

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

CARLOS ALBERTO COELHO DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE MARKETING APLICADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

Lages

2007

CARLOS ALBERTO COELHO DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE MARKETING APLICADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

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

Orientador: Prof. Luiz Antonio Slongo

Lages

2007

CARLOS ALBERTO COELHO DE OLIVEIRA

**PROPOSTA DE MODELO DE PLANO DE MARKETING APLICADO AO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS AGÊNCIAS DO BANCO DO BRASIL**

Conceito final:
Aprovado em de de

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. - UFRGS

Prof. Dr. - UFRGS

Orientador: Prof. Luis Antonio Slongo

Dedicatória

Dedico este trabalho a minha família, principalmente à minha
Esposa querida e ao
meu filho querido que souberam
entender a minha ausência nos momentos de estudo.

AGRADECIMENTOS

A UFRGS, que me trouxe o conhecimento necessário ao desenvolvimento deste trabalho, com professores sempre tão atenciosos e competentes.

Ao Banco do Brasil por me proporcionar esta oportunidade.

Aos colegas de agências que deram a sua contribuição e tornaram possível a realização deste trabalho.

RESUMO

Partindo-se da necessidade encontrada em agências da região serrana de Santa Catarina e em contatos com colegas de outras agências, percebeu-se a necessidade de estudar mais a fundo de que maneira é realizado o planejamento estratégico nessas agências. Percebeu-se na maioria delas a inexistência de procedimentos padronizados ou instrumentos que auxiliassem nesse processo, surgindo a oportunidade de estudo para sua elaboração. Foi desenvolvida primeiramente uma pesquisa bibliográfica e posteriormente uma pesquisa de campo com o objetivo de se analisar os processos de planejamento estratégico nas agências do Banco do Brasil no estado de SC. A pesquisa bibliográfica analisou questões teóricas sobre planejamento estratégico e marketing, além de conceitos básicos do próprio marketing, passando por um relato da evolução do planejamento estratégico no Banco do Brasil. Em seguida foi elaborado uma pesquisa de campo com cerca de trinta agências do estado de Santa Catarina, cujos resultados apontaram as principais dificuldades das agências em executar ações de planejamento, tais como a falta de um instrumento que auxilie no processo de planejamento estratégico nas citadas agências.

Palavras-chave: Marketing, planejamento estratégico, plano de marketing

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.1.1	Definições de planejamento estratégico	12
2.1.2	O planejamento estratégico no Banco do Brasil	14
2.2	O MARKETING E A ESTRATÉGIA.....	18
2.2.1	Conceitos de marketing.....	18
2.2.2	Conceitos de marketing estratégico	19
2.2.3	A estratégia de Marketing	19
2.2.4.	Modelo de um Plano de Marketing	20
3	METODOLOGIA	27
3.1	INTRODUÇÃO	27
3.2	ETAPAS DO TRABALHO	27
3.2.1	Estruturação do Instrumento de Pesquisa	27
3.2.2	Coleta de Dados	27
3.2.2.1	Seleção da Amostra	27
3.2.2.2	Procedimentos de Coleta	28
4	ANALISE DOS RESULTADOS	29
5	CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	32
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
	ANEXO A	35
	ANEXO B.....	37

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Questão 1	29
Tabela 2 - Questão 2.....	30
Tabela 3 - Questão 3.....	30
Tabela 4 - Questão 4.....	31
Tabela 5 - Questão 5.....	31
Tabela 6 - Guia para preenchimento da Planilha de Planejamento Estratégico .	33

1 INTRODUÇÃO

Estratégia é uma daquelas palavras com espaço cativo em qualquer ambiente empresarial, seja para vender produtos, transformar planos de trabalho em ação, ocupar ou manter espaço no disputado mercado globalizado. No mercado financeiro em que atuam os bancos e no Banco do Brasil não é diferente. Nele existe o que é chamado a *Estratégia Corporativa do Banco do Brasil*, escrita assim, no singular e com iniciais maiúsculas, que precede todos os planos, todos os projetos e todas as decisões. É aquela que estabelece as grandes linhas para atuação da Empresa.

Para tanto existe um processo altamente elaborado e complexo, mas que obedece a critérios bem estabelecidos e destinados a cada aspecto em particular da forma como a instituição deverá atuar no mercado. Isto está definido na *arquitetura estratégica*, que é composta por documentos que definem os rumos dos negócios e regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação, com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido.

Essa *arquitetura estratégica* abrange documentos como a Estratégia Corporativa, que consolida a direção estratégica, o plano de negócios e os objetivos de longo prazo, que por sua vez, é definida em função de análise de cenários: econômico, sócio-demográfico, político, internacional etc. Tem periodicidade de cinco anos e é aprovado pelo Conselho de Administração. Outros documentos da arquitetura estratégica: O Plano Diretor, o Plano de Investimento, o Orçamento Geral, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho, que é o instrumento utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a Estratégia Corporativa.

O Acordo de Trabalho é então o documento final que chega às agências. Nele está relacionado as metas para a agência, dentro das diretrizes firmadas nas etapas anteriores. Mas a partir dele não existe mas nenhum outro instrumento que seja

aplicado às metas e diretrizes a fim de se realizar um planejamento estratégico aplicado ao atingimento desses objetivos.

De acordo com observações feitas primeiramente em agências do Planalto Catarinense, percebeu-se que havia não havia uniformidade no processo de planejamento nem existia um instrumento que auxiliasse o desenvolvimento de um planejamento estratégico, mesmo que simples, para a execução dos objetivos determinados no Acordo de Trabalho.

Com isso procurou-se desenvolver como trabalho de conclusão do curso de especialização (MBA) em negócios financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma monografia, cujo objetivo geral é analisar os processos de planejamento estratégico executados pelas agências do Banco do Brasil, em Santa Catarina. A partir desse objetivo desdobram-se os seguintes objetivos específicos:

- identificar de que maneira o processo de planejamento é feito;
- averiguar por que o planejamento não é executado adequadamente;
- propor alternativas para implantação dos processos de planejamento.

Como requisito inicial para se atingir o objetivo proposto foi realizado um estudo com base em informações levantadas em fundamentação teórica, que analisou questões teóricas sobre planejamento estratégico e de marketing, além de conceitos básicos do próprio marketing. A opção pelo marketing deu-se ao se constatar que os objetivos geralmente almejados pelas agências envolvem o cumprimento de metas de vendas de produtos, sendo as ações de marketing planejadas um valioso instrumento para se alcançar esses objetivos. Foram apresentados também conceitos e um histórico sobre a evolução do planejamento estratégico no Banco do Brasil.

