administradores, dentro do processo administrativo, de medir as ações tomadas e interferir quando necessário, garantindo que os resultados satisfaçam às metas, objetivos e estratégias.

O resultado final do processo de controle é a informação e esta será usada pelos executivos para avaliar as ações tomadas e tomar as decisões pertinentes para cada projeto e plano de ação.

2 Metodologia

A presente pesquisa foi aplicada no conglomerado Banco do Brasil, mais especificamente no sistema AABB. Esse sistema tem característica nacional, mas por proximidade com o pesquisador e para facilitar a obtenção dos e-mails a serem utilizados, o público alvo foi regionalizado, restringindo-se às AABB do Rio Grande do Sul. São 120 AABB ativas compondo o sistema AABB no RS.

Dentro das AABB o maior envolvido na sua organização e com maior compromisso e dedicação é seu presidente. Cada AABB possui suas regras e documentos reguladores, mas é invariável e existência desse cargo e as responsabilidades inerente ao mesmo. Por isso, a pesquisa teve como destino direto o presidente de cada AABB.

O estudo realizado optou pela coleta de informação aplicando o método survey e dentro dos tipos de pesquisa survey foi escolhida a descritiva. Survey é traduzido para o português como levantamento, coleta de dados. Nesse caso a pesquisa descritiva foi usada para trazer uma visão sobre a aplicação de planejamento estratégico nas AABB.

Para o levantamento dos dados da pesquisa foi desenvolvido questionário (Anexo 1) abordando informações do perfil da AABB, perfil de seu presidente, o conhecimento sobre planejamento estratégico e a quantificação da aplicação do planejamento estratégico na AABB.

Para pré-teste do questionário, foram usados os administradores da AABB Porto Alegre e também alguns gerentes de departamento.

Dentro das AABB existentes no Brasil, o questionário foi enviado por e-mail a todas as 120 AABB do RS. Essa foi a amostra escolhida. Pela forma como foi escolhida, conveniência e não usando um método aleatório de toda a população, essa será uma amostra não-probabilística, embora tenha características amplas dentro do sistema AABB.

Para análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva apresentando-se as ocorrências de freqüências em valores absolutos e percentuais.

3 Análise dos Resultados

Este capítulo vai apresentar a análise dos resultados da aplicação do método survey, realizando as devidas interpretações e reflexões sobre a aplicação do planejamento estratégico nas AABB do RS .

A estrutura apresentada abaixo vai determinar, do geral para o específico, qual o resultado obtido levando em conta o objetivo principal escolhido para o trabalho e outras análises que podem ser feitas a partir dos resultados da aplicação do método survey.

4.1 Análise do perfil dos presidentes das AABB

Na análise do perfil do presidente da AABB, quantificando a questão idade em anos, foi observado que mais de 70 % dos questionários respondidos têm como presidente funcionários com mais de 40 anos de idade.

Idade	Frequência	%
até 30 anos	2	11,1
de 31 a 40 anos	3	16,7
de 41 a 50 anos	6	33,3
de 51 a 60 anos	7	38,9
mais de 60 anos	0	0,0

Observa-se também que temos a maioria dos presidentes com nível superior de ensino um bom número de presidentes com formação à nível de pós-graduação.

Grau de instrução	Frequência	%
ensino médio incompleto	1	5,6
ensino médio completo	2	11,1
superior incompleto	6	33,3
superior completo	3	16,7
pós-graduação	6	33,3

Com relação ao tempo de funcionalismo no BB a grande maioria dos presidentes está numa faixa mais experiente de vivência dentro do sistema BB, com mais de 20 anos como bancários. E na análise da experiência como presidente da AABB, existe uma distribuição mediana: 9 presidentes com até 3 anos de AABB e 9 presidentes com mais de 3 anos de AABB.

