

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**A CONQUISTA DE MAIOR PARTICIPAÇÃO, PELO BANCO DO BRASIL S.A., NO  
MERCADO BANCÁRIO JUNTO AO SEGMENTO “PREFEITURAS MUNICIPAIS  
DO ESTADO DE SANTA CATARINA”**

**PAULO ROBERTO GARCIA**

**Florianópolis, abril de 2002**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**A CONQUISTA DE MAIOR PARTICIPAÇÃO, PELO BANCO DO BRASIL S.A., NO  
MERCADO BANCÁRIO JUNTO AO SEGMENTO “PREFEITURAS MUNICIPAIS  
DO ESTADO DE SANTA CATARINA”**

**PAULO ROBERTO GARCIA**


Disciplina:  
Estágio Supervisionado  
Turma 900

Orientador:  
Prof. Antonio Alves Filho, Dr.

Área de Atuação:  
Marketing

Florianópolis, abril de 2002

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora que atribui a nota \_\_\_\_\_ ao aluno Paulo Roberto Garcia na disciplina Estágio Supervisionado Obrigatório – CAD 5401.



---

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.  
Orientador

Banca Examinadora:



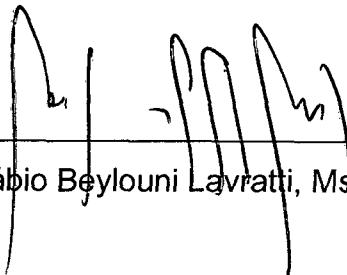
---

Prof. Antonio Alves Filho, Dr.



---

Prof.<sup>a</sup>. Edinice Mei Silva, Dr.<sup>a</sup>.



---

Prof. Fábio Beylouni Lavratti, Msc.

*Dedico este trabalho à minha família em retribuição à compreensão e ao estímulo demonstrados ao longo de todo período do Curso de Administração, sem o que não seria possível minha aplicação ao aprendizado.*

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela saúde e por todas as condições favoráveis que me permitiram a conclusão deste trabalho;

À minha esposa Marisa e aos filhos Marcelo e Artur, os grandes inspiradores dos sucessos de minha vida;

À minha mãe Idalmira (in memoriam), incentivadora do desafio de retomar os estudos;

Aos colegas de trabalho e de curso, pela amizade;

Ao Banco do Brasil, à César Baltazar Vieira Chaves e a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a realização desta monografia.

## SUMÁRIO

ÍNDICE DE TABELAS.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS.....	IV
RESUMO.....	V
1 INTRODUÇÃO.....	01
1.1 Exposição do tema.....	01
1.2 Definição do problema.....	02
1.3 Objetivos.....	03
1.3.1 Objetivo geral.....	03
1.3.2 Objetivos específicos.....	03
1.4 Importância do trabalho.....	05
1.5 Estrutura do documento.....	05
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	07
2.1 Estratégia.....	07
2.1.1 Estratégia organizacional: uma visão geral.....	08
2.1.2 Planejamento estratégico.....	13
2.1.3 Análise da estratégia.....	16
2.1.4 Mudança e adaptação estratégica.....	18
2.2 Marketing.....	20
2.3 A estratégia aliada ao marketing.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	25
4 O BANCO DO BRASIL E O SEGMENTO PREFEITURAS MUNICIPAIS.....	31
4.1 O Sistema Financeiro Nacional.....	31
4.2 O Banco do Brasil S.A.....	32
4.3 A Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina	33
4.4 O núcleo negocial mercado governo.....	34
4.5 Situação das prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina.....	36
4.6 Principais produtos e serviços do Banco do Brasil para o segmento..	36

5	RESULTADO DAS PESQUISAS NAS PREFEITURAS.....	40
5.1	Necessidades, percepções e níveis de satisfação das prefeituras municipais junto às instituições financeiras.....	40
5.1.1	Síntese das observações.....	50
6	PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES.....	52
6.1	Análise do ambiente.....	52
6.2	Concorrência.....	55
6.3	Propostas.....	57
6.4	Recomendações.....	62
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	63
	APÊNDICE 1 - CARTA E PESQUISA ÀS PREFEITURAS.....	67
	APÊNDICE 2 - CARTA E PESQUISA ÀS AGÊNCIAS.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1	Crescimento da margem de contribuição, do segmento, em 2001.....	03
Tabela 2	Atividades requeridas de uma instituição financeira.....	40
Tabela 3	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil S.A.....	44
Tabela 4	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Estado de Santa Catarina S.A.....	45
Tabela 5	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Caixa Econômica Federal.....	46
Tabela 6	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil e BESC.....	47
Tabela 7	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil, BESC e CEF.....	48
Tabela 8	Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – grupamento geral.....	49



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Demais critérios na escolha de um banco.....	41
----------	--	----

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo principal propor um plano de ação para a Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina visando a conquista de maior participação no mercado bancário junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina” e perenizar esta conquista. Como objetivos específicos teve como finalidade caracterizar a Superintendência Estadual do Banco do Brasil, em Santa Catarina, e seu Núcleo Negocial Mercado Governo, situar o segmento Prefeituras Municipais do Estado de Santa Catarina e caracterizar os principais produtos e serviços, inclusive a serem desenvolvidos, para atender às necessidades de segmento. Também fizeram parte dos objetivos específicos, efetuar a análise do ambiente, descrevendo as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da organização e identificar os recursos e estratégias dos concorrentes, buscar informações atualizadas sobre as necessidades, percepções e níveis de satisfação dos clientes e, por fim, elaborar o Plano Estratégico de Marketing, propriamente dito.

O propósito da pesquisa é múltiplo, sendo simultaneamente, descritivo, exploratório e caracterizando-se, também, como um estudo de caso, pois efetua a análise de um caso em particular, buscando informações detalhadas e numerosas que permitem entender a atual situação e propor alternativas.

O plano procura mostrar o caminho, além das rotinas atualmente desenvolvidas, para a atuação nos próximos meses. Seu horizonte temporal é o final do ano 2003, mas, inclusive, algumas estratégias prevêem prazo até o final de 2002 para que possam ser avaliadas e revistas. Foram priorizados a capacitação dos administradores de agências e dos funcionários de relacionamento com as prefeituras, o aproveitamento das oportunidades negociais decorrentes da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF para a arrecadação de tributos municipais e cobrança da dívida ativa dos municípios pelo Banco do Brasil, o incremento da captação em fundos de investimento e depósitos a prazo, o incremento da participação do Banco do Brasil no pagamento de servidores públicos municipais e o fomento do comércio eletrônico nos governo municipais.

O plano propõe uma atuação mais agressiva do BB junto ao segmento e serve de apoio para a tomada de decisões. Com o comprometimento dos profissionais da empresa certamente levará à materialização de seus objetivos.

Não foram relatadas as projeções financeiras resultantes do estudo por tratarem-se de informações estratégicas e confidenciais da empresa Banco do Brasil S.A. e, conseqüentemente, não ser autorizada a sua divulgação.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Exposição do tema

Desde a abertura do mercado brasileiro à competição estrangeira, a partir de 1990, observam-se transformações na estratégia mercadológica das empresas nacionais, inclusive do setor bancário. Isso vem acontecendo paralelamente à globalização das economias mundiais, demandando, das empresas candidatas à sobrevivência, aumento de produtividade, redução de custos, padronização da qualidade dos produtos e serviços, e preços mais baixos para o consumidor final. Entretanto, esse mercado global impõe um novo desafio às empresas: o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, ou seja, algo que o cliente perceba como um diferencial entre o produto de uma empresa e o da concorrência. Atender o cliente com qualidade, ou satisfazê-lo, é uma filosofia empresarial baseada na parceria. É fundamental compreender que o atendimento ao cliente com qualidade não se resume a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, hoje significa agregar valor a produtos e serviços objetivando superar as expectativas do cliente. Para tal, é necessário estabelecer um canal de comunicação direto entre cliente e empresa, através do qual o cliente é atenta e permanentemente ouvido e suas críticas e sugestões transformadas em especificações de melhores produtos e serviços.

Essa filosofia, que prioriza as necessidades e interesses do cliente, não os da própria empresa, como se viu até então, leva a um aumento do volume de negócios, principalmente dado a sua fidelidade à empresa.

A partir destes conceitos, observa-se, no presente trabalho, a preocupação do Banco do Brasil em se moldar às novas necessidades do mercado, tornando-se mais competitivo através de estratégias de marketing, não só para agregar novos clientes, mas também para fidelizar os já existentes.

O mercado focado é o do segmento das administrações públicas municipais, do Estado de Santa Catarina. Esse segmento insere-se em um ambiente em que diversas instituições e agentes operam, seja por meio da arrecadação de tributos e pagamentos de servidores e fornecedores, seja pela captação de empréstimos e

aplicação de disponibilidades ou, ainda, pela realização de operações financeiras mais elaboradas.

## **1.2 Definição do problema**

A atuação do Banco do Brasil junto à administração direta dos municípios, em Santa Catarina, tem sido modesta. Em muitas agências limitava-se, quase que unicamente, a prestar serviços como agente financeiro de programas de municipalização dos recursos federais, tais como Fundo de Manutenção e Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério - FUNDEF, Municipalização da Saúde e da Assistência Social, e repassador do Fundo de Participação dos Municípios – FPM.

Os maiores concorrentes, nesse segmento, são o Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - BESC, principalmente nos municípios em que a administração pública possui vínculos políticos com o Governo do Estado, e a Caixa Econômica Federal - CEF, que ao conceder financiamentos para infra-estrutura e saneamento básico, negocia como contrapartida boa parte da movimentação dos recursos das prefeituras e, em especial, a folha de pagamento dos servidores.

Também, a cultura interna de atendimento ao setor público era pequena. Por não fazer parte do dia-a-dia das agências, poucos funcionários detinham bom conhecimento dos produtos e serviços desenvolvidos pelo Banco e especialmente direcionados para o segmento de Prefeituras Municipais.

Em dezembro/2000, considerando que, passadas as eleições, a hora era propícia para serem efetuados contatos visando a venda de produtos e serviços e a busca de parcerias com os municípios, foi promovido um seminário interno sobre produtos para o setor público. Participaram 84 agências que jurisdicionam 172 dos 293 municípios catarinenses.

Esta primeira ação surtiu excelente efeito no curto prazo. Verificando-se a margem de contribuição do segmento observa-se o seguinte crescimento em relação ao mês de dezembro/2000:

**Tabela 1 – Crescimento da margem de contribuição, do segmento, em 2001**

<b>Mês</b>	<b>Crescimento %</b>	<b>Mês</b>	<b>Crescimento %</b>
janeiro	25,07	fevereiro	25,91
março	82,32	abril	86,94
maio	100,50	junho	64,89
julho	82,39	agosto	81,42
setembro	57,25	outubro	83,39
novembro	77,17	dezembro	69,16

Fonte: Sistema REN – Banco do Brasil S.A.

Entretanto, apesar do resultado observado, ainda existe espaço a ser conquistado no segmento. O propósito não é ficar restrito aos números do ano 2001, mas, se for possível, consolidar o Banco do Brasil como o principal agente financeiro das Prefeituras Municipais.

Desta maneira, o problema passa a ser a resolução da seguinte questão: **Como o Banco do Brasil pode conquistar maior participação no mercado bancário junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina” e perenizar esta conquista?**

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Elaborar, no Núcleo Negocial Mercado Governo da Superintendência Estadual de Santa Catarina, do Banco do Brasil S.A., um Plano Estratégico Mercadológico, para o segundo semestre do ano 2002 e ano 2003, visando conquistar maior participação no mercado bancário junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina” e perenizar esta conquista.

#### **1.3.2 Objetivos específicos**

- caracterizar a Superintendência Estadual do Banco do Brasil, em Santa Catarina, e seu Núcleo Negocial Mercado Governo;
- situar o segmento Prefeituras Municipais do Estado de Santa Catarina;

- efetuar a análise do ambiente, descrevendo as oportunidades e ameaças, bem como os pontos fortes e fracos da organização;
- identificar os recursos e estratégias dos concorrentes;
- buscar informações atualizadas sobre as necessidades, percepções e níveis de satisfação dos clientes;
- caracterizar os principais produtos e serviços, inclusive a serem desenvolvidos, para atender às necessidades de mercado;
- elaborar o Plano Estratégico de Marketing.

O trabalho foi desenvolvido tendo como área de concentração a Administração da Gestão Estratégica. O diagnóstico situacional foi elaborado a partir da realidade observada no Núcleo Negocial Mercado Governo da Superintendência Estadual de Santa Catarina, do Banco do Brasil S.A. Foram considerados os aspectos de produtos customizados, experiências e recursos da organização e suas oportunidades.

O mercado a ser explorado é o do Estado de Santa Catarina. O projeto está focado no segmento da administração direta dos municípios, ou seja, as 293 Prefeituras Municipais aqui existentes.

Esse segmento, conforme dados da Secretaria do Tesouro Nacional – STN, possui uma receita orçamentária anual que monta R\$ 2.891.789.665,00. Noventa e cinco municípios possuem receita orçamentária superior a R\$ 5.000.000,00.

Também, quanto ao número de servidores municipais, estima-se que gira em torno de 95.000.

O Estado conta com 779 agências bancárias, sendo que o Banco do Estado de Santa Catarina S.A. – BESC possui 249 e a Caixa Econômica Federal – CEF atua com 80 agências.

O autor é funcionário do Banco do Brasil S.A. onde exerce a função de Gerente Negocial no Núcleo Negocial Mercado Governo da Superintendência Estadual de Santa Catarina.

## 1.4 Importância do trabalho

O momento atual é extremamente oportuno em face das mudanças de mercado que ocorrerão em virtude da iminente privatização do Banco do Estado de Santa Catarina S.A. – BESC, que já está federalizado.

Esta privatização está prevista para ocorrer ainda no primeiro semestre deste ano. Como forma de manter o preço do BESC, o Governo Estadual, a exemplo de outras privatizações de bancos estaduais já ocorridas, atrelou ao Edital de Privatização garantias, ao banco comprador, de manutenção dos negócios do Estado por um prazo não inferior a 5 anos. Porém, as Prefeituras Municipais estarão livres para atuar com qualquer banco.

O Banco do Brasil S.A., com base no conceito de Unidades Estratégicas de Negócios, já vem desenvolvendo diversos produtos e serviços especialmente direcionados para o segmento Prefeituras Municipais. Estes produtos e serviços otimizam as fontes de receitas, racionalizam procedimentos e controlam os gastos, inclusive auxiliando os municípios a cumprirem as diversas exigências estabelecidas na Lei de Responsabilidade Fiscal.

Desta forma, o projeto se apresenta como importante instrumento para a organização Banco do Brasil S.A., pois contará com um Plano elaborado à luz da teoria pertinente ao assunto e que vem ao encontro de seu desejo de liderar o mercado focado.

Para o autor, a importância reside na oportunidade de comparar a prática da gestão estratégica de uma organização com a teoria apresentada no curso de Administração, compreendendo suas nuances, peculiaridades e até disparidades em relação aos modelos preconizados.

Para as prefeituras municipais existe a possibilidade de que, a partir do presente trabalho, os produtos, serviços e atendimento dos prepostos do Banco do Brasil satisfaçam ainda mais as suas necessidades bancárias.

## 1.5 Estrutura do documento

Para o alcance dos objetivos, o estudo conta com 6 capítulos. Neste **primeiro**, apresenta-se inicialmente, de forma sucinta, a contextualização do tema e o problema objeto do trabalho. Na seqüência são relatados o objetivo geral, os específicos, a importância do trabalho e as delimitações do tema.