A partir das observações mencionadas anteriormente foi realizada também uma pesquisa de campo do tipo Survey (em razão da proposta de monografia apresentada). O objetivo da distribuição do fenômeno estudado na população de referência, através de uma abordagem quantitativa. As entrevistas foram feitas através de um questionário, com perguntas fechadas e com amostra não probabilística e análise de dados feita de forma descritiva, aplicados a uma amostra de trinta agências

As questões de pesquisa foram definidas com a finalidade de se determinar de que maneira as agências de Santa Catarina realizam (se é que realizam) o seu planejamento estratégico, além de auxiliar na elaboração de um modelo prático e

objetivo que poderá atender as necessidades de planejamento e do atingimento dos objetivos específicos a serem alcançados com esta monografia.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Partindo-se da necessidade de se planejar as ações direcionadas ao atingimento dos objetivos diversos de uma agência bancária, de maneira metódica e organizada faz-se necessário o aprofundamento de questões teóricas sobre planejamento estratégico e de marketing, além de conceitos básicos do próprio marketing. A opção pelo marketing deve-se pelo motivo que os objetivos geralmente almejados pelas agências envolve o cumprimento de metas de vendas de produtos.

Então, pode-se concluir que as ações de marketing planejado constituem um valioso instrumento para se alcançar esses objetivos. Com isto primeiramente será apresentado um referencial adequado, para que se possa chegar a um modelo de plano de marketing prático, que possa ser utilizável nas agências do Banco do Brasil.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Definições de planejamento estratégico

A atividade de planejar é uma das mais importante funções administrativas, juntamente com a organização, direção e controle, funções exposta de maneira incipiente por Henri Fayol e detalhadas por Henry Mintzerberg, nas diversas obras que estudam a conceituação de "planejar". Ao se conceituar o ato de planejar autores como Nogueira de Faria já definiam, em 1968, de forma simples, o planejamento como "coordenação antecipada do comportamento futuro", englobando a fixação racional de passos a serem dados em direção de um propósito claramente definido. Tal posição também foi anteriormente defendida por Peter Drucker, em 1962, que salientou ser o planejamento um processo sistemático e constante de tomadas de decisões, conforme também constata-se nas idéias de Newman (1976).

Planejamento então pode ser encarado como a elaboração, por etapas, com bases técnicas (especialmente no campo sócio-econômico), de planos e programas com objetivos definidos. Oliveira (1999) considera que é difícil conceituar a função

do planejamento nas empresas, pois a real amplitude e abrangência deste nos destinos das empresas nunca fica realmente bem definidas. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam, conforme conceitua Porter (1992), concordando com a colocação já citada de Drucker.

Steiner, apud Oliveira, (op. cit, p. 32) considera que o planejamento possui cinco dimensões essenciais. A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc. Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre as quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo. Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc. A quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro

Tais dimensões mostram o quão amplo pode ser o conceito de planejamento. Uma definição apropriada, portanto, seria a de que planejamento constitui-se num processo desenvolvido para que se atinja determinada situação desejada, de formas mais eficientes, eficazes e mais efetivas, produzindo, como decorrência, uma melhor utilização dos esforços e recursos da empresa.

As pressões exercidas pelo crescimento rápido, tamanho e complexidade das empresas deram origem ao planejamento de longo prazo. Este experimentou um grande impulso na década de 50, quando estes fatores de pressão, interagindo reciprocamente, mostraram não ser mais possível acreditar que a simples elaboração de orçamentos fosse suficiente para preparar as empresas para enfrentarem os desafios futuros que os concorrentes ofereceriam, bem como as necessidades íntimas de expansão das organizações. Planejar em longo prazo logo

foi aceito (e implementado) por boa parte das empresas de grande porte e algumas de médio porte.

Nos anos 60 surgiria o planejamento estratégico, como resposta a certas situações que o planejamento em longo prazo (PLP) não conseguia contornar. Na metade dos anos 60, foi introduzida a metodologia do Planejamento Estratégico mediante proposições do prof. Igor Ansoff, dos pesquisadores do Stanford Research Institute e dos consultores da McKinsey Consulting Co.

Kotler, defende que o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. A direção engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macropolíticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macros objetivos e objetivos funcionais.

Kotler, aproveitando tais parâmetros, elaborou um modelo de Plano Estratégico ao qual denominou Plano de Marketing, que compreende oito partes, conforme a seguir: Sumário executivo, Situação atual de marketing, Análise de oportunidades e de assuntos, Objetivos, Estratégia de marketing, Programas de ação, Demonstrativo de resultado projetado e Controles. O detalhamento de cada uma destas oito partes será apresentado mais adiante, no estudo do marketing estratégico, após a fundamentação teórica sobre Marketing.

Constituindo-se como um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade, é através do planejamento estratégico que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades.

Finalizando o conceito de planejamento estratégico pode-se definir o mesmo como um processo gerencial que busca 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.

2.1.2 O planejamento estratégico no Banco do Brasil

Desde a sua fundação, o Banco do Brasil não elaborava sua própria estratégia organizacional devido à grande ingerência governamental que sofria desde sua fundação nos tempos do Brasil-colônia. Somente a partir de 1974 foram dados os primeiros passos para a elaboração própria de um processo de

planejamento. Portanto, nesse item será apresentada, rapidamente, um pouco da evolução da trajetória estratégica do Conglomerado Banco do Brasil.

Assim, até 1974, o Banco não possuía um modelo de Planejamento estratégico sistematizado, sendo que uma parte significativa das atividades da instituição era elaborada no Governo Federal, sendo incorporada ao "Plano de Ação Econômica do Governo", ou PAEG. No ano seguinte, foi criado o Departamento Geral de Planejamento e Controle Orçamentário, o qual era subordinado à Carteira de Finanças, sendo esta responsável pela sistematização da metodologia de planejamento.

Não se deve esquecer que o Banco do Brasil, nesta época, ainda era uma empresa estatal e, como tal, sujeita a sofrer os efeitos (benéficos ou não) das medidas governamentais. Foi assim que, em 1979, foram instituídas as secretarias de Controle das Estatais e o Programa de Dispêndios Globais, que refletiram negativamente na capacidade do Banco de decidir sua estratégia de atuação no mercado. Para tentar contrabalançar a ingerência das medidas do Governo Militar, a cúpula do Banco decidiu, ainda em 1979, criar a Diretoria de Planejamento como forma de impulsionar as concepções de planejamento. Com essa medida, os planos a serem elaborados com uma preocupação bem maior com o longo prazo. Face aos bons resultados, a cúpula diretiva resolveu criar também as Assessorias de Planejamento nas vice-presidências, o que resultaria numa participação mais ativa dos diversos vice-presidentes na elaboração da estratégia do Conglomerado.