Tabela 3 - Perfil do presidente da AABB - experiência		
tempo de funcionalismo no BB	Frequência	%
até 3 anos	1	5,6
de 3 a 10 anos	5	27,8
de 10 a 20 anos	0	0,0
mais de 20 anos	12	66,7
tempo na presidência da AABB	Frequência	%
até 1 ano	2	11,1
de 1 a 3 anos	7	38,9
de 3 a 5 anos	5	27,8
mais de 5 anos	4	22,2

Analisando as três tabelas acima (tabelas 1, 2 e 3), e refletindo sobre a importância de realizar planejamento estratégico como ferramenta fundamental da administração, imagina-se que os presidentes de AABB tendo essa maturidade pessoal e profissional e com um grau de instrução superior e pós-graduado, devem ter condições e motivações para a aplicação do planejamento estratégico nas AABB.

Embora esse nível de formação apresentado seja significativo para que se tenha uma boa cultura e que possibilite enfrentar desafios, ressalta-se também a necessidade de conhecimento específico para a implementação do planejamento estratégico.

4.2 Análise da existência de conhecimento específico

Na análise do conhecimento sobre planejamento estratégico, verificamos que a grande maioria dos presidentes possui esse conhecimento apenas pela formação disponibilizada pela FENABB. Já os cursos de linha do BB ou procurados fora do BB têm uma minoria de realização.

Tabela 4 - cursos realizados sobre planejamento estratégico				
quantidade de cursos	cursos no BB		cursos fora do BB	
	Frequência	%	Frequência	%
nenhum	13	72,2	11	61,1
1 curso	3	16,7	5	27,8
2 cursos	1	5,6	0	0,0
3 cursos	1	5,6	0	0,0
mais de 3 cursos	0	0,0	2	11,1

Tabela 5 - treinamento FENABB		
Realizou treinamento FENABB	Frequência	%
sim	8	44,4
nao	10	55,6

Isso leva à conclusão de que não existe, em sua maioria, o conhecimento específico, uma formação mais consistente sobre planejamento estratégico.

O conhecimento adquirido em cursos de linha do Banco do Brasil e em outras entidades de ensino, por ter maior carga horária fornecem ao treinando melhores bases e uma maior motivação para o aprendizado e aplicação do assunto.

O treinamento específico que ficou quantificado de uma forma significativa, com 55% de realização, é derivado de um curso da FENABB. Esse curso na maioria das vezes é realizado de forma auto-instrucional e está desenhado em uma apostila da Federação Nacional das AABB. O material fica disponível no site da Federação.

Já foram feitos encontros com presidentes de AABB onde esse assunto foi abordado durante algumas poucas horas, mas para ter idéia de sua efetividade, o último aconteceu em 2006, em Porto Alegre.

Um dos presidentes participantes acrescenta: “acredito que uma forma melhor de tratar esse assunto seja em meio pessoal, ou seja, encontros de administradores de AABB, congressos e seminários regionais”.

4.3 Análise da aplicação do planejamento estratégico nas AABB

Na quantificação da aplicação de planejamento estratégico na AABB ficou determinado que a maioria, quase 90% das AABB não aplicam, sendo que a razão de não aplicar tem uma ligeira tendência para falta de mão-de-obra e ferramenta.

Tabela 6 - Aplicação de planejamento estratégico		
aplica	Frequência	%
sim	2	11,1
nao	16	88,9

Tabela 7 - NÃO aplicação de planejamento estratégico		
razão de não aplicar	Frequência	%
falta de conhecimento	5	18,5
falta de tempo	6	22,2
falta de mão-de-obra	8	29,6
falta de ferramenta	8	29,6

Analisando a tabela 6 podemos constatar que a experiência pessoal e profissional caracterizados nas tabelas 1, 2 e 3, e o conhecimento específico definido pela tabela 5, não estão gerando estímulo e conhecimento suficientes para a aplicação do planejamento estratégico.

A tabela 7 especifica que quase 20% dos pesquisados não tem nenhum conhecimento sobre o processo de planejamento estratégico e salienta que os outros mais de 80% de respostas indicam outras razões para não aplicar o planejamento estratégico.