No **segundo**, é apresentado sob a visão de diversos autores, um relato sobre estratégia organizacional, o conceito de marketing nas organizações e seus impactos na gestão estratégica.

O **terceiro** capítulo descreve os procedimentos metodológicos abrangendo a caracterização do estudo. Contempla a forma de pesquisa, população, amostra, técnica de coleta e de tratamento dos dados.

O capítulo **quarto** apresenta uma breve descrição do Sistema Financeiro Nacional, do Banco do Brasil S.A. e caracteriza a Superintendência Estadual do Banco do Brasil e seu Núcleo Negocial Mercado Governo. Resume a situação das prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina quanto a sua dependência de repasses dos governos federal e estadual e diante da Lei de Responsabilidade Fiscal.

O capítulo **quinto** descreve os dados coletados através da aplicação de questionários a diversas prefeituras municipais.

O capítulo **sexto** apresenta as conclusões relativas aos questionários aplicados às agências do Banco do Brasil e o Plano Estratégico para o segundo semestre 2002 e ano 2003 que contém as propostas para solução do problema objeto do estudo. São apresentados, também, a partir dos objetivos inicialmente propostos, sugestões para a implementação de melhorias na gestão estratégica dos negócios junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina”.

Para finalizar, integram este documento os apêndices e as referências bibliográficas que serviram de embasamento para o tema em questão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Modelos e técnicas de Administração foram desenvolvidos para superar problemas práticos. São apresentados, como soluções genéricas, para resolver problemas atuais nas empresas.

O propósito deste capítulo é buscar na literatura definições claras para os conceitos-chaves do projeto, englobar o que é relevante e necessário para esclarecer e justificar o problema em estudo e servir para orientar o método de trabalho.

Desta maneira, conta basicamente com 2 seções, que procuram descrever o processo de gestão estratégica baseada no marketing que será aplicado na solução do problema em questão.

### 2.1 Estratégia

A palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar. *Strategos* significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general” (OLIVEIRA, 1988, p.109).

Antes de Napoleão, estratégia queria dizer a arte e a ciência de dirigir forças militares a fim de vencer o inimigo ou tornar mais brando os resultados de uma derrota. Já na época Napoleônica, o termo desdobrou-se, sendo incorporado aos movimentos políticos e econômicos com o objetivo de obter melhores mudanças para a vitória militar (STEINER *apud* OLIVEIRA, 1988, p.110).

Russ (1994, p.59) também discute a origem da palavra estratégia, através de um outro termo, *strategia*, originário também do grego, o qual quer dizer a arte do estrategista, de quem dirige alguma coisa. Entretanto, este vocábulo, assim como *strategos*, se refere à atividade militar, pois a *strategia* é uma arte da ciência militar dedicada à condução de uma guerra e de suas manobras militares (RUSS, 1994, p.59). O termo pressupõe, ainda, um conjunto corrente de iniciativas destinadas a engendrar certo resultado, eliminando o inimigo.

Entretanto, com o passar do tempo, a palavra estratégia foi incorporada ao mundo dos negócios, de forma que ela começou a ser utilizada pelas organizações para significar a maneira com que essas empresas se comportavam e agiam frente

ao seu ambiente. A seguir pretende-se caracterizar a inclusão da estratégia na vida das organizações.

### **2.1.1 Estratégia organizacional: uma visão geral**

O conceito de estratégia que até então era associado à política e principalmente a arte militar é incorporado na área de negócios por Sócrates, quando este designou um militar grego para atuar na referida área, procurando provar a semelhança do uso da estratégia tanto na esfera militar como na esfera dos negócios (BRACKER *apud* ANDRADE, 1988, p.79).

Conforme Andrade (1988, p.80), com exceção de Sócrates, nenhuma investida na área estratégica, especificamente nas questões relacionadas com negócios, foram feitas até a década de 20 do século passado. Como observaram Chandler e Ansoff (*apud* ANDRADE, 1988, p.85), até a década de 20 parece não ter havido reconhecimento algum das implicações organizacionais da estratégia.

Só a partir da década de 20, então, é que empresas como *Du Pont* e *General Motors*, ofereceram um novo conceito de organização, quando trataram questões estratégicas dissociadas de questões administrativas e operacionais. Mesmo assim, somente no fim da década de 40 é que foi dado início ao tratamento do conceito de estratégia pela literatura.

Este fato deve-se a Teoria dos Jogos de Von Neuman e Morgenstern. Nesse sentido pode-se considerar que foi precisamente em 1948 que Von Neuman e Morgenstern fazem a união de estratégia com o meio empresarial. A Teoria por eles formulada é uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo de sua procedência, na guerra, na política ou em atividades de negócio (ANSOFF, 1977, p.105).

Há de se fazer um parêntese na discussão ora em curso, para afirmar que a questão da data correta da inserção da palavra estratégia na área dos negócios é muito polêmica na literatura. É difícil se precisar quando efetivamente o mundo empresarial adériu a esse conceito. Todavia, um importante teórico brasileiro da área estratégica, Gaj, apresenta ainda outras datas. Para ele o termo estratégia foi agregado aos negócios só na década de 60 e 70, onde a hipotética guerra travada não era nem com clientes, nem com fornecedores mais sim, com os concorrentes (GAJ, 1990, p.50).

Entretanto, até o final da década de 40 o conceito de estratégia ainda estava muito ligado a pesquisa operacional ou aos teóricos da teoria da ciência administrativa. Na década de 50, por sua vez, a preocupação pela tomada de decisão racional (SIMON, 1979, p.99), bem como pelas decisões antecipadas de longo prazo ou o chamado Planejamento de Longo Prazo (DRUCKER apud ANDRADE, 1988, p.81) acabaram restringindo o conceito de estratégia.

Já nos anos 60 uma nova mudança ocorreu no conceito. O conceito de estratégia passou a ser visto sob o enfoque do que se convencionou chamar de “planejamento corporativo” ou de “planejamento empresarial” (GILMORE e BRANDENBURG apud ANDRADE, 1988, p.91); “planejamento estratégico” ou de “planejamento de negócios” ou ainda de “estratégia empresarial” (ANSOFF apud ANDRADE, 1988, p.86).

A década de 70 foi marcada pela discussão de conceitos, produzindo uma respeitável literatura sobre Planejamento Estratégico. Nos anos seguintes a partir da década de 80 experimentou-se um período de rápidas alterações com a inserção de novas considerações e características para discutir o fenômeno relacionado ao binômio empresa - ambiente, bem como a discussão de “... novas técnicas de perscrutação do futuro, de matrizes estratégicas aprimoradas em relação às desenvolvidas nas décadas anteriores, de abordagens sistêmicas ao problema estratégico, do conceito de contingência, de abordagens alternativas, e assim por diante” (ANDRADE, 1988, p.23-24).

Nesse período um autor se destaca dentre os demais pela forma com que conseguiu sistematizar as estratégias das organizações numa indústria: Porter, que desenvolve estudos sobre a essência da formulação estratégica e a partir de meados da década de 80 lança três livros que se tornam célebres no campo estratégico - Estratégia Competitiva, Vantagem Competitiva e Vantagem Competitiva das Nações. Para ele, a empresa tem por meta estratégica procurar uma posição no setor da indústria que está atuando, no sentido de tentar melhor se defender de cinco forças competitivas – poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de entrantes potenciais e a rivalidade dos próprios concorrentes - ou mesmo influenciar essas forças a seu favor para obter maior competitividade.

Outro importante autor da área estratégica é Igor Ansoff (1991, p.90), ele discute o porquê que só depois da segunda metade deste século, mormente nos

últimos 20 anos, se deu tanta ênfase ao estudo das estratégias das organizações. Afirma que na primeira metade deste século, caracterizado por um período de crescimento continuado e relativamente estável, o fato de não haver preocupação com questões estratégicas, não é de se surpreender. Entretanto, da segunda metade deste século, a situação é diferente, pois a dinâmica organizacional do início do século já não é mais válida, pois, nesse ínterim, a instabilidade e a incerteza cada vez maior do ambiente fizeram com que a estratégia aparecesse como uma ferramenta ideal para orientar as organizações a trilharem melhor num mundo marcado pela turbulência ambiental.

As transformações no seio da sociedade brasileira, suas mudanças econômicas e as variáveis tecnológicas foram elementos que encorajaram o desenvolvimento de novas maneiras de gestão empresarial, entre as quais pode-se destacar a busca pela flexibilidade e oportunidades estratégicas (GAJ, 1987, p.77).

O pensamento de Abrahan Lincoln ilustra a questão do conceito de estratégia: “se pudéssemos, de início, saber onde estamos e onde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo” (LINCOLN apud ANSOFF, 1983, p. 54).

Ansoff (1991, p.92) se endereça em caminho ao observar que uma estratégia introduz fatores de racionalidade que perturbam a cultura histórica da organização e que comprometem o processo. Além da questão cultural, argumenta que qualquer estratégia depende de um sistema de normas e esse sistema de normas é percebido ou constituído pelas pessoas da própria organização o qual é transformado nas políticas básicas ou num tipo específico de gerência da organização, logo, para os autores, uma estratégia organizacional é a expressão operacional das políticas.

Gaj (1986) e Stonich (apud GAJ, 1986, p.105) complementam-se ao afirmarem que estratégias são ações iniciadas hoje pela organização que poderão levar essa mesma organização a uma situação mais cômoda no futuro. Nesse sentido, estratégia é uma postura direcionada a procedimentos que devem ser iniciados hoje para se obter no futuro o objetivo que se deseja. Acrescenta ainda, que essa postura estratégica a que se refere, diz respeito à conscientização em direção a um processo de pensamento endereçado a procedimentos executados pela organização como uma forma de se administrar recursos limitados.

A essência da estratégia está em desenvolver vantagens competitivas no futuro mais rápido do que os concorrentes tentam imitar aquelas que se tem hoje. Assim, para eles, a melhor vantagem competitiva de todas, ocorre quando uma

empresa tem a capacidade de, não obstante melhorar suas habilidades já existentes, mas também, aprender novas habilidades.

Porém, Stonich (apud Gaj, 1986, p.115) deixa bem claro que a utilização de uma estratégia por uma organização não significa seu sucesso. Segundo o autor, estratégia é uma maneira de a organização afetar seu comportamento empresarial na busca de sucesso.

Mesmo assim, as palavras “estratégia” e “sucesso” não são sinônimos. Assim, a realização de uma, não significa, necessariamente, a obtenção da outra. Ansoff (apud Gaj, 1986, p.96) faz uma importante afirmação quanto a isso. Para ele a elaboração de estratégias tem por finalidade assegurar o sucesso futuro.

O comportamento empresarial de que fala Stonich (apud GAJ, 1986, p.130), resulta da combinação de alguns elementos que estão muito relacionados também com a questão estratégica, ou seja, cultura da organização, estrutura e processo administrativo. O autor ainda complementa, argumentando que o comportamento só leva ao sucesso quando influenciado por uma estratégia explícita formulada sob parâmetros técnicos e que seja útil para a organização, bem como para seus membros.

Steiner (apud GAJ, 1990, p.110), apresenta quatro visões para o conceito de estratégia:

- conceito de futuridade das decisões correntes - aqui estratégia é vista como sendo a identificação das ameaças e oportunidades que se acham no futuro para a organização, e que, combinadas com outras informações importantes para ela, permite que a organização realize melhores decisões no presente a fim de desenhar o futuro desejado;
- conceito de processo - nesse caso a estratégia é vista como um processo contínuo de formulação estratégica, uma vez que os negócios e o ambiente se encontram num processo de rápidas e contínuas mudanças;
- conceito de filosofia - quando a estratégia é, antes de tudo, um processo de pensar e um exercício intelectual;
- conceito de estrutura - a estratégia é concebida como uma estrutura para tentar evitar esforços desestruturados e descontínuos em direções diferentes àquelas que deveriam ser as corretas.

Ansoff (1991, p.59) conceitua estratégia de forma bastante abrangente. Segundo o autor a estratégia corporativa é o padrão de decisões de uma

organização que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas; produz as principais políticas e planos para atingir aquelas metas e define o alcance do negócio da organização, bem como o tipo de organização - humana ou econômica - que ela é ou deseja ser, até mesmo a natureza da sua contribuição econômica ou não econômica, para seus acionistas, empregados, clientes e comunidade.

Diante do exposto, fica claro que para cada organização existirá uma estratégia. Segundo Ansoff (1991, p.101) quando a organização estabelece uma estratégia ela está escolhendo o caráter da empresa, formando a sua imagem institucional, estabelecendo uma individualidade empresarial e definindo o seu papel no mercado.

A estratégia serve para criar um Sistema de Administração adequado para tratar as mudanças ambientais enfrentadas por uma organização em determinado tempo (GAJ, 1990, p.100; STONER, 1985, p.86), bem como para lidar com todos os fatores enumerados por Ansoff (1991, p.104). No sentido de referendar o que foi dito por Ansoff (1991, p.104), Stoner (1985, p.100) fala que estratégia é um programa global para o alcance dos objetivos de uma empresa e, portanto, para o desempenho da missão da organização. O autor argumenta, ainda, que uma estratégia estabelece um mesmo norte para a empresa em termos de seus vários objetivos e orienta o aproveitamento dos recursos utilizados para a empresa seguir na direção certa destes objetivos.

Mintzberg (1995, p.201) define estratégia como sendo uma maneira de pensar no futuro integrada no processo decisório da organização além de ser um procedimento formalizado e articulado de resultados. Estratégia é uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização através de suas intenções e ações.

O autor afirma, ainda, que os antropólogos vêem estratégia como cultura; os sociólogos como ideologia; os militares como a Grande Estratégia e os teóricos da gerência como a teoria da administração. Assim, conclui que estratégia é um conceito, abstrações que existem nas mentes das partes interessadas ou uma invenção. Serve para regular comportamentos antes das ações ou para descrever um comportamento já ocorrido.

O autor acima também cita que as organizações criam estratégias através de três modos:

- a) modo empreendedor - caracterizado pela busca de novas oportunidades; onde o poder é concentrado nas mãos de um

executivo; o crescimento é o objetivo dominante; e, o ambiente é maleável,

- b) modo adaptativo - não há objetivos claros; a solução dos problemas é reativa; as decisões são tomadas de forma incremental; e, as decisões são desconexas,
- c) modo de planejamento - há uma integração entre decisões e estratégias; o sistema de poder é hierárquico; e, as metas podem ser tornadas operacionais.

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos - tanto os existentes como os potenciais - a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de se considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente impõe à organização (VASCONCELOS FILHO e PAGNONCELLI 2001, p.79).

Na visão de Ansoff (1977, p.46), a estratégia baseia-se em conhecimento incerto e incompleto, assim, há possibilidade que algumas oportunidades atraentes sejam perdidas. Já para Snyder e Gluck (apud GAJ, 1987, p.99) a questão estratégica é eminentemente uma atividade de planejamento, onde o todo é visto antes de se ver as partes, e os resultados esperados são verificados.

Pascale (apud GAJ, 1986, p.55) indica estratégia como sendo uma palavra utilizada para selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos, servindo também para tomar decisões sobre investimentos de recursos com a finalidade de atingir objetivos identificados.

Finalmente, Chandler (apud ROBBINS, 2000, p.206) define estratégia como a determinação básica das metas e objetivos de longo prazo de uma organização, bem como a adoção de ação e alocações de recursos necessários para atingir essas metas. Por outro lado, os objetivos de uma empresa são os “fins” e as estratégias são os “meios” para obtê-los, ou seja, a estratégia é um padrão organizacional que a faz mover em direção a certos objetivos organizacionais, bem como a perseguir a missão da empresa.