O grande marco na história do planejamento estratégico do Banco do Brasil foi representado pelo ano de 1982, quando foi decidida a separação das atividades do setor de planejamento e do de programação orçamentaria, com vistas a permitir maior abrangência de ação de ambos em suas respectivas áreas. É nesse momento que é implementada, pela primeira vez, a metodologia de planejamento estratégico no Banco. Com isso, a Diretoria de Planejamento já não tinha motivos para continuar existindo e acabou sendo substituída pela Diretoria de Orçamento e Controle. Ao mesmo tempo, o Planejamento Geral da Instituição passou a fazer parte das atribuições da Consultoria Técnica da Presidência, com as diversas Assessorias respondendo pelo planejamento setorial.

O ano de 1986 trouxe o fim da conta movimento, e no seu rastro, uma exigência conjuntural de maior atenção às questões estratégicas. Não havia mais como adiar, e, no ano seguinte, teve início o Planejamento Estratégico do Banco do

Brasil, sendo que em 1988 seria formulada a primeira Estratégia do Conglomerado (1989-1993). Oscilações e incertezas do Mercado, entretanto, levaram, em 1991, à necessidade de atualização da estratégia formulada, a qual passou a valer para o período de 1991-1994. No ano seguinte ocorreria nova atualização, desta vez valendo de 1992 a 1996.

Entre 1993 e 1994 aconteceu a Elaboração de Planos Táticos e Operacionais do Conglomerado e foram definidas Estratégias para as Áreas Estratégicas de Negócios e Macro Funções. Em 1994, foi feita a avaliação da Estratégia do Conglomerado, contando com a participação de Superintendentes e Gerentes de Agências (Programa RUMOS). Em 1995, nova formulação da Estratégia do Conglomerado, agora para o período 1995-1999, e foram formuladas Estratégias Negociais e Funcionais.

O Programa de Capitalização e da Nova Arquitetura Organizacional surgiu em 1996, sendo a Política Geral de Negócios, ou "Horizonte de 5 anos" e o Plano Diretor (Horizonte de 1 ano) introduzidos na Estratégia Organizacional em 1997. Esta Política Geral de Negócios e a Elaboração do Plano Diretor sofreriam respectivas revisões nos anos de 1998 e 1999. Em junho de 1999 foi aprovada a Estratégia Corporativa para o período 2000-2002, onde começou a ser disseminado as informações estratégicas no nível funcional. O período seguinte foi de 2003-2007.

Este foi um resumo sintético da evolução trajetória estratégica do Conglomerado Banco do Brasil, desde 1974 até 2007. O Banco do Brasil adota atualmente o modelo em que os documentos estratégicos são hierarquizados em dois tipos de arquitetura: de Governança e Estratégicos.

A *arquitetura de governança* é composta pelos documentos que representam as "leis" a serem cumpridas e regulam os aspectos comportamentais da Organização, a serem observados na condução de todo o conjunto de negócios e atividades empresariais.

Como exemplo, pode-se citar os Dispositivos Legais, Regulamentos, Estatuto, Atas das Assembleias de Adonistas e Políticas Gerais.

A *arquitetura estratégica* é composta pelos documentos que definem os rumos dos negócios e regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a Organização quer abordar em sua atuação, com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido.

Abrange documentos como Estratégia Corporativa - Orientação Geral de Negócios, Plano Diretor, Orçamento Geral e Acordo de Trabalho.

A Estratégia Corporativa - que consolida a direção estratégica, o plano de negócios e os objetivos de longo prazo -, por sua vez, é definida em função de análise de cenários: económico, sócio-demográfico, político, internacional etc. Tem periodicidade de cinco anos e é aprovado pelo Conselho de Administração.

O Plano Diretor consolida as metas de curto prazo decorrentes dos objetivos de longo prazo da Estratégia Corporativa. Tem periodicidade anual, com avaliações trimestrais apresentadas ao Conselho de Administração.

O Plano de Investimento é o documento de longo prazo que consolida os projetos de investimento prioritários para o Banco.

O Orçamento Geral traz a quantificação dos planos da Empresa e permite a simulação dos resultados económicos decorrentes da atuação desejada. Também é aprovado pelo Conselho de Administração, com periodicidade anual.

O Plano de Mercados consolida os objetivos, indicadores e metas específicos para cada um dos mercados atendidos e os direcionadores estratégicos das áreas potencializadoras de negócios, tais como Tecnologia, Logística, Gestão de Pessoas e Marketing.

O Acordo de Trabalho é o instrumento utilizado para comunicar, induzir, acompanhar e avaliar o desempenho das dependências do Banco e contempla indicadores e metas que refletem os objetivos definidos no Plano Diretor, que por sua vez traduzem a Estratégia Corporativa.

Exemplificando: A Estratégia Corporativa, define que o Banco do Brasil precisa ter: Funcionários especializados, capacitados e motivados. No Plano Diretor, este objetivo está traduzido em metas quantitativas: No BB, 90% dos funcionários deverão realizar, no mínimo, 30 horas de treinamento em 2007.

No Acordo de Trabalho, a mesma meta é atribuída à Dependência, que consolida a quantidade de horas de treinamento realizada pelos funcionários localizados em seu respectivo prefixo.

ou ainda: A Estratégia Corporativa, define que o Banco do Brasil precisa ter: Rentabilidade compatível com padrões de mercado. No Plano Diretor, este objetivo está traduzido em metas quantitativas: Retorno sobre o PL dentre os 06 maiores conglomerados financeiros. No Acordo de Trabalho, este objetivo é avaliado no indicador Resultado Gerencial.

2.2 O MARKETING E A ESTRATÉGIA

2.2.1 Conceitos de marketing

Após a definição de planejamento estratégico passa-se a seguir a conceituação de marketing. O marketing, a exemplo do planejamento é um assunto amplamente estudado e discutido e que possui definições diversas. A que mais se aproxima do estudo do planejamento estratégico é a definição dada pela Associação Americana de Marketing, que enunciou o marketing como um processo pelo qual se planeja e efetua a concepção, a fixação do preço, da promoção e a distribuição de idéias, bens e serviços que estimulam trocas que satisfazem aos objetivos individuais e organizacionais.