Ainda com relação à tabela 7, podemos deduzir que conhecimento é apenas uma das razões da não aplicação do planejamento. Uma ação consistente no sentido de disponibilizar uma boa ferramenta para tal pode reduzir a necessidade de mão de obra e minimizar o tempo necessário para sua aplicação. Isso motivaria e facilitaria a realização do planejamento estratégico e tornaria um pouco mais agradável a difícil tarefa de administrar uma AABB.

4.4 Administrando a AABB como uma empresa

Na fundamentação teórica tivemos diversas vezes a afirmação que toda organização deve ser administrada sob ponto de vista de uma empresa, independente de qual setor pertença. Nos casos dos clubes não é diferente, mas houve uma resposta em que foi mencionada a seguinte situação: “o que posso dizer referente ao planejamento estratégico na AABB, é que ela é uma entidade sem fins lucrativos e deve-se cuidar a teoria utilizada, pois como sua finalidade não é o lucro e sim o interesse público por ser do terceiro setor, ela não pode se confundida com uma empresa”.

4.5 A carência de recurso

A tabela 7 mostra algumas carências na realização do planejamento estratégico, entre elas a falta de mão-de-obra. Isso já havia sido relatado na fundamentação teórica junto com outro problema, a troca de gestores das AABB. Sobre isso, relatou um pesquisado: “como nossa AABB não tem funcionário, estou elaborando pessoalmente, por isso demanda tempo. Minha gestão terminano final do ano, mas pretendo terminar tudo bem antes disso”.

4.6 A necessidade de investir tempo no planejamento estratégico

Afirmação de um dos pesquisados: “planejamento estratégico é válido, porém, nem sempre a sua necessidade é percebida, principalmente quando envolve AABB de pequeno porte, motivada pela ausência de pessoal qualificado/com conhecimento, tempo de seus dirigentes para dedicar um tempo para definir estratégias de atuação e de visão de curto, médio e longo prazo”.

E finaliza: “quanto maior o profissionalismo na condução da entidade, maior a visão e a probabilidade de formalização destas estratégias”.

4.7 A motivação

Retirado de um dos questionários: “a relação Banco do Brasil x AABB x Administração das Agências tem evoluído muito nos últimos tempos (meses), especialmente após a decisão da Diretoria quanto às liberações de administradores de AABB. Muita coisa vai mudar. As AABB estão com tudo para retornarem à importância que tinham nas comunidades onde existem. Não há mais desculpas para abandono... Deve-se ter em mente que administrar uma AABB não é um sacrifício, mas sim uma GRANDE HONRA!”

E continua: “quem assume a administração de uma de nossas Associações deve fazê-lo com muito amor à causa abebeana. E é isto que começa a acontecer de novo. Deve-se ressaltar, também, o apoio que começa a se revigorar por parte dos Administradores do Banco do Brasil”.

5 Contribuições e Conclusões

O planejamento estratégico tem função importante na administração das empresas e com as AABB não vai ser diferente. Suportar as pressões internas e externas, além das pressões pessoais e do Banco do Brasil, requer do administrador da AABB uma dedicação e motivação muito grandes.

O futuro chegará para cada administrador de AABB inevitavelmente e o clube deve estar preparado. Utilizar as mais diversas ferramentas que possam auxiliar nessa missão é uma obrigação.

A presente pesquisa mostrou que o conhecimento sobre planejamento estratégico precisa ser aprimorado dentro das administrações das AABB. A motivação também. Hoje praticamente não existe aplicação de planejamento estratégico.

O Objetivo principal de quantificar a aplicação de planejamento estratégico nas AABB do RS foi alcançado, e veio complementado com muitas outras informações importantes. Algumas ações podem ser tomadas imediatamente a partir desse estudo.

O desenvolvimento de uma ferramenta que possa facilitar e reduzir os recursos necessários para a realização do planejamento estratégico parece ser uma carência e uma saída para melhorar esses resultados.