### **2.1.2 Planejamento Estratégico**

O objetivo do Planejamento Estratégico é capacitar a empresa a ganhar, de maneira mais eficiente possível, uma margem sustentável sobre seus concorrentes.



A estratégia corporativa, desse modo, significa uma tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes, de maneira mais eficaz. É o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do meio ambiente com o intuito de estabelecer objetivos, estratégias e ações que possibilitam um aumento da competitividade da empresa.

De acordo com Bethlem (1998, p.99), Planejamento Estratégico consiste também no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função de objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O processo trata de descobrir as fraquezas dos concorrentes e centrar forças no aproveitamento da situação, porém não se deve esquecer que, quando incitado, o inimigo poderá contra-atacar, deste modo prever os seus movimentos e planejar ações alternativas faz parte do processo.

Conforme Gaj (1986, p.89), o Planejamento Estratégico, dentre os seus principais objetivos apresenta uma série de vantagens e limitações. Sendo que as mais visíveis são:

- possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais da organização;
- transforma a organização de reativa em proativa;
- desenvolve um processo descentralizado de planejamento;
- permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- orienta e agiliza o processo decisório;
- propicia o esforço coordenado e maximiza o impacto de recursos limitados;
- possibilita à organização manter maior interação com o ambiente;
- amplia o horizonte de análise dos dirigentes, orientando-os na prospecção do ambiente em que a organização irá operar, bem como suscita novas idéias sobre oportunidades a serem exploradas;
- aumenta o nível de interação entre os indivíduos da organização através da concentração de esforços para um fim comum;
- torna clara a razão de ser da organização;

- define seus objetivos, examina a estratégia e a tática mais apropriada para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência;
- orienta o planejamento tático e o operacional.

Conforme Porter (1986, p.73), o Planejamento Estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização. No nível médio são apresentados os Planejamentos Táticos (Planejamento Tático de Marketing, Planejamento Tático Financeiro, Planejamento Tático de Recursos Humanos, Planejamento Tático de Produção entre outros).

No nível operacional são apresentados os Planos Operacionais (Plano Operacional de Vendas e Promoção; Plano Operacional de Investimentos; Plano Operacional de Recrutamento e Seleção; Plano Diretor de Informática entre outros) para cada Planejamento Tático específico. Todos eles em sintonia com o todo maior, que é o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los; trata de questões que afetam a empresa como um todo; é de responsabilidade do *staff* da organização; é um processo político que envolve conflitos e poder; sua introdução enfrenta resistências, porque implica em uma mudança das regras na alocação de poder e *status*; requer comprometimento de toda a organização; enfim é um processo de adaptação da organização ao ambiente.

O que faz com que um processo de Planejamento Estratégico funcione é a cultura da empresa (crenças e atitudes que levam a empresa a fazer o que convém com o documento estratégico); uma estrutura organizacional coerente com as características da empresa e do modelo do Planejamento escolhido; as habilidades, talentos e nível de conhecimento das pessoas que estão à frente do processo; uma liderança forte e capaz o suficiente para estimular e influenciar no momento necessário; e procedimentos e mecanismos eficientes e eficazes sempre com vista nos resultados futuros.

Enfim, a palavra Planejamento lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro um horizonte estratégico. Assim é possível dizer que planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Portanto, planejamento difere de improvisar, enquanto o primeiro está preocupado em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir, o segundo prepara algo às pressas no momento em que acontece ou às vezes age ao acaso. É justamente isso que não quer o planejamento formal, no entanto não pode-se também criar um plano para a organização que a engesse por ser extremamente rígido, é permitido a criatividade, a inovação e a flexibilidade no momento de colocar o planejado em ação. Planejamento, portanto é a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas e a escolha da melhor ação no momento certo para a empresa.

Pode-se também enumerar como característica o seu caráter (1) abrangente, pois tem como finalidade estudar e analisar todos os aspectos da organização e não apenas parte dela ou um determinado setor; (2) é temporal, pois tem um espaço de tempo previamente definido, senão não tem sentido.

### **2.1.3 Análise da estratégia**

A principal atividade do planejamento estratégico é a análise do portfólio de negócios, pela qual a administração avalia os negócios que constituem a empresa. O primeiro passo é identificar os negócios-chave que constituem a empresa, chamados de unidades estratégicas de negócios. A unidade estratégica de negócios (UEN) é uma unidade da empresa com missão e objetivos separados, que pode ter planejamento independente dos outros negócios da empresa. O próximo passo na análise do portfólio da empresa é descobrir a atratividade de suas várias UENs e decidir o montante de investimento para cada unidade.

Um recurso útil para identificar oportunidades de crescimento é a matriz de crescimento produto/mercado. A empresa deve considerar se suas principais marcas podem alcançar uma maior penetração no mercado aumentando as vendas para os clientes existentes, considerar as possibilidades de desenvolvimento de mercado, identificando e desenvolvendo novos mercados para seus produtos existentes, considerar o desenvolvimento do produto, oferecendo produtos novos ou modificados para mercados já existentes e considerar a diversificação, abrindo ou comprando negócios que fogem aos seus produtos ou mercados existentes.

De acordo com Kotler (1999, p.25), o marketing observa as necessidades do consumidor e a capacidade da empresa de satisfazê-las, tendo assim um papel-chave no planejamento estratégico de uma empresa.

O processo de marketing consiste em analisar as oportunidades de marketing, selecionar os consumidores-alvo, desenvolver o mix de marketing e administrar o esforço de marketing.

A análise estratégica é necessária para o desenvolvimento apropriado sendo a base de todo o processo, consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas.

A hierarquia, de visão, missão e objetivos, canaliza os esforços dos gestores e empregados numa mesma direção. As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são o alvo a atingir e são o elemento concentrador que permite à organização atingir esse alvo. Apesar da sua aparente independência, as finalidades devem ser pensadas sempre com base na situação em que a organização se encontra.

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é caracterizada pelo cruzamento entre as forças e fraquezas internas, com as oportunidades e ameaças externas. É desta análise que depende o sucesso da gestão estratégica.

Os recursos exteriores à organização que poderão contribuir para o seu crescimento são oportunidades. No entanto, o mesmo ambiente que fora tem oportunidades também tem ameaças (ex.: concorrência). Para formular estratégias atrativas, os gestores deverão conhecer as capacidades e os limites da sua organização. Daqui emergem as suas forças (ex.: mão de obra altamente qualificada) e as suas fraquezas (ex.: sistemas de informação obsoletos).

Num mercado tão complexo e em constante evolução, as empresas não conseguem sobreviver quando apenas alguns dos gestores estão envolvidos na formulação e implementação de estratégias.

Independentemente do nível e da área de especialidade, os gestores devem conhecer e perceber os conceitos básicos da gestão estratégica. Alias, não só os gestores, como também os demais empregados, devem ser envolvidos no processo.

A gestão estratégica organiza as contribuições que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços

desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização (PORTER, 1986, p.119).

Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objetivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("*stakeholders*") que lhe diz respeito mais diretamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados. Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo.

#### **2.1.4 Mudança e adaptação estratégica**

As mudanças nos panoramas político, econômico, social, tecnológico, cultural, demográfico e ecológico (HALL, 1984, p.126) têm inspirado grandes transformações nas estratégias empresariais das organizações. Para enfrentar tal conjuntura, as novas formas organizacionais devem ser flexíveis, adaptativas e responsivas às necessidades dos clientes e dos requisitos do mercado, haja vista que as organizações também estão em contínuas mudanças (ANSOFF, 1983, p.95).

O processo de mudança é caracterizado por uma série de fatores, entre os quais, alterações nos espaços organizacionais, nos níveis de responsabilidade e autoridade, nas relações de trabalho, bem como nos níveis de decisão e nas relações de poder (DUTRA, 1990, p.88).

Mudança organizacional é um processo multinível e interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto ao nível do indivíduo como ao nível dos grupos de dentro da organização.

Nenhuma organização possui o controle de todas as condições necessárias para sua própria sobrevivência pois, elas importam recursos externos, logo, dependem do ambiente. Por ambiente pode-se afirmar que consiste precisamente dos elementos que a organização não pode controlar. Embora, ela possa ser capaz de influenciar o seu ambiente local de algum modo (ROBBINS, 1985, p.259). Assim, a sobrevivência organizacional depende não apenas de ajustes internos, mas principalmente, de ajustes e lutas com o ambiente externo (BOWDITCH, BUONO, 1992, 98). A mudança se origina com a identificação de um problema ou uma

oportunidade, que podem aparecer tanto no âmbito interno quanto externo à organização ou em ambos (LIPPITT, LANGSETH & MOSSOP, 1989, p.200).

Um bom conceito para a questão de mudança pode ser encontrado em Hage (apud HALL, 1984, p.63) ao considerá-la como sendo qualquer alteração e transformação da forma organizacional, de modo que a empresa possa sobreviver ao meio ambiente. Partindo mais da perspectiva do indivíduo, Dutra (1990) introduzem a mudança como sendo a modificação das crenças, dos comportamentos e atitudes das pessoas.

Em relação à questão da adaptação estratégica, define-se como simplesmente o caminho percorrido em direção à mudança, incluindo tanto o comportamento proativo quanto o reativo.

Uma organização adaptativa precisa:

- a) ser flexível e capaz de rápida recuperação;
- b) ser aberta a idéias, com atenção tanto no presente quanto nas mudanças ambientais do futuro;
- c) aprender através de experiências;
- d) ser rápida nas respostas.

Contudo, a organização adaptativa num ambiente turbulento precisa ter uma avançada capacidade de antecipar as reconfigurações organizacionais e ambientais, solucionar problemas e administrar dificuldades e crises (ROBBINS, 2000, p.201).

A natureza do ambiente em que a organização está inserida é quase sempre conceitualizada como algo a ser adaptado ou controlado. Assim, a organização pode adaptar sua estrutura, seu sistema de informações, seus modelos administrativos e de relações humanas, sua tecnologia, seus produtos, seus valores e normas ou pode ainda, adaptar sua definição de ambiente (BOWDITCH e BUONO, 1992, p.99).

O processo de mudança é como se fosse um processo de aprendizagem, onde a organização está ininterruptamente reavaliando seus processos para detectar os pontos de acertos e os pontos onde foram cometidos desvios.

Porém, o entendimento e a implementação de mudanças são matérias complexas e geralmente não-lineares (ROBBINS, 2000, p.205). Pois, a maioria das mudanças organizacionais reflete simplesmente as respostas a forças demográficas, econômicas, sociais e políticas.

Um processo de mudança é algo muito mais amplo do que o puro entendimento das dimensões ambientais, a mudança estratégica é antes de tudo um

processo político que implica na modificação da distribuição de recursos e de poder pelos vários níveis ou unidades organizacionais (MINTZBERG, 1995, p.105).

Algumas organizações adaptativas vislumbram as turbulências ambientais como uma oportunidade para a criatividade e a inovação. Quase todas as organizações introduzem pelo menos, pequenas mudanças adaptativas, pois se desejam sobreviver às turbulências elas têm que se adaptar as mudanças do meio ambiente (ROBBINS, 1990, p.159). A turbulência ambiental externa pode produzir mudanças nas organizações que não são desejadas ou ainda mudanças que são desconhecidas da administração da organização (ROBBINS, 2000, p.199).

Defrontada com turbulências ambientais, o interesse da organização se volta para obter formas organizacionais que permitam rapidez e flexibilidade nas respostas ao meio e às mudanças. Justamente flexibilidade e antecipação às crises, são dois dos fatores básicos considerados por Bethlem (1998, p.150) para o sucesso organizacional.

Todas as organizações expressam a necessidade por alta qualidade e sistemas flexíveis que possam ser mudados rapidamente para o desenvolvimento da organização. Organizações flexíveis e adaptativas irão apreciar uma considerável vantagem competitiva em detrimento àquelas mais rígidas e estáticas.

## **2.2 Marketing**

Embora existam pessoas que ainda identificam marketing como vendas e propaganda, estas atividades são apenas a ponta do *iceberg* do marketing. Atualmente, o marketing deve ser compreendido não só no antigo sentido de vender, mas também de satisfazer as necessidades do cliente. A venda e a propaganda são meras partes de um grande “composto de marketing”. Pode-se definir o marketing como o processo social e gerencial através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores uns com os outros.

O conceito de marketing sustenta que para atingir as metas organizacionais é preciso determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e proporcionar a satisfação desejada de forma mais eficiente que seus concorrentes. O conceito de venda e o conceito de marketing são muitas vezes confundidos.

De acordo com Kotler (1999, p.46) o conceito de venda tem uma perspectiva de dentro para fora. Começa com a fábrica, concentra-se nos produtos da empresa e enfatiza a venda e a promoção para obter lucros.

Ao contrário, o conceito de marketing tem uma perspectiva de fora para dentro. Começa com um mercado bem-definido, concentra-se nas necessidades do consumidor, coordena todas as atividades de marketing que afetam o consumidor e obtêm o lucro criando a satisfação do consumidor.

Conforme preceitua Kotler (1998, p.159), mercadologia, comercialização ou marketing é o conjunto de atividades que visam orientar o fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais estrito, é o conjunto de técnicas coordenadas que permitem a uma empresa conhecer o mercado presente e potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

As técnicas de marketing, também chamadas de mercadológicas, adquiriram tal abrangência no mundo contemporâneo que são utilizadas, em qualquer sistema econômico ou social, tanto por empresas comerciais como por instituições sem fins lucrativos. e em campanhas tão díspares como as de vacinação de crianças, realizadas por governos com o objetivo de promover o bem público, e as eleitorais, para "vender" ao eleitor um candidato a cargo eletivo.

Nas empresas que trabalham para clientes certos e nos monopólios, a mercadologia tem importância secundária, mas quando a empresa produz para o mercado, precisa prever o que, quando, onde, com que imagem, em que quantidade e a que preço será possível colocar o produto.

Na concepção de Beemer (1998, p. 40)

*Muitas empresas faliram porque deixaram de reconhecer os anseios de seus consumidores. Na lista variada de grandes astros estão antigos gigantes como Studebaker, Packard, Eastern Airlines, Railway Express e Gimbels, exemplos de algumas das organizações norte-americanas que encontraram o descanso.*

*Um importante denominador comum é compartilhado pelas empresas falidas: sua administração não respondeu às tendências. Por razões que vão desde execução deficiente até resistência à mudança, essas empresas foram incapazes de competir no mercado de maneira eficaz.*



O Marketing utiliza técnicas fundamentadas em estatística, demografia, geopolítica, interpretação da legislação aplicável à área objeto de análise, utilização dos meios de comunicação e econometria. As técnicas mercadológicas são objeto de estudo sistematizado em escolas de comunicação social e reconhecidas como atividade econômica de grande importância no conjunto da economia nacional, tanto pela geração direta de empregos como pela promoção das vendas, que aquecem o consumo e a economia e promovem o desenvolvimento.

Com o aumento do número de concorrentes em quase todos os ramos de negócios, o campo de atuação do marketing passou a incluir funções como serviços de atendimento ao cliente e comunicações com o consumidor. Em algumas empresas, a diretoria de marketing detém poder decisório sobre áreas as mais diversificadas, como programação visual e embalagem, preço, distribuição, relações públicas e pesquisa e desenvolvimento de produtos novos.