O marketing tem sido descrito por uma ou outra pessoa como uma atividade de negócios; como um grupo de atividades de negócios; como um fenômeno de comércio; como um estado de espírito; como uma função coordenadora, integradora, na definição de políticas; como um senso de propósitos dos negócios; como um processo econômico; como uma estrutura das instituições; como um processo de troca ou transferência da propriedade de produtos; como um processo de concentração, equalização e dispersão; como a criação de tempo, lugar e posse de coisas úteis; como um processo de ajustamento da demanda e da oferta, e muitas outras coisas. (Marketing Staff of The Ohio State University, 1965 p.43)

Percebe-se ao consultar bibliografias especializadas e mesmo genéricas de Administração e Marketing que existem uma diversidade de conceitos sobre Marketing . Neste projeto foram escolhidas algumas definições de estudiosos como Peter Drucker, Theodore Levitt e principalmente Kotler , considerado por muitos como o “pai do Marketing moderno”, além de conceitos de publicações especializadas e de artigos disponíveis na Internet.

Na concepção de Ribeiro (2005, p.1) Marketing envolve todo um sistema organizacional voltado para a construção de valor para o consumidor e complementa que Marketing é “um processo amplo que fornece a direção necessária para a produção e ajuda a assegurar que bens e serviços adequados serão fornecidos e encontrarão seu caminho até o seu consumidor

Na definição da American Marketing Association Marketing é o “ processo de Planejamento e execução quanto a concepção, preço, promoção e distribuição de idéias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais.”

2.2.2 Conceitos de marketing estratégico

Partindo da conceituação de Marketing a conceituação de Planejamento Estratégico citada no início deste capítulo evolui para a definição de Marketing Estratégico. Kotler, Hayes e Bloom (2002, p.145) iniciam a definição de Marketing Estratégico com suas definições de Planejamento Estratégico, que podem ser sintetizadas como um “processo de desenvolvimento e manutenção da adequação entre os objetivos da empresa e suas competências, através do desenvolvimento de uma missão institucional clara, de metas e objetivos viáveis, de uma estratégia perfeita e da implementação adequada”.

Graham (1998) estabelece estágios semelhantes ao definir o que se deve fazer para "o seu marketing funcionar". Segundo o autor primeiramente se deve estabelecer metas e objetivos para períodos definidos, passando a seguir para a definição de um Plano de Marketing que deve envolver três tipos de atividade: autopromoção, relações com a mídia e propaganda e por fim implantar este plano de marketing.

Finalizando, deve-se salientar que o planejamento de marketing deve ser derivado de estratégias de negócios mais gerais, a partir do que se define na alta direção de uma empresa, como é o caso do Banco do Brasil. Salienta-se também que os administradores das agências do Banco do Brasil não contam com um instrumento padronizado para a elaboração de seu planejamento estratégico e que adotam maneiras diferentes de mensurar seus planos.

2.2.3 A estratégia de Marketing

A visão tradicional de que a Administração de Vendas de uma empresa deve se preocupar apenas com o volume (vender, vender e vender) há muito vem sendo substituída por uma visão mais moderna, que leva em consideração não só os dados quantitativos das vendas, mas também informações como a mensuração do potencial do mercado, análise da concorrência, do produto, administração da força de vendas e desenvolvimento de estratégias e planos de Marketing.

A estratégia pode ser definida por Dornelas como a “ ciência de planejar e dirigir operações em grande escala, especificamente no sentido de manobrar as forças para as mais vantajosas posições antes de agir”. Pondera também que em Marketing, a estratégia é muito importante, pois uma “Estratégia de Marketing errada pode destruir uma empresa/produto antes mesmo de ser implementada, independente da qualidade do produto/serviço da empresa ser de alta qualidade ou não”.

Dornelas também destaca que quando se falar em Estratégia de Marketing, deve-se ter em mente os chamados 4Ps do Marketing: Produto (posicionamento), Preço, Praça (Canais de Distribuição) e Propaganda e Promoção. Justifica citando que a estratégia de vendas está relacionada diretamente com a Estratégia de Marketing da empresa e procura estabelecer a maneira como irá vender o produto/serviço com a finalidade de converter em ações as estratégias estabelecidas.

2.2.4 Modelo de um Plano de Marketing

O plano de Marketing é uma peça destinada a resumir a avaliação da situação atual de marketing, no plano interno e externo da empresa e projetar ações futuras, visando o seu desenvolvimento.(KOTLER, 2000, p. 197)

O plano de marketing foca um produto/mercado e consiste em estratégias e programas detalhados para a empresa atingir os objetivos de produto em um mercado – alvo. O plano de marketing, na concepção de Kotler é um “instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de Marketing”.

O plano de Marketing é composto basicamente de seis passos: análise situacional, objetivos, estratégias, táticas, orçamento e controles. O modelo a seguir é sugerido por Philip Kotler contendo oito seções, que reúnem os seis passos descritos anteriormente, sendo detalhado na seqüência da tabela.

A seguir é detalhada a composição de um plano de marketing em todas suas etapas, sendo feito a sua adaptação para utilização nas agências do Banco do Brasil. Este modelo é sugerido por Philip Kotler e é composto das seguintes partes:

I. Sumário Executivo

Em uma grande empresa todos os projetos devem ser submetidos a aprovação da sua alta administração (comitê de administração ou primeiro gestor da

agência). Logo, o sumário executivo consiste em um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionando à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação, de modo que haja um conhecimento prévio do objetivo preestabelecido, das metas a serem seguidas e da forma mais viável para uma realização objetiva e acima de tudo satisfatório.

O Sumário Executivo deve conter de forma clara os dados concernentes a situação da empresa, produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objetivo esperado, tais como: Para se atingir determinada meta de venda de um certo produto bancário será necessário que cada um dos funcionários venda pelo menos X quantidade por dia, de modo a alcançar o objetivo.

II. Situação Atual de Marketing

A empresa deve determinar não apenas quais necessidades servir, mas também as necessidades de quem servir. A maior parte dos mercados é grande demais para que uma empresa possa fornecer todos os produtos e serviços necessários a todos os compradores naquele mercado. Precisa-se de alguma delimitação de recursos, sendo assim, precisa selecionar mercados-alvo. No caso das agências, ao se montar uma estratégia de venda de produtos, deve-se determinar:

- Atributos por meio dos quais identificará a possível existência de segmentos de mercados distintos, ou seja, um processo de se identificar grupos de compradores com diferentes desejos ou necessidades e potenciais de compra;
- Determinar o tamanho e o valor dos vários segmentos de mercado;
- Observar os segmentos de mercado que não estão sendo servidos ou que estão servindo inadequadamente pelos produtos existentes, apresentando dados sobre a dimensão e a importância de cada faixa de cliente;

III. Análise das Oportunidades

A oportunidade de marketing da empresa é uma área de importante ação mercadológica em que a mesma desfruta de uma vantagem diferencial. A chave da oportunidade de marketing da empresa repousa sobre a questão de se ela pode fazer mais por essa oportunidade ambiental que os seus concorrentes.