O resultado da aplicação da pesquisa a nível nacional pode nos trazer informações complementares, mas desde já fica uma sinalização: o treinamento da Federação das AABB não está criando condições para aplicação do planejamento estratégico, e isso fica claro na relação entre as tabelas 5 e 6. Para esse estudo terá que ser definida outra forma de envio dos questionários e será necessário um tempo muito maior de trabalho.

6 Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. São Paulo: Atlas, 1986.
- DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- FEDERAÇÃO NACIONAL DAS AABB. **Manual de gerenciamento das AABB**. Brasília, 2000.
- HARTMANN, L. F. P. **Planejamento estratégico**. São Leopoldo: Rotermond, 2005.
- KOTLER, P. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- OLIVEIRA, D. P. R. . **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- STONER, J. A. F. ; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1985.
- THOMPSON, A. A. ; STRICKLAND III, A.J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Fundamentos e práticas da gestão contemporânea**. Brasília, 2005.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Gestão de Equipes para resultados**. Brasília, 2003.
- UNIVERSIDADE CORPORATIVA BANCO DO BRASIL. **Sistematização e prática de gestão**. Brasília, 2003.

7 Anexos

Anexo 1 – Questionário para survey

A) Perfil da Associação:

1. Número de dependências do Banco do Brasil na cidade: _____
2. Número de funcionários do Banco do Brasil na cidade: _____
3. Número de habitantes da cidade: _____
4. Número de sócios da AABB: _____
5. Número de funcionários da AABB: _____
6. Área total da AABB: _____m²
7. Área construída da AABB: _____m²

B) Perfil do Presidente da Associação:

1. Idade(anos):
até 30 de 31 a 40 de 41 a 50 de 51 a 60 mais de 60
 anos
2. Grau de instrução:
ensino médio incompleto superior incompleto
ensino médio completo superior completo pós
 graduação
3. Tempo de cargo do Presidente na AABB:
até 1 ano de 1 a 3 anos de 3 a 5 anos
mais de 5 anos
4. Tempo de funcionalismo no BB:
até 3 anos de 3 a 10 anos de 10 a 20 anos
mais de 20 anos

C) Conhecimento do Presidente sobre planejamento estratégico:

1. Você realizou curso no Banco do Brasil envolvendo planejamento estratégico?
nenhum 1 curso 2 cursos 3 cursos mais de 3
 cursos
 Para informação, alguns cursos do BB-GEPES que tratam o assunto:
 - GERE-Gestão de Equipes para Resultados
 - SPG-Sistematização e Prática de Gestão
 - Fundamentos e Práticas da Gestão Contemporânea
2. Você realizou treinamento fora do BB sobre planejamento estratégico?
nenhum 1 curso 2 cursos 3 cursos mais de 3
 cursos

3. Você realizou o treinamento existente no Manual de Gerenciamento das AABB, da FENABB, anexo 3 - Roteiro para Elaboração do Planejamento?
(_)sim (__)não

D) Aplicação de planejamento estratégico na AABB:

1. Existe definição formal de missão, visão de futuro, fatores críticos de sucesso, estratégias, objetivos e metas, planos de ação? (__)sim
(__)não
2. Existe planejamento de receitas, despesas, número de sócios, obras, indicadores para: (__)até 1 ano (__)até 3 anos (__)até 5 anos
(__)mais de 5 anos
3. Aplica planejamento estratégico formal na AABB? (__)sim (__)não
4. Se aplica, a quanto tempo realiza planejamento estratégico? _____
anos
5. Se aplica: (__)somente com pessoal da AABB (__)auxiliado por empresa
terceirizada
6. Se não aplica, quais as razões? (pode marcar mais de uma razão):
(__)falta de conhecimento
(__)falta de tempo
(__)falta de mão-de-obra
(__)falta de ferramenta

E) Este espaço é destinado a qualquer comentário, crítica ou sugestão que você julgar necessário e que tenha relação ao assunto aqui tratado ou à forma como ele foi tratado. Utilize letra de FORMA e o verso desta folha, se necessário. Muito obrigado.