Já, Kotler (1998, p.72) preceitua que

*O plano de marketing é o instrumento central para dirigir e coordenar o esforço de marketing. Nas organizações atuais não é o departamento de marketing que estabelece o plano de marketing. Ao contrário, os planos são desenvolvidos por equipes, a partir de contribuições de cada função importante. Depois, esses planos são implementados nos níveis apropriados da organização. Os resultados são monitorados e ações corretivas são adotadas quando necessárias.*

Para formular sua política de marketing e de vendas, a empresa precisa analisar previamente algumas questões fundamentais:

Conhecimento dos mercados atuais e seu possível desenvolvimento. Para chegar a esse conhecimento, a empresa promove a segmentação do mercado servindo-se de estatísticas oficiais disponíveis, informações obtidas por suas redes comerciais e pesquisas realizadas expressamente para essa finalidade. Os tipos mais comuns de segmentação são por nível econômico regional e por grupos sociais e demográficos.

Capacidade aquisitiva e preferências dos possíveis clientes. Mediante pesquisas, entrevistas pessoais, observação direta e experimentação, determina-se

a disposição da clientela em relação aos produtos (em fabricação ou em projeto) da empresa. Leva-se em conta nessa investigação as faixas de renda, o poder aquisitivo do mercado potencial, os gostos e preferências dos possíveis compradores, com atenção especial a características como educação, sexo, idade etc. e a possibilidade de influir na mudança de hábitos ou na criação de novos hábitos com vistas ao consumo de determinado produto. Numa área mais especializada atua a pesquisa motivacional, que relaciona os motivos que levam o consumidor a preferir subconscientemente um produto dado. Essas informações condicionam e completam a análise do produto e dão a conhecer as características que deverá ter para satisfazer o consumidor.

Em marketing, produto é tudo aquilo que pode satisfazer uma necessidade e, portanto, ser vendido. Na investigação estudam-se todas as características do produto: a impressão geral que ele causa; a imagem, fundada em seu conhecimento e prestígio; o conjunto de funções (técnicas ou de prestígio para o usuário) que ele cumpre; a possibilidade de modificação de sua funcionalidade para melhor adaptar-se ao mercado; a relação entre a funcionalidade e preço final.

A pesquisa de mercado fornece também às empresas informações sobre as possibilidades dos produtos ou serviços em relação aos concorrentes; compara o produto da empresa com outros similares da concorrência e atribui peso relativo às características que são objeto de estudo e que se referem, normalmente, a marca, apresentação, qualidades funcionais e técnicas, métodos de venda, reclamações do cliente em relação à idoneidade do produto, atendimento ao cliente e preço e condições de pagamento. Se, em consequência dessa comparação, o produto de uma empresa alcançar uma valorização maior em relação a outro similar de outra empresa, a primeira estará em melhores condições para a promoção do seu produto, enquanto a segunda deverá corrigir aquelas características nas quais seu produto se mostrou inferior.

Para uma gestão comercial adequada, não é suficiente a comparação entre os produtos da empresa e os da concorrência. É preciso também conhecer esses produtos, os métodos publicitários utilizados, a organização de vendas, a influência da publicidade ou do produto sobre o público e as razões dessa influência.

Os resultados obtidos nos pontos anteriores permitem quantificar a demanda possível e sua elasticidade, ou seja, a resposta do mercado às possíveis variações no preço.

### 2.3 A estratégia aliada ao marketing

Na busca de métodos e estratégias ideais para correr atrás da competitividade, os anos 90 trouxeram em sua bagagem uma realidade óbvia, mas ainda adormecida para as empresas brasileiras: é preciso focar e centralizar esforços para conhecer o cliente de perto, criando condições de satisfazer suas necessidades. Com a chegada da globalização, que vem contribuindo para a diversificação de produtos e serviços, o cliente tornou-se infiel, deixando de lado o aspecto preço e se dedicando mais à comodidade e atenções.

É raro encontrar alguém que nunca se viu na situação de ter que esperar o funcionário resolver seus problemas pessoais para depois ser atendido, ou então na compra de um produto, quando o prazo da entrega não é respeitado e ninguém lhe dá uma explicação. De repente estas situações nem um pouco agradáveis começaram a fazer parte do dia-a-dia do cliente, o que acaba dificultando o crescimento dos negócios.

As estratégias são planos que dirigem e delineiam as maneiras de alcançar os objetivos, são decisões que se colocam em prática para atingir determinados objetivos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado.

A imagem da marca no mercado, de acordo com Cobra (1992), tem valor inestimável, e pode ser considerada um ativo da empresa, além de representar um fator diferenciador que proporciona vantagens em relação à concorrência, e neste aspecto, o Banco do Brasil tem um grande diferencial.

Assim as empresas devem fixar sua marca no mercado, cativando os clientes, prestando serviços de qualidade, aliado a um atendimento personalizado com preços acessíveis.

Para oferecer um atendimento personalizado, é necessário investimento em treinamento de profissionais para o atendimento ao consumidor e relações humanas, transmitindo tranquilidade e confiança aos clientes.

Tão importante quanto formular uma estratégia coerente com os desafios do ambiente é monitorar sua implementação. O monitoramento deve ser feito com base nos mesmos indicadores utilizados para elaborar o plano estratégico. Assim, os pontos estratégicos de controle devem focalizar os objetivos estratégicos.

O exame dos números que permitem analisar o desempenho estratégico da organização deve ser acompanhado com constante monitoramento das ameaças e oportunidades do ambiente.

Para finalizar a estratégia principal da empresa para atrair clientes e mantê-los freqüentadores assíduos será a de voltar todas as ações da empresa a atender e satisfazer as necessidades dos clientes.

O cliente terá voz ativa e suas sugestões serão estimuladas de modo que a empresa levante subsídios podendo se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado.

De acordo com a concepção de Cobra (1992, p.33) "Quando o mercado deixa de absorver quantidades adicionais de produtos gerados pela economia de escala de produção e quando o esforço de vendas por si só não é capaz de colocar esses mesmos produtos no mercado, surge a preocupação com o consumidor."

É preciso descobrir o que o consumidor quer, ou necessita, e a partir daí orientar uma produção mais racionalizada. Esse é o enfoque centrado no marketing para identificar as necessidades dos consumidores.

O foco é então entender e responder às necessidades dos consumidores. Para tanto é preciso uma integração de todos os setores de uma organização, como produção, finanças, vendas e recursos humanos.

Mas não é só, para que uma empresa seja efetivamente orientada para o mercado é preciso que ela pratique uma filosofia de marketing. Desde contínuos, recepcionistas, telefonistas até o presidente todos devem ser praticantes de marketing. Ou seja, é preciso que produtos e serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade, voltados às suas necessidades e, alicerçados nestas premissas, é que se pretende verificar, através de metodologia a ser abordada a seguir, quais as alternativas que tem o Banco do Brasil para atingir seus objetivos.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O progresso de uma organização decorre não só de descobertas importantes, mas principalmente do esforço sistemático para interpretar os fenômenos e a aplicação de uma estratégia competitiva eficiente. Como as concepções de novas estratégias são metódicas, mesmo as descobertas feitas por acaso têm antecedentes que se apóiam na metodologia, pois o acaso só pode ser fecundo se o pesquisador estiver preparado para explorá-lo.

Metodologia, portanto, é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados nas pesquisas, seus fundamentos, sua validade e sua relação com as teorias existentes. Em geral, o método compreende basicamente um conjunto de dados iniciais e um sistema de operações ordenadas adequadas para a formulação de conclusões, de acordo com certos objetivos predeterminados.

Apresentou-se no capítulo anterior uma base de conhecimentos teórico-empíricos, abordando-se os conceitos de estratégia e de marketing nas organizações e seus impactos nas decisões a serem implantadas. Conhecimentos que fundamentam esta pesquisa, cujo objetivo é apresentado no primeiro capítulo.

O planejamento estratégico, de acordo com Chiavenato (1994, p.237), “é elaborado a partir de três atividades básicas: a análise ambiental, a análise empresarial e a formulação de estratégias capazes de compatibilizar as condições internas da empresa às condições externas, do ambiente.” A partir dessa premissa, pretende-se orientar o planejamento estratégico para o mercado, criando-se um processo gerencial capaz de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, habilidades e recursos da Superintendência Estadual do Banco do Brasil e de sua rede de agências em Santa Catarina e suas oportunidades no mercado focado. O propósito é sugerir um molde, adaptável a várias situações, para os negócios e produtos do Banco de maneira que alcancem o crescimento e o posicionamento de mercado desejados.

Procurando a obtenção dos objetivos enunciados previamente, o propósito da pesquisa é múltiplo, sendo simultaneamente descritivo e exploratório. Tem caráter descritivo, já que visa conhecer as categorias identificadas para estratégias de marketing. O caráter exploratório é claro no sentido que o estudo procura entender

a maneira como as estratégias a serem propostas ao Banco do Brasil contribuirão para a definição da liderança no setor bancário.

Igualmente, a pesquisa caracteriza-se como um Estudo de Caso, segundo definido por De Bruyne, Herman e De Shoutheete (1982), como uma análise intensiva de um caso em particular, que visa buscar informações detalhadas e numerosas permitindo entender a atual situação, com o fim de descrevê-la ou descobrir novas alternativas. Por isso, recorre-se a técnicas variadas de coleta de informações (observações, entrevistas e documentos). No Estudo de Caso de caráter histórico-organizacional, o interesse do pesquisador recai sobre a vida de uma instituição, no caso, o Banco do Brasil, partindo para sua análise do conhecimento que existe sobre ela.

O estudo de caso deve se desenvolver em três fases: primeira – seleção e delimitação do caso; segunda – trabalho de campo; e terceira – organização e redação do relatório final. Segundo Souto Maior (1998), o potencial maior do estudo de caso está na possibilidade de aprofundamento da compreensão dos processos histórico-dependentes, como é o caso do processo decisório administrativo, que permite profundidade de investigação dos processos sociais, impossível de se alcançar através dos estudos agregados.

A unidade de análise é um conceito muito importante no desenvolvimento da pesquisa, já que, segundo Babbie (1998), corresponde àquilo que vai ser estudado na pesquisa e para o qual vão ser tiradas as conclusões do estudo.

O presente estudo procura analisar as variáveis centrais de interesse no momento anterior à introdução de uma determinada inovação estratégica. A pesquisa é de caráter não experimental, ou seja, as variáveis chegam ao pesquisador como estão, não ocorre a manipulação ou designação de sujeitos e condições (Kerlinger, 1979).

Desta forma, foram elaborados dois questionários, um para as prefeituras municipais e outro para as agências do Banco do Brasil, contendo questões consideradas relevantes para a finalidade do estudo.

O questionário destinado às prefeituras procurou verificar as necessidades, percepções e níveis de satisfação dessas entidades junto às instituições financeiras. Foi estruturado em cinco blocos. O primeiro bloco, com questões fechadas, refere-se às atividades requeridas de uma instituição financeira no processo de escolha, pela prefeitura municipal, de seu principal banco de relacionamento. O segundo bloco,

com questões fechadas, refere-se aos demais critérios observados também no processo de escolha do principal banco de relacionamento. O terceiro bloco, com questões fechadas, refere-se a itens de negociação entre as prefeituras e as instituições financeiras. O quarto bloco, com perguntas afins (REA, 2000, p.49), pede que as prefeituras conceituem entre péssimo, ruim, satisfatório, bom ou excelente vários atributos de seu principal banco de relacionamento. O quinto bloco, com perguntas fechadas, procura verificar outros fatores que influenciaram na escolha do principal banco de relacionamento e qual é este banco. Por fim, foi destinado um espaço em que as prefeituras, se assim o desejassem, poderiam acrescentar comentários.

Já o questionário elaborado para as agências contou com cinco perguntas abertas onde se procurou verificar os pontos fortes e fracos dos produtos e serviços específicos para o segmento, recursos e estratégias que os concorrentes estão utilizando nas diversas praças, oportunidades e ameaças que as agências vislumbram para os próximos dois anos, a existência de necessidades específicas do segmento que não estão sendo atendidas pelo Banco do Brasil e sugestões para melhoria do atendimento e satisfação das necessidades das administrações públicas municipais.

Com o propósito de verificar a clareza, abrangência e aceitabilidade dos questionários, foi efetuado o pré-teste de ambos os formulários na Superintendência Estadual do Banco do Brasil, junto aos Gerentes de Mercado Governo, de Agronegócios, de Pessoas Jurídicas e de Pessoas Físicas, Gerentes Negociais e Analistas do Núcleo Negocial Mercado Governo. Também, apenas para o questionário específico das prefeituras, foi efetuado um pré-teste com a Prefeitura Municipal de Biguaçu. Pequenas alterações foram levadas a efeito, resultando no questionário final.

Para o estabelecimento do tamanho da amostra foi utilizada a fórmula a seguir, preceituada por Rea (2000, p. 127), considerando-se um nível de confiança de 95% e margem de erro de 10%.

$$n = \frac{Za^2 (0,25) N}{Za^2 (0,25) + (N-1) Cp^2}$$

onde:

n = tamanho da amostra

- Za = contagem Z para vários níveis de confiança, neste caso, fixado em 1,96 conforme Rea (2000, p.131)
- N = tamanho da população
- Cp = intervalo de confiança em termos de proporções

Assim, obtivemos o seguinte resultado, que deve ser arredondado para maior:

$$n = \frac{(1,96)^2 (0,25) 293}{(1,96)^2 (0,25) + (293-1) (0,10)^2} = 72,52 = 73$$

Procurando garantir um maior índice de devoluções, os questionários foram encaminhados às prefeituras através de agências do Banco do Brasil solicitando que fossem devolvidos preenchidos ao portador.

Foram enviados 120 questionários para prefeituras localizadas em praças onde o Banco do Brasil possui agência. A escolha das prefeituras foi aleatória procurando-se contemplar municípios com pequenas, médias e grandes receitas orçamentárias.

As agências que receberam questionários foram aquelas de relacionamento com as prefeituras selecionadas para a pesquisa.

A todos os pesquisados foi enfatizada a valorização de sua colaboração e garantida a proteção em termos de confidencialidade de suas respostas que não serão atribuídas, individualmente, a nenhum dos entrevistados após encerrado o processo de pesquisa.

Dos 120 questionários encaminhados para as prefeituras, retornaram apenas 60 deles. Algumas prefeituras demonstraram grande sensibilidade ao estudo telefonando ao autor e comentando sobre sua importância, melhor forma de devolução – se por correio ou através da agência do BB, uma ou outra esclarecendo alguma questão etc. Porém, o índice de retorno foi de apenas 50%.

Desta maneira, foi recalculada e trabalhou-se com uma margem de erro diferente daquela inicialmente pretendida. A nova margem de erro apurada foi de 11,4% o que não invalida, de maneira alguma, a pesquisa.

Na análise e interpretação dos questionários que serviram de base para verificar as necessidades, percepções e níveis de satisfação das prefeituras



municipais foi elaborada uma base de dados em planilha eletrônica utilizando o *software* Microsoft Excel 7.0.

Os dados da pesquisa foram analisados de forma descritiva e interpretativa, correspondente à abordagem da pesquisa qualitativa. Nas tabelas onde consta o percentual de respostas a um determinado item, sempre foi considerado o número de respondentes, ignorando-se eventual caso de não-resposta por terem acontecido em níveis não relevantes.

## **4 O BANCO DO BRASIL E O SEGMENTO PREFEITURAS MUNICIPAIS**

A organização pública não atua de forma isolada e independente de outras organizações. Ao contrário, insere-se em um ambiente em que diversas instituições e agentes operam, seja por meio da arrecadação de tributos e pagamentos de servidores e fornecedores, seja pela captação de empréstimos e aplicação das disponibilidades ou, ainda, pela realização de operações financeiras mais elaboradas.