Devem ser consideradas as seguintes hipóteses:

1. Toda oportunidade ambiental tem alguns requisitos para o sucesso;
2. O Banco do Brasil tem características especiais, isto é, coisas que pode fazer especialmente bem;
3. O Banco do Brasil provavelmente se aproveitará de uma vantagem diferencial na área de uma oportunidade ambiental se suas características particulares satisfizerem aos requisitos para o sucesso da oportunidade ambiental de forma mais eficaz que a sua concorrência potencial.

Oportunidades:

- O mercado mostra interesse em um determinado tipo de produto que o Banco do Brasil (a agência) ainda não disponibiliza, mas tem capacidade para desenvolvimento com qualidade e preço;
- Existe um cliente disposto a comprar uma grande quantidade do produto podendo dobrá-la em caso de desconto.

Ameaças

- A concorrência está lançando um produto similar com mesma qualidade e preço mais baixo;
- Os consumidores estão adquirindo produtos em outros bancos, em áreas que o Banco do Brasil tem pouca participação;
- A concorrência saiu na frente com forte campanha promocional;
- Análise de Forças / Fraqueza: Aqui o Banco do Brasil precisa conhecer seus pontos fortes e fracos, exemplos:

Forças:

- ✓ O Banco do Brasil possui uma marca forte e imagem de qualidade;
- ✓ Funcionários bem preparados e treinados para vendas;
- ✓ Excelente rede de apoio técnico.

Fraqueza:

- ✓ O produto da concorrência tem qualidade ligeiramente superior ao da empresa;
- ✓ A concorrência está investindo o dobro em promoções;
- ✓ O produto do Banco do Brasil não está bem situado no mercado como os demais.

IV. Objetivos

Os objetivos como planos permanentes significam a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas dentro dos objetivos são os alvos específicos a serem alcançados. Todos os demais planos têm como condição de premissa fundamental o objetivo.

Objetivos vagos ou mal anunciados podem acarretar falas fatais na definição de política, de estruturas e de estratégias. E a avaliação do desempenho da empresa mede-se através da consecução de seus objetivos e propósitos. O objetivo tem-se tornado instrumento de medição da eficácia da aplicação de recursos humanos, físicos e financeiros na empresa. O objetivo compõe-se de três elementos:

1. O atributo específico escolhido como medida de eficiência. Exemplo: lucro
2. O padrão de escala em que o atributo é medido. Exemplo: lucro bruto
3. A meta é o valor específico na escala que a empresa procura atingir. Exemplo: 80% de atingimento da meta de determinado produto.

Kotler divide os objetivos em dois:

- ✓ Financeiros - que determina objetivos financeiros como taxa de retorno sobre o investimento, volume de receita, fluxo de caixa, lucro líquido;
- ✓ Marketing - os objetivos financeiros devem ser convertidos em objetivos de marketing.

A partir dos objetivos financeiros a empresa vai estabelecer seus objetivos de vendas por unidade do produto, preço por unidade, sua participação no mercado por faturamento e venda por unidade. Não basta, todavia definir objetivos e fixar metas se as políticas da empresa não são convenientes traçadas; pois é através das políticas que se visa a canalizar as decisões para os objetivos.

Assim, se o objetivo é o lucro e a meta é um lucro líquido de, por exemplo, 15%, as políticas de vendas e de preços devem ser formuladas de forma que levem a empresa a tal resultado. Se a empresa não gostar do rumo que a situação está tomando, terá que redefinir seus objetivos. Os objetivos, no contexto de um plano, têm o sentido mais específico de (1) seleção de mercado específica para a ação empresarial e (2) estabelecimento de metas de vendas específicas.

Os primeiros podem ser chamados de objetivos de mercado genérico, que tenta relatar a visão que a administração tem da empresa como produtora de certos produtos para uma visão da empresa como instrumento para a satisfação das necessidades de certos mercados e os segundos objetivos são de meta de vendas que deverão ser estabelecidos de maneira realista, em termos de programas plausíveis.

As metas de vendas deverão ser estabelecidas somente após a consideração dos diversos programas possíveis, conjugados com as condições ambientais que deverão predominar no futuro. O programa que parece mais plausível sugerirá então as metas de vendas para o período.

V. Estratégia de Marketing

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano, ela é fundamental no processo. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, no estágio de maturidade e no estágio de declínio do produto.

Em uma estratégia de marketing devemos levar em consideração vários fatores a fim de obtermos o máximo de sucesso:

- ✓ Mercado-alvo
- ✓ Posicionamento
- ✓ Produtos
- ✓ Preço :
- ✓ Distribuição
- ✓ Força de vendas
- ✓ Serviços
- ✓ Propaganda

VI. Programas de Ação

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia mostrado no tópico anterior deve ser elaborado um programa de ação respondendo as seguintes perguntas :

- O que será feito? - Descrever detalhadamente quais tarefas e ações serão executadas, por exemplo, promoções junto a revendedores ou consumidores, concursos, stands de vendas em grandes magazines, sorteios, etc.

- Quando será feito? - Definir datas, ou seja, estabelecer período da promoção, justificar por que a escolha daquele período. –

- Quem fará? - Definir os responsáveis pela ação/tarefa, por exemplo, a forças de vendas de uma determinada região que será coordenada pelo gerente regional em conjunto com equipe de marketing e P&D. –

- Quanto custará? - Detalhar os custos previstos com a ação/tarefa e justificativas.

- Qual o resultado projetado? - Projetar vendas em volume financeiro, unitário por produto, abater custos e projetar o resultado (conforme detalhado a seguir).

VII. Demonstração de Resultado Projetado

Em paralelo ao plano de ação é necessário que a empresa constitua um orçamento de apoio, ou seja, uma projeção da receita, do custo total e lucro resultante, que consiste em um confronto entre receita, com vendas e serviços, e despesas, com custo de produção, distribuição e marketing, com a finalidade de um prévio conhecimento do resultado final, que em outras palavras, é o lucro esperado em harmonia com a satisfação do consumidor final. Uma vez o confronto analisado, a empresa fará os ajustes necessários, de modo que o projeto seja o mais lucrativo possível sem alterar a qualidade inicialmente discriminada. Após a aprovação da alta administração, o orçamento será a base para desenvolver planos e programações para compra de materiais, produção, recrutamento de funcionários e operações de marketing. É de suma importância que os dados usados na projeção sejam em fiel valor de mercado, de modo que o orçamento projetado esteja compatível com a realidade e dessa forma obtenha-se o resultado final satisfatório e anteriormente definido.

VIII. Controle de Marketing

A última seção do plano delinea os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento é feito periodicamente (pode ser

mês a mês, a cada trimestre...), assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando os fatos positivos e negativos e fazendo ajustes no percurso quando necessário. É importante existirem planos de contingência prontos para servirem como antídotos em acontecimentos imprevistos como greves, guerra de preços, lançamentos de novos produtos pela concorrência, assim a empresa e sua equipe estarão prontos para enfrentar possíveis dificuldades. O controle de marketing é a seqüência natural do planejamento de marketing. A empresa precisa exercer pelo menos três tipos de controle:

- ✓ Controle estratégico: é tentado, por meio de um instrumento conhecido como auditoria de marketing, que é um exame periódico, abrangente, sistemático e independente do ambiente de marketing da empresa, do sistema interno e das atividades específicas de marketing. O propósito da auditoria é determinar as áreas de problemas de marketing e recomendar um plano de ação corretiva para aprimorar a eficácia global do marketing da empresa.
- ✓ Controle do plano anual: é a tarefa de administrar os esforços e resultados atuais de marketing, a fim de certificar que as vendas anuais e os objetivos de lucros serão alcançados. Os instrumentos principais são a análise de vendas, as análises de participação no mercado, as proporções de despesas em relação as vendas, outras proporções e determinação de atitudes.
- ✓ Controle de lucratividade: é a tarefa de determinar a lucratividade real das diferentes entidades de marketing, tais como o produto da empresa, as zonas, os segmentos de mercado e os canais de comercialização. O instrumento principal é a análise dos custos de marketing. Responsabilidades

3 METODOLOGIA

3.1 INTRODUÇÃO

A modalidade de pesquisa realizada foi do tipo Survey, que é um meio para coleta de informações sobre características, percepções ou opiniões a um grande grupo de pessoas ou organizações, denominado população. Em razão da proposta de monografia apresentada foi utilizado este método de pesquisa, do tipo descritiva, a qual mapeou a distribuição do fenômeno estudado na população de referência. Em relação a abordagem, a mesma foi do tipo quantitativa com entrevistas feitas através de um questionário, com perguntas fechadas e com amostra não probabilística e análise de dados de forma descritiva.

3.2 ETAPAS DO TRABALHO

3.2.1 Estruturação do Instrumento de Pesquisa

O instrumento de coleta de dados escolhido para a pesquisa de campo foi um questionário (anexo A), que foi encaminhado para administradores de agências de Santa Catarina, a fim de se constatar como é realizado e se é realizado algum tipo de planejamento, quais os instrumentos de definição de objetivos, planos de ação e controle das variáveis do planejamento estratégico utilizados.

3.2.2 Coleta de Dados

A coleta de dados no campo foi realizada por meio da aplicação de questionários direcionados aos administradores das agências selecionadas.

3.2.2.1 Seleção da Amostra

Foram selecionados, aleatoriamente, dez agências, de vários portes, de três superintendências regionais, do estado de Santa Catarina, totalizando trinta, às quais foram encaminhados os questionários anteriormente citados, conforme relação a seguir:

- Regional de Florianópolis: Lages, Coral, Campo Belo do Sul, Anita Garibaldi, Florianópolis (Centro, Felipe Schmidt e Estreito), Bom Retiro, Alfredo Wagner e São Joaquim.
- Regional de Blumenau: Otacílio Costa, Taió, Salete, Blumenau, Rio do Sul, Pouso Redondo, Indaial, Timbó, Brusque e Rio do Oeste.
- Regional de Chapecó: Fraiburgo, Chapecó, Curitibanos, Ponte Alta do Norte, Joaçaba, Videira, Campos Novos, Xanxere, Dionísio Cerqueira, Palma Sola.

3.2.2.2 Procedimentos de Coleta

Os questionários foram direcionados aos administradores de agências de Santa Catarina, que constituiu-se como uma amostra do universo a ser pesquisado, escolhido aleatoriamente e enviados via malote. A coleta de dados foi efetuada de maio a agosto de 2007. Priorizou-se pelo uso de questionários devido a economia de tempo, por atingir um número maior de pessoas simultaneamente e principalmente pela segurança das respostas não serem identificadas.

4 ANALISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o resultado da pesquisa quantitativa realizada com os administradores das agências anteriormente citadas. Convém deixar claro que a pesquisa, que no início tinha caráter secundário no desenvolvimento do tema proposto, reforçou a necessidade da existência de um instrumento de auxílio no planejamento estratégico, através dos resultados obtidos, além de traçar um pequeno panorama sobre como é realizado o planejamento estratégico.

Inicialmente foi verificado se os questionários estavam respondidos corretamente, descartando da amostra os não adequados. Todos os trinta questionários enviados retornaram respondidos.

Após foi feita a compilação das respostas, foram estruturados os resultados e analisado-os de acordo com a frequência, sendo apresentado em forma de tabelas, com o objetivo de facilitar a interpretação do resultado obtido na pesquisa, conforme a seguir.

A análise de dados foi de forma descritiva, através do cruzamento de dados encontrados de forma a definir um padrão de comportamento entre as respostas encontradas.

1 – Sua agência realiza com frequência reuniões com o objetivo de se elaborar algum tipo de planejamento estratégico direcionado ao atingimento de objetivos diversos ?

Tabela 1 - Questão 1

<i>Resposta</i>	<i>Quantidade</i>
Sim	24
Não	06
Total	30

Constatou-se que vinte e quatro dos trinta entrevistados revelam a existência do hábito dos funcionários se reunirem para a elaboração de algum tipo de planejamento estratégico.

2 – Em caso negativo, assinale, dentre as opções abaixo, qual a razão que mais se encaixa com o motivo da não realização destas reuniões:

Tabela 2 – Questão 2

<i>Resposta</i>	<i>Quantidade</i>
Falta de tempo para reunir os funcionários	02
O planejamento é elaborado somente pela administração	03
É um procedimento burocrático e desnecessário	01
Total	06

Dentre as razões apontadas pela não realização de reuniões para se discutir o planejamento estratégico a principal esta na centralização dos procedimentos de planejamento seguido da falta de tempo para reunir os funcionários.

3 – Em caso afirmativo à questão 1 responda se existe algum tipo de instrumento (formulário, planilha) que auxilie na descrição, planejamento, e avaliação das ações descritas neste instrumento ?