O propósito deste capítulo é descrever sucintamente o Sistema Financeiro Nacional, o Banco do Brasil S.A., a situação das prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina e os principais produtos desenvolvidos pelo Banco do Brasil especialmente para o segmento.

### **4.1 O Sistema Financeiro Nacional**

De acordo com o *site* do Senado Federal e com Fortuna (1996, p.15-32), com a criação de mecanismos de modernização do processo de intermediação financeira, em dezembro de 1964, surgiu o Sistema Financeiro Nacional, composto de intermediários financeiros monetários, e não monetários. Esse sistema ficou sob o controle das autoridades monetárias, constituídas pelo Conselho Monetário Nacional, Banco Central do Brasil, Banco do Brasil S.A. e a Comissão de Valores Mobiliários. Responsáveis pela regulamentação e funcionamento de toda a estrutura de intermediação financeira do país, essas instituições têm a tarefa de formular e executar a política econômica nacional de caráter monetário.

Com a reforma de 1964, ampliou-se no país a rede privada de bancos de investimentos, especializados na intermediação financeira entre os poupadores, que buscam aplicação para suas economias, e os pontos onde há escassez de recursos financeiros. A grande complexidade e a abrangência das atividades bancárias praticamente anularam as fronteiras entre os diversos tipos de bancos e hoje os bancos comerciais operam também em moldes muito semelhantes aos de investimentos.

## 4.2 O Banco do Brasil S.A.

Principal agente financeiro do governo federal, o Banco do Brasil é organizado na forma de sociedade anônima de capital aberto e tem por objetivo o fomento da produção nacional e o incentivo de intercâmbio comercial com o exterior. Representa, por razões circunstanciais históricas, o papel duplo de autoridade monetária e de banco comercial já que, apesar das mudanças do sistema financeiro a partir de 1964, manteve algumas das funções de um banco central, como a compensação de cheques. Ao mesmo tempo, passou a desempenhar papel de destaque no financiamento das atividades agrícolas e de exportação do país.

Para cumprir seus objetivos, pode realizar todas as operações de um banco comercial, como receber depósitos e emitir títulos correspondentes, abrir créditos e descontar títulos. Entre suas atribuições destacam-se ainda as de atuar como agente financeiro do Tesouro Nacional, recolher e custodiar os depósitos voluntários das instituições financeiras em geral e financiar a produção e comercialização agrícola. Sociedade anônima de capital aberto, seu acionista majoritário é o Tesouro Nacional, com 56% das ações, que são inalienáveis.

Com uma história dividida em três fases, de acordo com o que consta em seu *site*, o Banco do Brasil foi criado em 1808 pelo príncipe regente D. João. Era um instrumento misto, de depósitos, desconto e emissão, com o privilégio da venda de produtos de que a coroa tinha monopólio, como o pau-brasil e diamantes.

Em 1851, Irineu Evangelista de Sousa, o Barão de Mauá, criou um novo Banco do Brasil que, em 1853, foi transformado em uma nova sociedade nacional pela fusão com o Banco Comercial do Rio de Janeiro, primeiro banco privado da capital do império, fundado em 1838. Em 1893 houve nova fusão, dessa vez com o Banco da República dos Estados Unidos do Brasil, e passou a se chamar Banco da República do Brasil. A partir de 1906, recuperou sua denominação tradicional e conserva até hoje a personalidade jurídica então adquirida.

Desde 30.04.2001 o Banco do Brasil vem adotando a configuração de Banco Múltiplo passando assim, a atuar como os demais Bancos Brasileiros. A medida traz vantagens como a redução de custos, racionalização de processos, otimização da gestão financeira e fisco-tributária. Em decorrência disso, foram ativadas as Carteiras Financeiras e Comercial.

Em 21.08.2001, o Banco, dando continuidade ao processo de modernização iniciado em 1995, aprovou a nova configuração do Conglomerado com o objetivo de tornar mais ágil o processo decisório, proporcionando maior autonomia e segurança às decisões dos executivos da empresa e dar maior transparência ao sistema de responsabilidades institucionais do Banco perante órgãos e instituições reguladoras e fiscalizadoras e o mercado.

O modelo organizacional implementado a partir de 1995 contemplava a estruturação do Banco em quatro entidades organizacionais, com papéis específicos, sendo: Diretoria, Unidades de Assessoramento, Unidades de Função e Unidades Estratégicas de Negócios.

Com a nova estrutura, o BB passa a se configurar em quatro pilares negociais - Atacado, Varejo, Governo e Recursos de Terceiros. Esta estrutura organizacional deriva do novo modelo negocial com a responsabilidade pela gestão sobre clientes, produtos e canais de negociação.

A ênfase no desempenho mercadológico e a procura de resultados crescentes estão em harmonia com o seu objetivo de ser útil à sociedade. À função de principal agente financeiro da União, o Banco do Brasil acrescentou as qualidades de empresa competitiva e moderna, integrada ao ambiente da nova economia.

O Banco do Brasil direciona a sua atuação para atividades essenciais do negócio bancário, trabalhando também para interiorizar o crédito, desvendar oportunidades e descobrir novos nichos de mercado e assim gerar riquezas e responder às expectativas e necessidades de cada cliente, de cada comunidade.

Para que isso ocorra, o Banco do Brasil tem como preocupação a constante busca de novos produtos e/ou mercados, através de estratégias de marketing.

#### **4.3 A Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Santa Catarina**

A Superintendência Estadual de Santa Catarina é o órgão máximo do Banco do Brasil no Estado. Tem como finalidade coordenar e controlar as atividades das 172 agências e 5 Superintendências Regionais, além de ser responsável pela integração entre estes e os demais órgãos de Direção Geral no Estado (Assessoria Jurídica, Departamento de Engenharia, Centro de Formação Profissional, Controles Internos etc.).

Possui uma estrutura formal linear, voltada para os segmentos de clientes prioritários para a empresa, sendo agrupada em duas grandes áreas: Administrativa e Negocial.

A área administrativa é responsável pela logística do Banco no Estado, ou seja, suprir as agências de equipamentos, mão-de-obra, organização funcional, móveis, material promocional, realização de eventos, comunicação de dados, entre outros. Também é responsável pela logística interna da SUPER-SC, para que todos os núcleos possam cumprir seus objetivos: materiais, equipamentos, manutenções, serviços de informática etc. É composta de quatro núcleos: Organização da Rede e do Atendimento, Gestão de Recursos Humanos e Comunicação, Estudo de Operações e Secretaria.

Em sintonia com as diretrizes estratégicas do Banco, a área negocial está voltada, prioritariamente, aos mercados de Governos, Agronegócios, Pessoa Física e Pessoa Jurídica. Suas atividades são voltadas para a prospecção de negócios, desenvolvimento de estratégias negociais e de venda, apoio à força de venda da rede de agências e acompanhamento das vendas das agências do Estado.

#### **4.4 O núcleo negocial mercado governo**

É voltado para as Administrações Públicas Federais, Estaduais e Municipais, bem como para as empresas estatais. Possui um Gerente de Mercado, dois Gerentes Negociais e um Analista que desempenham as seguintes tarefas:

- auxiliar as agências na identificação de demanda de produtos, a fim de atender necessidades do segmento, fazendo o intercâmbio com os gestores envolvidos, quando for o caso;
- participar de encontros com Prefeituras e Órgãos Governamentais visando a colocação dos produtos;
- divulgar estratégias e acompanhar desempenho;
- pesquisar nichos de mercado para colocação de produtos;
- prospectar novos negócios para os clientes do segmento;
- verificar o cumprimento das metas do acordo de trabalho;
- prestar orientação técnica em produtos para o Mercado Governo;
- prestar consultoria às subordinadas para potencializar a realização de negócios;

- orientar a atração e fidelização de clientes, de acordo com as estratégias de relacionamento para o segmento, definidas pelas Unidades responsáveis por clientes;
- orientar e prestar consultoria para a estruturação de negócios para os clientes;
- traçar estratégias estaduais para colocação de produtos;
- orientar as unidades da rede jurisdicionada quanto a ações a serem adotadas para o aumento da captação, da venda de produtos e atingimento do acordo de trabalho;
- investigar a concorrência sobre produtos e serviços para o mercado Governo;
- acompanhar a rentabilidade dos convênios de pagamentos e recebimentos celebrados com entidades governamentais na jurisdição;
- participar de visitas a clientes/entidades/empresas, em conjunto com as agências;
- definir estratégias locais e plano tático para incrementar a arrecadação de tributos/impostos;
- analisar e deferir solicitações de flexibilização de tarifas de convênios com órgãos públicos;
- acompanhar as operações de crédito vincendas e vencidas;
- avaliar o desempenho da força de venda para o Setor Público;
- coordenar o desenvolvimento das ações e acompanhar os projetos da Fundação Banco do Brasil - FBB no Estado;
- zelar pela formalização de convênios e seus respectivos cadastramentos no sistema;
- acompanhar desempenho e estabelecer estratégia de atuação da Sala do Empreendedor;
- acompanhar a evolução dos Depósitos Judiciais;
- orçamento Autorizativo - acompanhamento de aplicações limite/especiais.

#### **4.5 Situação das prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina**

O Estado de Santa Catarina conta com 293 prefeituras municipais cuja receita orçamentária, em 2000, foi de R\$ 2.891.789.665,00 conforme dados da Secretaria do Tesouro Nacional – STN. Noventa e cinco municípios possuem receita orçamentária superior a R\$ 5.000.000,00.

Porém, observa-se que existe uma grande dependência das prefeituras em relação aos repasses do Fundo de Participação dos Municípios – FPM, pelo governo federal, e do Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS, pelo governo estadual. As receitas geradas pela arrecadação de impostos municipais significam muito pouco.

Também, a Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF vem colocando uma espécie de chancela nas administrações públicas. A Lei estabelece as normas que orientam as finanças públicas no país. Ela se apóia em quatro pilares: o planejamento, a transparência, o controle e a responsabilização. Um planejamento bem elaborado é fundamental, pois em consonância com o orçamento do município e com os anseios da sociedade, possibilita o atingimento dos outros três pilares.

Uma das grandes mudanças feitas a partir da LRF, em todo o país, vem sendo a necessidade das prefeituras investirem na criação de formas de arrecadar tributos municipais.

Desta forma, os municípios vêm procurando modificar essa situação aprimorando seu sistema tributário, buscando, de alguma maneira, se ver livre da grande influência das demais instâncias de poder administrativo.

Em grandes linhas, os municípios catarinenses deverão buscar o equilíbrio fiscal, a redução do nível de endividamento, a preservação do patrimônio público, o estabelecimento de uma política tributável estável e o controle de gastos.

Para alcançar tais objetivos, é fundamental que os municípios possam contar com instrumentos eficazes de gestão e controle.

#### **4.6 Principais produtos e serviços do Banco do Brasil para o segmento**

O Banco do Brasil, além de atuar como agente financeiro de diversos programas de municipalização dos recursos federais e do repasse do FPM para os municípios, vem desenvolvendo variados produtos e serviços especialmente direcionados para o segmento de prefeituras municipais.

Estes produtos e serviços otimizam as fontes de receitas, racionalizam os procedimentos e controlam os gastos, auxiliando os municípios a cumprirem as exigências estabelecidas na Lei de Responsabilidade Fiscal.

Dentre estes produtos, podemos destacar:

a) *BB Recebimentos* – essencial para a administração pública, esse serviço permite, de modo eficaz, o gerenciamento da arrecadação dos tributos municipais, possibilitando às prefeituras ampliação de receitas e redução de custos administrativos. Permite desde a impressão de guias e carnês de todos os tributos até o controle total dos pagamentos efetuados.

b) *BB Cobrança da Dívida Ativa* – inovador e caracterizado como importante mecanismo de recebimento de obrigações inscritas na dívida ativa, esse produto permite ao poder público a oportunidade de aumentar, de maneira imediata, a arrecadação fiscal dos municípios sem a necessidade de realizar gastos adicionais, aumentar alíquotas ou criar novos impostos. Ao utilizar o BB Cobrança da Dívida Ativa, o administrador público passa a contar com mais recursos financeiros para investir na melhoria dos serviços prestados à comunidade, além de poder, de forma menos onerosa e mais ágil, atuar no processo de negociação da dívida junto ao contribuinte, ao invés de se valer de processo judicial.

c) *BB Gerenciador de Contas Públicas* – anteriormente denominado BB Conta Única, esse produto está sendo remodelado para atender às novas realidades do mercado. O objetivo é aperfeiçoar as funcionalidades do BB Conta Única: visão do volume total de recursos disponíveis e/ou aplicados, bem como a emissão de extratos para prestação de contas perante os Tribunais e ainda agregar-lhes novos valores: visão do fluxo de caixa futuro, possibilidade de impressão de extratos e avisos de lançamentos e agilidade no acesso às informações de interesse do poder público.

d) *Fundos de Investimento BB Fix Administrativo* – desenvolvidos exclusivamente para o Setor Público e administrado pela BB Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários – BB DTVM, maior administradora de fundos da América Latina, esse produto apresenta grandes benefícios: baixo risco, liquidez diária, sem carência para resgates, além de permitir aplicações e resgates automáticos.

e) *BB PAG para folhas de pagamentos* – forma simples de gerenciar a folha de pagamento com vantagens para as prefeituras e para os servidores.



f) *BB Contracheque* – produto recentemente criado, substitui o *hollerith* em papel e possibilita aos servidores públicos o acesso aos dados desse documento via terminais de auto-atendimento ou pelo *site* [www.bb.com.br](http://www.bb.com.br) - portal governo. Entre as facilidades oferecidas por essa nova solução algumas merecem destaque: eliminação das despesas advindas da impressão e entrega de documentos em meio físico; comodidade e segurança para os servidores que poderão baixar as informações diretamente da Internet; facilidade em obter os documentos diretamente nos terminais do BB; minimização de atrasos e extravios, além de acesso exclusivo em função da exigência de senha bancária.

g) *Previdência para os servidores públicos* - a reorganização e administração de regimes previdenciários viabilizam a adequação legal e orçamentária, proporcionando retomada de investimentos nas áreas de interesse dos municípios.

h) *Pagamento eletrônico de empenhos e ordens bancárias* - possibilita a automação dos pagamentos de empenhos a fornecedores e prestadores de serviços, facilitando o controle diário das contas correntes do município e a sua prestação de contas. A conciliação dos pagamentos ocorre com agilidade e segurança, em consonância com a Lei de Responsabilidade Fiscal.

i) *Licitações-e* – serviço eletrônico voltado à realização de compras pela Internet, abre novas oportunidades de negócios às empresas fornecedoras e confere ao processo de aquisição a transparência que a sociedade exige e o administrador público procura. Com agilidade, economia e segurança, fornecedores e compradores podem realizar compras e contratar serviços por dispensa de licitação, convite e pregão eletrônico.

j) *Cartão Corporativo Governo* - auxilia nas compras de pequeno valor, realizadas por servidores públicos em viagens, alimentação, hospedagem etc. Com isso a prefeitura tem maior controle das despesas realizadas, melhorando a gestão dos recursos públicos e facilitando a prestação de contas aos Tribunais de Contas e demais órgãos de controle.

l) *PMAT – Programa de Modernização da Administração Tributária e da Gestão dos Setores Sociais Básicos* – destinado à modernização da administração tributária e à melhoria da qualidade do gasto público, dentro de uma perspectiva de desenvolvimento local sustentado. O PMAT proporciona aos municípios brasileiros a possibilidade de obter recursos estáveis e não inflacionários. Mais que um financiamento de longo prazo, ele vem ao encontro de uma necessidade premente

dos municípios, que é a de modernizar a máquina administrativa pública para permitir maior arrecadação e superávit fiscal e aumento dos investimentos em áreas prioritárias.