Tabela 3– Questão 3

<i>Resposta</i>	<i>Quantidade</i>
Sim	16
Não	08
Total	24

Através dos dados coletados, percebe-se que mais da metade das agências que realizam reuniões para se elaborar algum planejamento estratégico utilizam algum tipo registro escrito dessas reuniões, cujos elementos serão descritos na análise a seguir.

4 – Existindo tal instrumento, favor assinalar quais os itens que são abordados:

Tabela 4 – Questão 4

Atividade	Quantidade
Breve resumo sobre o plano proposto	03
Situação atual em que se encontra o(s) ponto(s) a ser estudado	
Análise de oportunidades /pontos fortes	
Análise de ameaças/pontos fracos	
Descrição dos objetivos/metapas a se alcançar	05
Estratégias a se adotar	
Plano de ação (quem/quando/o que/como)	08
Demonstrativo do resultado projetado	
Controle do plano	
Total	16

Verifica-se pela distribuição das respostas que a mensuração de itens utilizados no planejamento estratégico concentram-se principalmente nos conhecidos e simples planos de ação, com a descrição dos objetivos a serem alcançados, nos instrumentos utilizados, com metade das respostas.

5 – Caso não exista tal documento, considera importante a existência do instrumento para auxílio no planejamento estratégico?

Tabela 5– Questão 5

Resposta	Quantidade
Sim	25
Não	05
Total	30

Finalizando, pode-se notar a percepção da importância da existência de um instrumento de auxílio ao planejamento estratégico, pois vinte e cinco dos trinta entrevistados destacaram a relevância que representa um instrumento padronizado de auxílio neste processo.

5 CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Como considerações finais, conforme demonstrado na análise dos questionários, percebeu-se que o processo de planejamento realizado em vinte e quatro agências do Banco do Brasil, no estado de Santa Catarina, é feito através de reuniões com os funcionários, onde, em dezesseis destas, são realizados algum tipo de registro escrito dessas reuniões. Também ficou demonstrado que estas dezesseis agências se utilizam, em sua maioria, a conhecida ferramenta de controle de qualidade 5W2H.

Com estes resultados alcançou-se o objetivo geral deste trabalho, ao se analisar como o processo de planejamento estratégico das agências do Banco do Brasil do estado de Santa Catarina é feito, além do atingimento dos objetivos específicos de identificação de como o planejamento é feito e porque não é implantado adequadamente.

Com relação a este último item, uma das razões constatadas foi o fato de não existir, na amostra analisada, nas agências do Banco do Brasil, um instrumento padronizado que auxilie no planejamento estratégico, a partir dos objetivos propostos pela administração geral, através da Estratégia Corporativa, que conforme foi apresentada, é desdobrada nos diversos níveis (diretorias, superintendências e agências), num único documento, chamado “Acordo de Trabalho”, que é uma planilha com os itens apresentados de forma descritiva, com percentuais mínimos de atingimento e reunidos por grupos estratégicos.

Percebeu-se então a necessidade da existência de um instrumento formal de registro e condução de atividades de planejamento pois muitas agências fazem algum tipo de registro escrito, porém sem padronização ou baseado principalmente em ferramentas da qualidade (plano de ação 5 W 2 H), nem sempre convenientes para esse fim.

Dentre as contribuições resultantes deste trabalho pretende-se disseminar conceitos básicos de planejamento estratégico e marketing aplicados às atividades bancárias. Tal disseminação se dará através da divulgação (junto com o modelo de planejamento estratégico) de um pequeno resumo do referencial teórico abordado neste trabalho, remetido às agências participantes da amostra da pesquisa e posteriormente às demais do estado.

Este trabalho propõe um modelo guia de planejamento, elaborado através da fundamentação teórica pesquisada e dos resultados obtidos pela pesquisa realizada com as agências do Banco do Brasil do estado de SC.

Este instrumento, ilustrado no anexo B pretende auxiliar o planejamento estratégico das ações direcionadas ao atingimento de objetivos diversos, baseados no planejamento estratégico de marketing, razão pela qual pode ser mais bem aplicado às estratégias de vendas de produtos e serviços bancários.

Finalizando, o quadro abaixo sintetiza as etapas do plano de marketing sugerido por Kotler e constitui-se de guia para o documento a ser utilizado nas agências, cuja planilha encontra-se no anexo B. Neste anexo pode se visualizar como será composta a proposta a ser encaminhada às agências, contendo uma pequena introdução, este guia e a planilha propriamente dita.

Tabela 6 - Guia para preenchimento da Planilha de Planejamento Estratégico

SEÇÃO	PROPÓSITO
I. Sumário executivo	Apresenta um breve resumo do plano proposto para uma rápida visão da administração.
II. Situação atual de marketing	Mostra dados relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e de assuntos	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto.
IV. Objetivos	Define as metas que o plano deseja atingir em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Respostas: O que será feito? Quem fará? Quando será feito? Quanto custará?
VII. Demonstrativo de resultado projetado	Prevê o resultado financeiro esperado do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. **O conceito de estratégia empresarial** in: Mintzberg, H; Quinn, J.B.O processo de estratégias.Porto Alegre: Bookman, 2001.

BANCO DO BRASIL. **Estratégias e planos**. Unidade de Função Crédito. Intranet. Comunicado Interno, 2002, p. 11.

BANCO DO BRASIL. **Planejamento 2001**. Unidade Crédito. Intranet. Comunicado Interno, 2001, p. 43.

_____. **Plano Operacional 2004**. Diretoria de Crédito. Intranet. Comunicado Interno, 2003, p. 14.

_____. **Estratégia Corporativa 2002-2007**. Unidade Estratégia, Marketing e Comunicação. Suplemento Especial nº 11, 2001, p. 14.

_____. **Administração de Marketing**. Florianópolis: GEPES, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 4ª edição. São Paulo: Makron Books, 1993.

DORNELAS, José. **Como fazer o Plano de Marketing do seu Plano de Negócios** disponível em [http:// www.dornelas@empreende.com.br](http://www.dornelas@empreende.com.br). Acessado em 16 jan 2007.

FARIA, A.Nogueira. **Organização de empresas**.Rio de Janeiro: Zahar, 1968.

GRAHAM, John R. **Fazendo seu marketing funcionar**. Revista grandes idéias em marketing. Curitiba, ano 2, n.23, p.10-11, julho.1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing - a edição do novo milênio**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13 ed.São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RIBEIRO, Alex. Disponível em <http://www.alex.ribeiro.nom.br/marketing.asp>. Acessado em 10 jan 2007

ANEXO A - Entrevista estruturada com Gerentes de agência do estado de Santa Catarina.