Com estes produtos, fica evidenciada a preocupação do Banco do Brasil, em especial, com os três principais aspectos relacionados ao fluxo de caixa dos municípios (fonte de receitas, gerenciamento financeiro e aplicação dos recursos) oferecendo um pacote de serviços que contempla todas as fases do fluxo financeiro.

## 5 RESULTADOS DAS PESQUISAS NAS PREFEITURAS

Este capítulo apresenta os dados coletados por intermédio da aplicação de questionários, os quais foram desenvolvidos em conformidade com os objetivos e com a metodologia do estudo.

O capítulo está estruturado em uma única sessão que tem a finalidade de apresentar as necessidades, percepções e níveis de satisfação das prefeituras municipais junto às instituições financeiras.

### 5.1 Necessidades, percepções e níveis de satisfação das prefeituras municipais junto às instituições financeiras

Quanto às atividades requeridas de uma instituição financeira, observou-se que a maioria absoluta das prefeituras considera totalmente essencial a arrecadação de tributos, o recebimento de recursos de transferências e o pagamento dos servidores municipais. Também foi observado um alto grau de concentração de respostas muito essencial e totalmente essencial para as atividades de recebimento de recursos de terceiros, de gerenciamento integrado das disponibilidades financeiras, conhecimento de políticas públicas, financiamento de projetos, assessoria legal para implantação de programas e pagamento de fornecedores.

Por outro lado, as prefeituras consideram pouco essencial a criação, ou a administração dos ativos, de fundo de pensão para os servidores municipais, a concessão de empréstimos de curto e médio prazos para o município e a concessão de empréstimos para seus servidores.

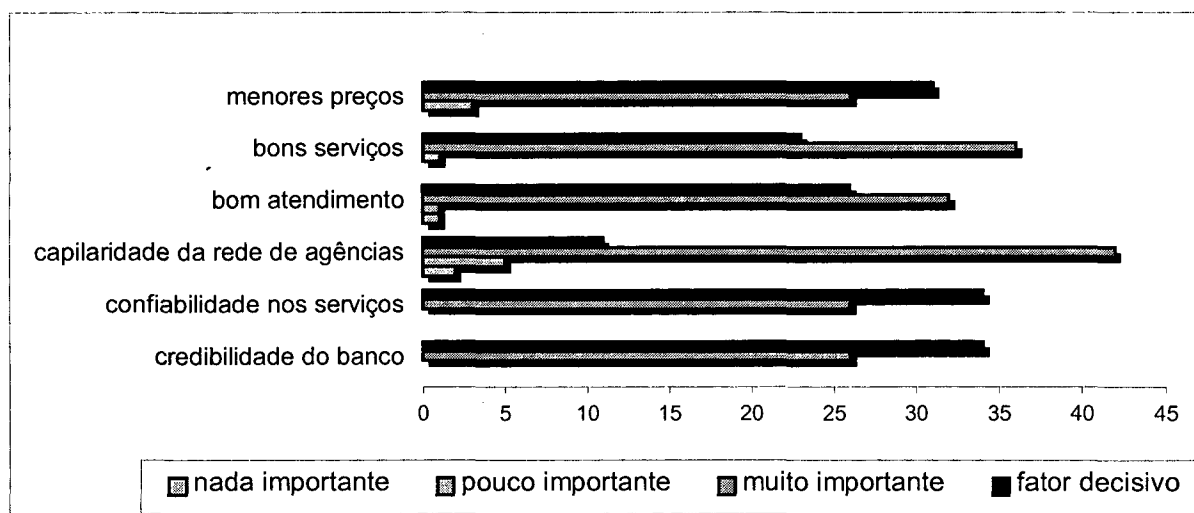
**Tabela 2 – Atividades requeridas de uma instituição financeira**

<b>Atividades</b>	<b>Nada essencial (%)</b>	<b>Pouco essencial (%)</b>	<b>Muito essencial (%)</b>	<b>Totalmente essencial (%)</b>
Recebimento de recursos de terceiros	0,00	5,00	46,67	48,33
Recebimento de recursos de transferências	0,00	3,33	36,67	60,00
Pagamento dos servidores municipais	0,00	10,00	33,33	56,67
Pagamento dos fornecedores	1,67	18,33	36,67	43,33
Arrecadação de tributos	0,00	13,33	25,00	61,67

Atividades			Nada essencial (%)	Pouco essencial (%)	Muito essencial (%)	Totalmente essencial (%)
Gerenciamento	integrado	das	0,00	10,17	55,93	33,90
disponibilidades financeiras						
Empréstimos para servidores			13,33	61,67	21,67	3,33
Cobrança administrativa			3,33	30,00	48,33	18,33
Empréstimos de curto e médio prazos			15,00	53,33	25,00	6,67
Financiamento de projetos			0,00	18,33	56,67	25,00
Fundos de previdência			26,67	26,67	36,66	10,00
Assessoria legal para implantação de programas			3,33	15,00	66,67	15,00
Conhecimento de políticas públicas			1,67	13,33	53,33	31,67

Fonte: pesquisa do autor, 2002

Ao responderem sobre os demais critérios observados na escolha de uma instituição financeira, as prefeituras foram unânimes ao considerarem como fator decisivo ou muito importante a credibilidade do banco no mercado e a confiabilidade nos serviços prestados. O conhecimento de que o banco presta bons serviços e a prática de menores preços para esses serviços também obtiveram alto índice de importância. Também altamente considerados, porém com algumas respostas de nada e pouco importantes, constaram a capilaridade da rede de agências e o bom atendimento. É de se ressaltar que a capilaridade da rede de agências, ao mesmo tempo, foi considerada como muito importante por 70% dos respondentes.



**Figura 1 – Demais critérios na escolha de um banco**

Fonte: pesquisa do autor, 2002

Quanto aos itens de negociação entre as prefeituras e as instituições financeiras, foram feitas as seguintes observações:

- 60% das prefeituras consideram as tarifas, porém, priorizam a qualidade dos serviços prestados. Um número muito considerável, 36,66% delas, afirmou que se não houver substancial redução, ou isenção, não existe negócio. Apenas 1,67% das prefeituras informou que não considera as tarifas bancárias em suas negociações;
- 71,66% das prefeituras priorizam a segurança de suas aplicações financeiras aos valores e rendimentos associados. Para 21,67% das prefeituras, se não houver grande flexibilização da instituição financeira não existe negócio. 5% responderam que não consideram os valores e os rendimentos associados em suas negociações;
- o *float*, tempo em que os valores permanecem em conta transitória sem remuneração, não é considerado por 15% das prefeituras e 40% delas consideram pouco este item, evitando desgastes nas negociações;
- os meios eletrônicos para comunicação de dados são os pretendidos por 70% das prefeituras enquanto 25% priorizam os meios magnéticos. 3,33% informaram priorizar, ainda, os meios manuais;
- 90% das prefeituras priorizam o fluxo financeiro e das informações quanto aos tempos dos procedimentos operacionais;
- 93,33% das prefeituras priorizam os sistemas de controle informatizados;
- 96,67% das prefeituras priorizam os facilitadores para os contribuintes visando o aumento da arrecadação municipal;
- 51,66% das prefeituras consideram os facilitadores para os servidores municipais priorizando as formas de atendimento fora do horário de expediente bancário enquanto 21,67% priorizam a oferta de cheques especiais e empréstimos. Já, 15% consideram pouco esses facilitadores, evitando desgastes nas negociações e 11,67% não os considera;
- 46,67% das prefeituras consideram os facilitadores para os fornecedores priorizando a comodidade para a abertura de contas enquanto 33,33 evitam desgastes, com este item, nas negociações e 20% nunca o consideram.

No processo de escolha dos principais bancos de relacionamento, das prefeituras pesquisadas, também influíram para 8% o fato de ser a única instituição

financeira na praça, para 61% reciprocidades prometidas em negócios realizados e para 13% fatores políticos. 95% das prefeituras declararam disposição a terem como principal instituição financeira de relacionamento um banco oficial.

Também foi solicitado às prefeituras que atribuíssem conceitos para diversos atributos de sua principal instituição financeira de relacionamento. Vinte prefeituras declararam que sua principal instituição financeira de relacionamento é o Banco do Brasil S.A., oito consideram o Banco do Estado de Santa Catarina como seu principal banco do relacionamento e quatro se relacionam com a Caixa Econômica Federal. Dezoito prefeituras informaram manter essa relação de preferência compartilhada entre o Banco do Brasil e o BESC e seis prefeituras compartilham seus relacionamentos entre o Banco do Brasil, BESC e CEF.

Desta maneira, apresenta-se as tabelas 3, 4, 5, 6 e 7, estratificadas segundo a divisão apontada pelas administrações municipais e, por último, a tabela 8 considerando todo o grupamento. Duas prefeituras informaram se relacionar preferencialmente com o Banco do Brasil e CEF e uma com o BESC e a CEF. Por formarem uma amostra muito pequena, foram consideradas apenas no grupamento geral.

Foi utilizada a seguinte convenção: P igual a péssimo, R igual a ruim, S igual a satisfatório, B igual a bom e E igual a excelente.

Foram considerados como destaques positivos os atributos que receberam 80% ou mais de conceituações entre bom e excelente. Como destaques negativos foram considerados os atributos com índices de resposta superiores ou iguais a 20% de péssimo ou ruim. Esta régua foi alterada nas tabelas 4, 5 e 7, para 75% e 25% respectivamente, em função de que, no máximo, oito prefeituras foram as respondentes nessas tabelas.

Os destaques positivos do Banco do Brasil foram a clareza, a agilidade e a correção das informações, o cumprimento de prazos, a não ocorrência de erros, a boa vontade para resolver problemas, a solidez, o respaldo do governo, meios de comunicação adequados, os sistemas informatizados, o acesso e a cordialidade dos funcionários, a capilaridade da rede de atendimento e os facilitadores aos servidores municipais e aos fornecedores.

O destaque negativo foi o custo das tarifas.

**Tabela 3 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil S.A.**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	15,00	55,00	30,00
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	21,05	47,37	31,58
Agilidade nas informações	0,00	5,00	10,00	60,00	25,00
Informações corretas	0,00	0,00	5,00	60,00	35,00
Freqüência das informações	0,00	0,00	21,05	57,89	21,05
Cumprimento de prazos	0,00	0,00	20,00	50,00	30,00
Não ocorrência de erros	0,00	0,00	20,00	75,00	5,00
Atendimento rápido	0,00	0,00	30,00	55,00	15,00
Boa vontade para resolver problemas	0,00	0,00	5,00	60,00	35,00
Rapidez na solução de problemas	0,00	0,00	21,05	57,89	21,05
Flexibilidade	0,00	5,26	21,05	57,89	15,79
Rentabilidade	0,00	0,00	35,00	55,00	10,00
Custo das tarifas	0,00	20,00	40,00	30,00	10,00
Autonomia para tomar decisões	0,00	5,26	15,79	68,42	10,53
Solidez	0,00	0,00	0,00	50,00	50,00
Respaldo do governo	0,00	0,00	5,26	47,37	47,37
Meios de comunicação adequados	0,00	0,00	5,00	65,00	30,00
Sistemas informatizados	0,00	0,00	10,00	35,00	55,00
Acesso aos funcionários	0,00	10,00	10,00	65,00	15,00
Cordialidade dos funcionários	0,00	5,00	0,00	50,00	45,00
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	0,00	5,26	94,74	0,00
Facilitadores aos contribuintes	0,00	5,56	22,22	72,22	0,00
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	5,26	15,79	73,68	5,26
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	16,67	83,33	0,00

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

Os destaques positivos do BESC foram realizar trabalhos conforme combinado, o cumprimento de prazos, a não ocorrência de erros, o atendimento rápido, a boa vontade e a rapidez na solução de problemas, a rentabilidade, a solidez, o respaldo do governo, os meios de comunicação adequados, os sistemas informatizados, o acesso e a cordialidade dos funcionários, a capilaridade da rede de atendimento e os facilitadores aos contribuintes e aos servidores municipais.

Não houve ocorrência de destaques negativos.

**Tabela 4 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Estado de Santa Catarina S.A.**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	37,50	37,50	25,00
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	12,50	50,00	37,50
Agilidade nas informações	0,00	0,00	37,50	50,00	12,50
Informações corretas	0,00	0,00	37,50	37,50	25,00
Frequência das informações	0,00	0,00	50,00	37,50	12,50
Cumprimento de prazos	0,00	0,00	25,00	62,50	12,50
Não ocorrência de erros	0,00	0,00	25,00	62,50	12,50
Atendimento rápido	0,00	0,00	25,00	25,00	50,00
Boa vontade para resolver problemas	0,00	0,00	25,00	25,00	50,00
Rapidez na solução de problemas	0,00	0,00	25,00	37,50	37,50
Flexibilidade	0,00	12,50	25,00	62,50	0,00
Rentabilidade	0,00	12,50	12,50	75,00	0,00
Custo das tarifas	0,00	12,50	62,50	12,50	12,50
Autonomia para tomar decisões	0,00	0,00	37,50	62,50	0,00
Solidez	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Respaldo do governo	0,00	0,00	12,50	75,00	12,50
Meios de comunicação adequados	0,00	0,00	12,50	75,00	12,50
Sistemas informatizados	0,00	0,00	0,00	87,50	12,50
Acesso aos funcionários	0,00	0,00	25,00	37,50	37,50
Cordialidade dos funcionários	0,00	0,00	25,00	50,00	25,00
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Facilitadores aos contribuintes	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

Os destaques positivos da CEF foram realizar trabalhos conforme combinado, agilidade nas informações, não ocorrência de erros, atendimento rápido, boa vontade e rapidez na solução de problemas, flexibilidade, rentabilidade, solidez, respaldo do governo, meios de comunicação adequados, sistemas informatizados,



acesso e cordialidade dos funcionários, capilaridade da rede de atendimento, facilitadores aos contribuintes e aos fornecedores.

Os destaques negativos, paradoxalmente muitos constam também como positivos, foram agilidade e frequência das informações, cumprimento de prazos, não ocorrência de erros, atendimento rápido, custo das tarifas, autonomia para tomar decisões, respaldo do governo, meios de comunicação adequados, sistemas informatizados, acesso e cordialidade dos funcionários e capilaridade da rede de atendimento.

**Tabela 5 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Caixa Econômica Federal**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	75,00	25,00	0,00
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Agilidade nas informações	0,00	25,00	0,00	75,00	0,00
Informações corretas	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
Frequência das informações	0,00	25,00	25,00	50,00	0,00
Cumprimento de prazos	0,00	25,00	25,00	50,00	0,00
Não ocorrência de erros	0,00	25,00	0,00	75,00	0,00
Atendimento rápido	0,00	25,00	0,00	75,00	0,00
Boa vontade para resolver problemas	0,00	0,00	0,00	75,00	25,00
Rapidez na solução de problemas	0,00	0,00	25,00	50,00	25,00
Flexibilidade	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Rentabilidade	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00
Custo das tarifas	25,00	0,00	50,00	25,00	0,00
Autonomia para tomar decisões	0,00	25,00	25,00	50,00	0,00
Solidez	0,00	0,00	25,00	0,00	75,00
Respaldo do governo	0,00	25,00	0,00	25,00	50,00
Meios de comunicação adequados	0,00	25,00	0,00	25,00	50,00
Sistemas informatizados	0,00	25,00	0,00	25,00	50,00
Acesso aos funcionários	0,00	25,00	0,00	75,00	0,00
Cordialidade dos funcionários	25,00	0,00	0,00	75,00	0,00
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	25,00	0,00	75,00	0,00
Facilitadores aos contribuintes	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	25,00	75,00	0,00

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

As prefeituras que consideram o Banco do Brasil e o BESC, conjuntamente, como seus principais bancos de relacionamento, conceituaram como destaques positivos realizarem trabalhos conforme combinado, informações corretas, cumprimento de prazos, meios de comunicação adequados, sistemas informatizados e a capilaridade da rede de atendimento.