Prezado Colega:

Este questionário faz parte de uma pesquisa que tem por objetivo conhecer como as agências do Banco do Brasil do estado de Santa Catarina formulam e implementam o seu planejamento estratégico, além de contribuir para a elaboração de um instrumento que poderá auxiliar nesse processo de planejamento. Os resultados serão utilizados na elaboração da Monografia de conclusão do MBA de Gestão de Negócios Financeiros, promovido em parceria do Banco do Brasil e a UFRGS.

Esclareço que não há necessidade de assinatura e fica garantido o mais absoluto sigilo sobre a sua identidade.

Desde já agradeço a sua valiosa participação.

Atenciosamente,

Carlos Alberto Coelho de Oliveira
Agência Otacílio Costa

Contatos: koelho66@hotmail.com

(49) 3275-1975

.....(49) 3275-1981

.....(49) 9916-0432

1 – SUA AGÊNCIA REALIZA COM FREQUÊNCIA REUNIÕES COM O OBJETIVO DE SE ELABORAR ALGUM TIPO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DIRECIONADO AO ATINGIMENTO DE OBJETIVOS DIVERSOS?

() SIM

() NÃO

2 – EM CASO NEGATIVO, ASSINALE, DENTRE AS OPÇÕES ABAIXO, QUAL A RAZÃO QUE MAIS SE ENCAIXA COM O MOTIVO DA NÃO REALIZAÇÃO DESTAS REUNIÕES:

() FALTA DE TEMPO PARA REUNIR OS FUNCIONÁRIOS

() O PLANEJAMENTO É ELABORADO SOMENTE PELA ADMINISTRAÇÃO

() É UM PROCEDIMENTO BUROCRÁTICO E DESNECESSÁRIO

() OUTRAS RAZÕES: _____

3 – EM CASO AFIRMATIVO À QUESTÃO 1 RESPONDA SE EXISTE ALGUM TIPO DE INSTRUMENTO (FORMULÁRIO, PLANILHA) QUE AUXILIE NA DESCRIÇÃO, PLANEJAMENTO, E AVALIAÇÃO DAS AÇÕES DESCRITAS NESTE INSTRUMENTO ?

() SIM

() NÃO

4 – EXISTINDO TAL INSTRUMENTO, FAVOR ASSINALAR QUAIS OS ITENS QUE SÃO ABORDADOS:

() BREVE RESUMO SOBRE O PLANO PROPOSTO

() SITUAÇÃO ATUAL EM QUE SE ENCONTRA O(S) PONTO(S) A SER ESTUDADO

() ANÁLISE DE OPORTUNIDADES/PONTOS FORTES

() ANÁLISE DE AMEAÇAS/PONTOS FRACOS

() DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS/METAS A SE ALCANÇAR

() ESTRATÉGIAS A SE ADOTAR

() PLANO DE AÇÃO (QUEM/QUANDO/O QUE/COMO)

() DEMONSTRATIVO DO RESULTADO PROJETADO

() CONTROLE DO PLANO

OUTROS: _____

5 – CASO NÃO EXISTA TAL DOCUMENTO, CONSIDERA IMPORTANTE A EXISTÊNCIA DO INSTRUMENTO PARA AUXÍLIO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

() SIM

() NÃO

GRATO PELAS RESPOSTAS.

FAVOR DEVOLVER ATÉ 31/08/2007.

ANEXO B – MODELO DE PLANO DE MARKETING APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CARO COLEGA:

A estratégia esta presente em qualquer ambiente empresarial, seja para vender produtos, transformar planos de trabalho em ação, ocupar ou manter espaço no disputado mercado globalizado. No mercado financeiro em que atuam os bancos e no Banco do Brasil não é diferente.

Nele existe o que conhecemos como a Estratégia Corporativa do Banco do Brasil, que estabelece as grandes linhas para atuação da Empresa, definidas na arquitetura estratégica, que é composta por documentos que definem os rumos dos negócios e regulam os aspectos referentes aos conteúdos que a organização quer abordar em sua atuação, com espaço e tempo delimitado e obedecendo à lógica da gestão e do ambiente no qual o Banco está inserido.

Conforme também é do conhecimento de todos, essa arquitetura estratégica abrange documentos como a Estratégia Corporativa, o Plano Diretor, o Plano de Investimento, o Orçamento Geral, o Plano de Mercados e o Acordo de Trabalho, que é o documento final que chega às agências onde está relacionado as metas para a agência, dentro das diretrizes firmadas nas etapas anteriores.

Mas a partir dele não existe mas nenhum outro instrumento que auxilie no planejamento estratégico. Partindo-se então dessa necessidade foi elaborado, como trabalho de conclusão do curso de especialização (MBA) em negócios financeiros, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, uma sugestão de plano que pretende auxiliar nesse processo e com o objetivo específico de prover a administração das agências de um instrumento simples e padronizado para a elaboração de um Plano de Marketing, que irá auxiliar no processo de planejamento estratégico nas agências do Banco do Brasil.

No quadro a seguir estão sintetizadas e detalhadas as partes que compõe esta planilha e na sequência o modelo de planilha sugerido.

SEÇÃO	PROPÓSITO
I. Sumário executivo	Apresenta um breve resumo do plano proposto para uma rápida visão da administração.
II. Situação atual de marketing	Mostra dados relevantes sobre o mercado, produto, concorrência, distribuição e macroambiente.
III. Análise de oportunidades e de assuntos	Identifica as principais oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e assuntos relativos ao produto.
IV. Objetivos	Define as metas que o plano deseja atingir em termos de volume de vendas, participação de mercado e lucro.
V. Estratégia de marketing	Apresenta a abordagem ampla de marketing que será usada para atingir os objetivos do plano.
VI. Programas de ação	Respostas: O que será feito? Quem fará? Quando será feito? Quanto custará?
VII. Demonstrativo de resultado projetado	Prevê o resultado financeiro esperado do plano.
VIII. Controles	Indica como o plano será monitorado.

PLANO DE MARKETING APLICADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
AGÊNCIA: _____	DATA: ___/___/___
ADMINISTRADOR: _____	
PARTICIPANTES: _____	
SEÇÃO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
I. SUMÁRIO EXECUTIVO	
II. SITUAÇÃO ATUAL DE MARKETING	
III. ANÁLISE DE OPORTUNIDADES E DE ASSUNTOS	
IV. OBJETIVOS	
V. ESTRATÉGIA DE MARKETING	
VI. PROGRAMAS DE AÇÃO	
VII. DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PROJETADO	
VIII. CONTROLES	