Não foram verificados destaques negativos.

**Tabela 6 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil e BESC**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	11,11	66,67	22,22
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	5,56	72,22	22,22
Agilidade nas informações	0,00	0,00	35,29	47,06	17,65
Informações corretas	0,00	0,00	11,76	58,82	29,41
Frequência das informações	0,00	0,00	35,29	58,82	5,88
Cumprimento de prazos	0,00	0,00	17,65	70,59	11,76
Não ocorrência de erros	0,00	0,00	47,06	47,06	5,88
Atendimento rápido	0,00	16,67	44,44	33,33	5,56
Boa vontade para resolver problemas	0,00	5,56	33,33	38,89	22,22
Rapidez na solução de problemas	0,00	5,88	52,94	41,18	0,00
Flexibilidade	0,00	5,56	44,44	38,89	11,11
Rentabilidade	0,00	5,88	47,06	41,18	5,88
Custo das tarifas	0,00	22,22	61,11	16,67	0,00
Autonomia para tomar decisões	0,00	5,88	70,59	23,53	0,00
Solidez	0,00	0,00	33,33	38,89	27,78
Respaldo do governo	0,00	5,56	27,78	38,89	27,78
Meios de comunicação adequados	0,00	0,00	11,76	52,94	35,29
Sistemas informatizados	0,00	0,00	16,67	50,00	33,33

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Acesso aos funcionários	0,00	0,00	33,33	50,00	16,67
Cordialidade dos funcionários	0,00	0,00	22,22	66,67	11,11
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	0,00	17,65	76,47	5,88
Facilitadores aos contribuintes	0,00	0,00	23,53	70,59	5,88
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	0,00	47,06	47,06	5,88
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	47,06	47,06	5,88

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

As prefeituras que consideram o Banco do Brasil, o BESC e a CEF, conjuntamente, suas principais instituições financeiras de relacionamento, conceituaram como destaques positivos os sistemas informatizados e o acesso e a cordialidade dos funcionários.

Os destaques negativos foram a boa vontade e a rapidez na solução de problemas e o custo das tarifas.

**Tabela 7 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – Banco do Brasil, BESC e CEF**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	50,00	33,33	16,67
Agilidade nas informações	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
Informações corretas	0,00	16,67	50,00	33,33	0,00
Frequência das informações	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
Cumprimento de prazos	0,00	0,00	66,67	33,33	0,00
Não ocorrência de erros	0,00	16,67	33,33	50,00	0,00
Atendimento rápido	16,67	0,00	33,33	33,33	16,67
Boa vontade para resolver problemas	0,00	33,33	16,67	16,67	33,33
Rapidez na solução de problemas	0,00	33,33	33,33	33,33	0,00
Flexibilidade	0,00	16,67	33,33	16,67	33,33
Rentabilidade	16,67	0,00	66,67	16,67	0,00
Custo das tarifas	16,67	16,67	50,00	16,67	0,00
Autonomia para tomar decisões	16,67	0,00	50,00	33,33	0,00

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Solidez	0,00	16,67	16,67	33,33	33,33
Respaldo do governo	0,00	20,00	60,00	0,00	20,00
Meios de comunicação adequados	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
Sistemas informatizados	0,00	0,00	16,67	83,33	0,00
Acesso aos funcionários	0,00	0,00	16,67	16,67	66,66
Cordialidade dos funcionários	0,00	0,00	16,67	66,66	16,67
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	16,67	33,33	50,00	0,00
Facilitadores aos contribuintes	0,00	0,00	83,33	16,67	0,00
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	0,00	50,00	50,00	0,00
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	80,00	20,00	0,00

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

No grupamento geral os destaques positivos foram realizar trabalhos conforme combinado, os sistemas informatizados, a cordialidade dos funcionários e a capilaridade da rede de atendimento.

O destaque negativo foi o custo das tarifas.

**Tabela 8 – Conceitos dos atributos da principal instituição financeira de relacionamento – grupamento geral**

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Clareza das informações	0,00	0,00	25,42	54,24	20,34
Realizar trabalhos conforme combinado	0,00	0,00	18,97	53,45	27,59
Agilidade nas informações	0,00	3,45	25,86	53,45	17,24
Informações corretas	0,00	1,72	20,69	50,00	27,59
Frequência das informações	0,00	1,75	33,33	52,63	12,28
Cumprimento de prazos	0,00	1,72	25,86	55,17	17,24
Não ocorrência de erros	0,00	3,45	29,31	60,34	6,90
Atendimento rápido	1,69	6,78	30,51	44,07	16,95
Boa vontade para resolver problemas	0,00	5,08	16,95	44,07	33,90
Rapidez na solução de problemas	0,00	5,26	33,33	45,61	15,79
Flexibilidade	0,00	6,90	32,76	48,28	12,07
Rentabilidade	1,72	3,45	37,93	51,72	5,17

<b>Atributos</b>	<b>P</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>B</b>	<b>E</b>
	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
Custo das tarifas	3,39	18,64	50,85	22,03	5,08
Autonomia para tomar decisões	1,75	5,26	40,35	49,12	3,51
Solidez	1,69	1,69	18,64	44,07	33,90
Respaldo do governo	0,00	5,26	19,30	42,11	33,33
Meios de comunicação adequados	0,00	1,72	12,07	60,34	25,86
Sistemas informatizados	0,00	1,69	10,17	50,85	37,29
Acesso aos funcionários	0,00	6,78	22,03	54,24	16,95
Cordialidade dos funcionários	1,69	1,69	13,56	57,63	25,42
Capilaridade da rede de atendimento	0,00	3,51	15,79	78,95	1,75
Facilitadores aos contribuintes	0,00	1,79	32,14	62,50	3,57
Facilitadores aos servidores municipais	0,00	1,75	33,33	61,40	3,51
Facilitadores aos fornecedores	0,00	0,00	40,00	56,36	3,64

Fonte: Pesquisa do autor, 2002

### 5.1.1 Síntese das observações

Da tabulação dos questionários pode-se depreender que as administrações municipais, no processo de determinação de um banco para ser sua principal instituição financeira de relacionamento, consideram prioritariamente os aspectos a seguir:

- a grande maioria prefere se relacionar com um banco oficial em virtude dos repasses que recebem dos governos federal e estadual e das restrições legais quanto a aplicação de numerário público;
- quanto às atividades requeridas de uma instituição financeira, observou-se que a maioria absoluta das prefeituras considera totalmente essencial a arrecadação de tributos, o recebimento de recursos de transferências e o pagamento dos servidores municipais;
- quanto aos demais critérios, as prefeituras foram unânimes ao considerarem como fator decisivo ou muito importante a credibilidade do banco no mercado e a confiabilidade nos serviços prestados. O conhecimento de que o banco presta bons serviços e a prática de menores preços para esses serviços também obtiveram alto índice de importância;

Quanto aos itens de negociação entre as prefeituras e as instituições financeiras, foi observado que:

- as prefeituras consideram as tarifas, porém, priorizam a qualidade dos serviços prestados;
- priorizam a segurança de suas aplicações financeiras aos valores e rendimentos associados;
- o *float* não é considerado pela maioria das prefeituras;
- os meios eletrônicos para comunicação de dados são os pretendidos;
- as prefeituras priorizam o fluxo financeiro e das informações quanto aos tempos dos procedimentos operacionais;
- priorizam os sistemas de controle informatizados;
- priorizam os facilitadores para os contribuintes visando o aumento da arrecadação municipal, e
- consideram os facilitadores para os servidores municipais priorizando as formas de atendimento fora do horário de expediente bancário;

Quanto à conceituação dos atributos do principal banco de relacionamento, foi considerado que a síntese não é a melhor forma de análise, motivo, até, pelo qual foram elaboradas tabelas estratificadas. Porém, verifica-se que quando a CEF faz parte das tabelas os conceitos dos atributos têm uma tendência de menor valorização.

## 6 PROPOSTAS E RECOMENDAÇÕES

Na atuação de uma empresa deve-se delinear o futuro desejado e traçar o caminho a seguir para atingir os objetivos intencionados. A atuação casual, decidindo à medida que os desafios forem surgindo, é arriscada. Pode-se não estar preparado adequadamente para enfrentar as mudanças cada vez mais freqüentes.

Com base nessas premissas e na constatação empírica de que o segmento prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina não está sendo explorado adequadamente, pelo Banco do Brasil S.A., em razão de seu potencial, surgiu a oportunidade de desenvolvimento do presente estudo.

O objetivo geral foi a elaboração de um plano que possibilitasse ao Banco do Brasil a conquista de maior participação no mercado bancário junto ao segmento prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina e perenizar esta conquista.

Para tanto, foram estabelecidos objetivos específicos que contemplavam levantamentos e análises visando conhecer a situação atual e as tendências das principais variáveis ambientais e por último a elaboração de documento que servisse de balizador para a atuação do Núcleo Mercado Governo da Superintendência Estadual de Santa Catarina junto às administrações diretas dos municípios catarinenses. Todos os objetivos específicos foram cumpridos em sua íntegra.

### 6.1 Análise do ambiente

O planejamento aumenta as possibilidades de sucesso de um empreendimento. Faz parte do planejamento o levantamento das variáveis ambientais internas e externas, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa e as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente, e a seleção daquelas com alta probabilidade de ocorrência e grande impacto sobre a organização.

Da análise dos questionários respondidos pelas agências e de levantamentos em relatórios corporativos do Banco do Brasil, depreende-se o que se segue.

O Banco do Brasil possui os seguintes **pontos fortes** relacionados ao estudo:

- é um banco oficial;
- é detentor de marca que inspira solidez, seriedade e credibilidade em seus negócios;

- é detentor de tecnologia bancária avançada e constantemente atualizada;
- possui grande capilaridade de sua rede de atendimento;
- é agente repassador de fundos e programas do governo federal;
- possui produtos adequados às necessidades atuais das prefeituras, inclusive no que se refere a Lei de Responsabilidade Fiscal;
- tem experiência no desenvolvimento de soluções específicas para o Setor público;
- conta com estrutura interna especializada em treinamento corporativo, e
- seus funcionários possuem um relacionamento intenso com as comunidades, destacando-se nas cidades de médio e pequeno porte.

Os **pontos fracos** do Banco do Brasil são os seguintes:

- pouco conhecimento dos produtos específicos para o segmento, pelos funcionários das agências;
- portfólio amplo de produtos para o segmento, porém pouco explorado pelas dependências;
- forma de distribuição e venda dos produtos mais complexos, gerando resistência operacional;
- não raros problemas de comunicação nos sistemas do Banco;
- taxas para aplicações em depósitos a prazo pouco atraentes em relação à concorrência;
- extratos de aplicações não atende plenamente as necessidades das prefeituras, e
- falta de verbas específicas, ou morosidade quando de seu deferimento, para patrocínios de eventos municipais.

Quanto ao ambiente externo, procurou-se focar as principais **tendências** até o final do período em estudo, que são:

- aplicação da Lei de Responsabilidade Fiscal, evitando pressões eleitorais;
- postergação da Reforma Tributária;
- maior preocupação dos governos com os indicadores sociais, com o conseqüente aumento de importância de projetos locais de desenvolvimento social;
- avanço da Tecnologia de Informação, alterando o comportamento dos indivíduos e da sociedade;
- acirramento da concorrência por nichos lucrativos no mercado setor público, por parte de bancos e instituições não bancárias;



- aprimoramento de técnicas de gestão pública por meio de alianças estratégicas com empresas especializadas em tecnologia;
- crescimento da utilização do marketing de relacionamento como diferencial competitivo, e
- aumento da demanda por produtos de seguridade, com ênfase em previdência complementar, de modo a corrigir o equilíbrio fiscal dos municípios.

Diante do quadro relatado, vislumbra-se as seguintes **oportunidades**:

- aumento dos recursos advindos de repasses federais em função do incremento de investimentos nas áreas sociais;
- investimentos na área social são considerados diferencial mercadológico e fator de atração de parcerias lucrativas;
- ênfase em projetos de desenvolvimento regional integrado;
- ativos e passivos municipais que requerem gestão especializada;
- associação da capilaridade da rede à utilização de meios eletrônicos para ampliar a arrecadação de tributos;
- maior utilização de soluções tecnológicas tendo em vista a modernização do setor público;
- crescente demanda por produtos customizados, e
- privatização do Banco do Estado de Santa Catarina.

Já, as **ameaças** consideradas são:

- queda nos ganhos de *float* nos repasses do governo federal e redução dos *spreads*, gerando margem de contribuição apertada;
- maior grau de exigência por agilidade, qualidade e inovação constantes, por parte do cliente governo;
- resistência a modernização por parte dos servidores municipais executores das tarefas;
- carência de atendimento especializado em gestão pública para atender o cliente governo municipal;
- maior competição das instituições financeiras pelo mercado setor público, com atendimento personalizado, oferta de serviços customizados e estreitamento do relacionamento;
- bancos entrantes no segmento, com destaque para o adquirente do BESC;
- alta velocidade de clonagem de produtos para o setor público, e

- interferências político-partidárias.

## 6.2 Concorrência

A indústria bancária no Brasil continua em processo de transformação. As recentes aquisições de bancos privados e as privatizações de bancos estaduais alteraram as relações das maiores instituições com maiores redes de agências no país. Apesar de que, no mercado focado, os concorrentes diretos do Banco do Brasil são a Caixa Econômica Federal e o Banco do Estado de Santa Catarina, efetuou-se, também, o levantamento dos **recursos e estratégias dos concorrentes** possíveis adquirentes do BESC.

### **A Caixa Econômica Federal:**

- procura posicionar-se como o banco do governo federal;
- atua no fomento do desenvolvimento urbano (habitação, saneamento e infraestrutura), priorizando a infra-estrutura básica;
- atua fortemente no mercado de previdência complementar, prestando consultoria para estados e municípios;
- presta serviços com baixo custo por meio de parcerias com lotéricas, padarias etc;
- reforça a imagem associando as lotéricas à marca Caixa Aqui. Controla, no país, mais de 9.000 casas lotéricas;
- presta vários serviços às administrações municipais, como a cobrança de tributos e impostos, aumentando a parceria com os municípios;
- utiliza-se dos repasses do bolsa-escola, bolsa-alimentação e vale-gás para barganhar a centralização da arrecadação de tributos e impostos e a folha de pagamento dos municípios;
- pratica taxas elevadas na captação de depósitos a prazo, e
- é rápida na definição de patrocínios de eventos municipais.

### **O Banco do Estado de Santa Catarina:**

- é o banco oficial do governo de Santa Catarina possuindo exclusividade na arrecadação e repasses estaduais;
- presta vários serviços às administrações municipais, como a cobrança de tributos e impostos, aumentando a parceria com os municípios;

- pratica taxas elevadas na captação de recursos e preços baixos na prestação de serviços;
- possui, ao menos, postos de serviços em todos os municípios catarinenses;
- desenvolvem e confeccionam carnês de arrecadação municipal com mais agilidade que as demais instituições financeiras, e
- conquistou a fidelidade de muitos servidores públicos em virtude de ter sido pioneiro em várias regiões.

#### **O Bradesco:**

- posiciona-se como banco de varejo, apostando na clientela emergente;
- cresce e amplia sua base de clientes via aquisições e parcerias;
- atua fortemente na mídia orientando sua imagem para a tecnologia, preços baixos e agilidade no lançamento de novos produtos;
- aumenta a presença nas praças desassistidas por bancos, através do Banco Postal;
- tem trabalhado para sediar contas-salário de empresas e municípios, e
- tem forte atuação em previdência privada, seguros e capitalização.

#### **O Banco Itaú:**

- posiciona-se com banco voltado para negócios via *web*, através de sua comunicação institucional;
- incorporou à sua base de clientes servidores públicos de baixa renda, com a aquisição do BANERJ, BEMGE e BANESTADO;
- declarou seu interesse em participar da disputa pela aquisição do BESC;
- disponibiliza áreas para atendimento diferenciado com gerentes treinados para orientar sobre produtos e serviços, e
- é detentor de várias premiações recentes, inclusive um Top de Marketing 2001 com o case “Conquista de Clientes”.

#### **O Banco Santander:**

- cresceu por aquisições do BANESPA, MERIDIONAL, NOROESTE e Banco Geral do Comércio, tornando-se o terceiro maior banco privado do país;
- possui uma política agressiva de crescimento no varejo;
- procura conquistar clientes em todas as faixas de renda da população, e
- possui estrutura de área para atuar junto ao setor público.

### 6.3 Propostas

Este item trata do objetivo geral deste estudo, ou seja, tem o propósito de apresentar um plano para que o Banco do Brasil, através do Núcleo Negocial Mercado Governo de sua Superintendência Estadual em Santa Catarina, possa conquistar maior mercado bancário junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina” e perenizar esta conquista.

Desta maneira, fica claro que o objetivo primeiro do plano é a conquista de maior mercado bancário junto ao segmento “prefeituras municipais do Estado de Santa Catarina”. O segundo objetivo é perenizar esta conquista.

As estratégias e ações delineadas buscam o aprimoramento da atuação da empresa no segmento, contribuindo para atender às demandas dos clientes e ampliar o resultado da unidade.

**Estratégia 1:** capacitação das agências, incluindo administradores e funcionários de relacionamento com as prefeituras, com ênfase para aspectos negociais, técnicos e de informática.

**Situação atual:** falta de treinamento específico para os produtos desenvolvidos especialmente para o segmento.

**Resultado esperado:** profissionais habilitados para orientação, venda e suporte de produtos e serviços às prefeituras.

**Ação 1:** solicitar parceria do Centro de Formação Profissional – CEFOR Florianópolis e da equipe técnica de convênios do Centro de Serviços e Compensação – CESEC Florianópolis para montagem de treinamento visando disseminar conhecimentos sobre os produtos específicos para o segmento.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** imediato, com treinamento montado até final de maio/2002.

**Ação 2:** selecionar agências, com base no grau de importância dos municípios jurisdicionados, para receber o treinamento.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** até final de maio/2002.

**Ação 3:** aplicar o treinamento aos funcionários das agências selecionadas.

**Responsável:** Centro de Formação Profissional – CEFOR Florianópolis.

**Prazo:** de 03.06.2002 até 29.11.2002.

**Ação 4:** monitorar as agências selecionadas para que exista sempre, ao menos, um funcionário habilitado pelo treinamento específico.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** permanente.

**Estratégia 2:** aproveitamento das oportunidades negociais decorrentes da Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF para a arrecadação de tributos municipais e cobrança da dívida ativa dos municípios pelo Banco do Brasil.

**Situação atual:**

- quantidade de convênios de arrecadação de tributos com arrecadação efetiva: 22
- quantidade de convênios de cobrança da dívida ativa com arrecadação efetiva: 12
- volume de tarifas recebidas pela prestação dos serviços de arrecadação de tributos e cobrança da dívida ativa (acumulado do ano – posição em março/2002): R\$ 126.850,00

**Resultado esperado:**

- quantidade de convênios de arrecadação de tributos com arrecadação efetiva: 65
- quantidade de convênios de cobrança da dívida ativa com arrecadação efetiva: 50
- volume de tarifas recebidas pela prestação dos serviços de arrecadação de tributos e cobrança da dívida ativa (acumulado do ano – posição em junho/2003): R\$ 850.000,00

**Ação 1:** providenciar para as agências material em que, além de evidenciar os atributos dos produtos BB Recebimentos e BB Cobrança da Dívida Ativa, correlacione estes produtos aos artigos da LRF que estabelecem que a instituição, previsão e efetiva arrecadação de todos os tributos de competência das prefeituras constituem-se em requisitos essenciais da responsabilidade fiscal e, também, que os municípios devem prestar contas sobre medidas de combate à evasão e à sonegação, bem como as ações adotadas para cobrança administrativa e judicial de sua dívida ativa. O material deverá ser composto de, ao menos, expediente interno

contendo informações e argumentos negociais dos produtos priorizados e apresentação comentada, em *PowerPoint*, para público externo.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** até 03 de junho de 2002.

**Ação 2:** efetuar visita negocial em todas as prefeituras que mantêm convênios de arrecadação de tributos e cobrança da dívida ativa com o BESC.

**Responsável:** Administrador da agência jurisdicionante da prefeitura.

**Prazo:** imediato, antecipando-se à concorrência e garantindo a assinatura de convênio de arrecadação para o próximo exercício.

**Ação 3:** acompanhar as agências em suas visitas negociais, quando solicitado.

**Responsável:** Gerente de Mercado Governo e Gerentes Negociais do Núcleo Negocial Mercado Governo da SUPER-SC.

**Prazo:** permanente.

**Ação 4:** efetuar controle e divulgar através de comunicação interna os casos de sucesso.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** permanente.

**Estratégia 3:** incremento da captação em fundos de investimento e depósitos a prazo.

**Situação atual:**

–saldo da captação em fundos de investimento: R\$ 60,6 milhões

–saldo da captação em depósitos a prazo: R\$ 10,1 milhões

**Resultado esperado (até final de dezembro 2002):**

–saldo da captação em fundos de investimentos: R\$ 100 milhões

–saldo da captação em depósitos a prazo: R\$ 15 milhões

**Ação 1:** apresentar o novo produto BB Gerenciador de Contas Públicas ao Tribunal de Contas do Estado, com o intuito de colher o seu aval e facilitar a implantação do produto nas prefeituras municipais, criando assim um diferencial competitivo e eliminando possíveis dúvidas legais das administrações dos municípios.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo e Assessoria Jurídica – AJURE Florianópolis.

**Prazo:** imediato.

**Ação 2:** promover a instalação do BB Gerenciador de Contas Públicas, adequado ao novo Sistema de Pagamentos Brasileiro – SPB, em todas as prefeituras que utilizam o BB Conta Única mantendo, no mínimo, as mesmas contas com aplicações automáticas e, sempre que for possível, negociar aplicações automáticas em fundos de investimentos para novas contas.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo.

**Prazo:** a partir de 22 de abril de 2002.

**Ação 3:** incluir na grade de treinamento dos administradores e demais funcionários de relacionamento com as prefeituras o curso de Consultoria em Investimentos Financeiros. Este curso deverá ser aplicado, preferencialmente, concomitantemente com o treinamento previsto na Estratégia 1.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo e Centro de Formação Profissional – CEFOR Florianópolis.

**Prazo:** imediato.

**Estratégia 4:** incremento da participação do Banco do Brasil no pagamento de servidores públicos municipais.

**Situação atual:**

– número de convênios ativos de pagamentos de salários: 103

– número de servidores públicos municipais pagos no BB: 25.800

**Resultado esperado:**

– número de convênios ativos de pagamentos de salários: 140

– número de servidores públicos municipais pagos no BB: 40.000

**Ação 1:** visita a todas as prefeituras dos municípios onde mantemos agência e que efetuam o pagamento dos servidores através do BESC com o intuito de negociar a transferência da folha de pagamento logo após a privatização do Banco do Estado de Santa Catarina.

**Responsável:** Administradores das agências.

**Prazo:** imediato.

**Ação 2:** visita a todas as prefeituras que mantêm convênio parcial de pagamento de salários dos servidores municipais com o propósito de negociar a totalidade da folha ou, se não for possível, uma participação maior. Verificar previamente o nível de relacionamento negocial da prefeitura com o Banco.

**Responsável:** Administradores das agências.

**Prazo:** imediato.

**Ação 3:** quando da visita para negociação da arrecadação de tributos e cobrança da dívida ativa, incluir na pauta, com a habilidade necessária, a negociação da folha de pagamento dos servidores municipais. Fazer ver à prefeitura que com os recursos dos repasses federais já internalizados no BB somados ao da arrecadação e da cobrança da dívida ativa fica mais prático centralizar seus pagamentos no BB.

**Responsável:** Administradores das agências.

**Prazo:** sempre que for negociar arrecadação de tributos e cobrança da dívida ativa.

**Estratégia 5:** fomento do comércio eletrônico nos governo municipais.

**Situação atual:** nihil.

**Resultado esperado (até dezembro 2002):**

–quantidade de convênios do Licitações-e assinados: 20

–quantidade de fornecedores pessoa jurídica cadastrados: 1.000

**Ação 1:** trata-se de produto recém lançado. No Estado, até o momento, só está sendo utilizado ainda pelo próprio Banco do Brasil. Já foi feita apresentação para o Governo Estadual e empresas da administração indireta que demonstraram grande interesse em contratar o serviço. Inicialmente, deverão ser visitadas as cinquenta maiores prefeituras do Estado aproveitando as oportunidades decorrentes da necessidade de redução de custos e modernização do setor público.

**Responsável:** Núcleo Negocial Mercado Governo e Administradores das agências.

**Prazo:** imediato.

Não foram relatadas as projeções financeiras resultantes do estudo por tratarem-se de informações estratégicas e confidenciais da empresa Banco do Brasil S.A. e, conseqüentemente, não ser autorizada a sua divulgação.



## 6.4 Recomendações

Tentando contribuir com o Banco do Brasil e aproveitando a condição de estarmos mais perto dos clientes e das agências, formula-se as seguintes sugestões, que por extrapolarem a alçada da Superintendência Estadual e se forem julgadas interessantes, para serem repassadas à Diretoria com vistas a um melhor atendimento do Pilar Governo:

- diagnosticar as dificuldades dos pequenos municípios em adaptarem-se a Lei de Responsabilidade Fiscal e propor ao BNDES mais simplicidade e desburocratização do PMAT;
- divulgação sistemática das ações do Banco nos Estados e Municípios aos governadores, prefeitos, assembleias legislativas e câmaras de vereadores, realçando o apoio aos produtores rurais, micro e pequenas empresas, projetos desenvolvidos pela Fundação Banco do Brasil – FBB etc., e
- determinar a criação de cargos de gerentes de contas, conectados às Superintendências Estaduais, para atendimento programado e sistematizado às prefeituras do interior do Estado.

É muito importante que o Banco esteja junto ao poder público municipal, sempre atento às suas necessidades, e tenha agilidade para criar e ofertar produtos e serviços que facilitem e dêem credibilidade à gestão. O nome Banco do Brasil é sinônimo de solidez, segurança e credibilidade, que podem ser usados quando a população e a lei exigem estas mesmas qualidades das gestões municipais.

É importante, também, estar atento às investidas de outras instituições financeiras que já perceberam o grande potencial desse mercado.

Manter os funcionários atualizados e conscientes da importância do segmento para os resultados da empresa é tarefa fundamental para se sair melhor que a concorrência.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, P.S.G. de. **Contribuições para uma teoria de administração empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1988.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- \_\_\_\_\_. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- \_\_\_\_\_. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- BABBIE, E. **The practice of social research**. 8 ed. New York: Wadsworth Publishing Company. C.1. Human inquiry and science, 1998.
- BANCO DO BRASIL S.A., Brasília. **Economia aplicada**, 1996.
- BEEEMER, C. Britt. **Marketing estratégico: tudo o que mega e micro empresários devem saber para conquistar novos clientes**. São Paulo: Futura, 1998.
- BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BOWDITCH, J.L. & BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 2 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1982.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial** – 3 ed. – São Paulo: Makron Books, 1994.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

DUTRA, J.S. "A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos". In FLEURY, M.T.L. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1990.

FORTUNA, Eduardo. **Mercado financeiro: produtos e serviços**. 9 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GAJ, L. **Administração estratégica: o estado da arte, conceitos, técnicas e sistema de adequação empresarial**. Tese de Doutorado. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1986.

\_\_\_\_\_. **Tornando a administração estratégica possível**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

HALL, R.H. **Organizações: estrutura e processos**. 3 ed., Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

<http://www1.bb.com.br/por/retrato/rthistoria.asp#00>

<http://www.senado.gov.br/>

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1979.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. 7 WEHRICH, H. **Administração: fundamentos da teoria e da ciência**. São Paulo: Pioneira, 1986.

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

\_\_\_\_\_. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, Carlos Pinto Coelho; SANTANA, José Eduardo & FERRAZ, Luciano. **Lei de Responsabilidade Fiscal: Abordagens**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1988.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

REA, Louis M., PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

RUSS, J. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Scipione, 1994.

SCHWARTZ, P. "O amanhã já chegou." **HSM Management**, Ano 4, n. 20, mai-jun, 2000.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUTO MAIOR, José Borges. **Introdução ao direito financeiro**. São Paulo: Max Limonad, 1998.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

STONER, J.A.F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2 ed. 1985.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de, PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## APÊNDICE 1 - CARTA E PESQUISA ÀS PREFEITURAS

Florianópolis (SC), 11 de março de 2002

**Sr. Administrador Público,**

Vimos por intermédio desta, solicitar sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo. Este tem por objetivo a realização de uma **pesquisa científica para conclusão do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.**

A pesquisa pretende identificar as **necessidades, percepções e níveis de satisfação das prefeituras municipais junto às instituições financeiras.**

No questionário anexo, não há respostas corretas ou incorretas, apenas espaços para suas importantes opiniões. Todas as respostas serão tratadas **confidencialmente** e não poderão ser atribuídas, individualmente, a nenhum entrevistado depois de encerrado o processo de pesquisa.

**Para responder o questionário,** assinale um "X" na alternativa mais adequada. Algumas questões admitem mais de uma resposta, nesses casos há instruções específicas na própria pergunta.

**Solicitamos, ainda, o especial obséquio,** de ser respondido, quando possível, pelo sr. Prefeito Municipal ou, então, pelo sr. Secretário de Finanças ou pelo sr. Secretário de Administração.

**Por favor,** devolva o questionário, ao portador, preenchido até o dia 20.02.2002.

**Muito obrigado pela sua valiosa colaboração.** O que você pensa é muito importante para nós e pode se transformar em benefícios para as prefeituras e, conseqüentemente, para os cidadãos e para o País.

Atenciosamente,

**Paulo Roberto Garcia**  
**Graduando da UFSC**  
Fones: (48) 282-1253 e 9961-7855

**PESQUISA SOBRE NECESSIDADES, PERCEPÇÕES E NÍVEIS DE SATISFAÇÃO DAS PREFEITURAS MUNICIPAIS JUNTO ÀS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS**

1. As prefeituras necessitam manter contas em bancos oficiais em virtude dos repasses que recebem dos governos federal e estadual. Também existem restrições legais quanto à aplicação de numerário público em bancos não oficiais. Diante da conjuntura,:
- ( A ) nosso município sempre elege um banco oficial como principal instituição financeira de relacionamento.
- ( B ) mesmo assim, existe disposição para elegermos um banco privado como principal instituição financeira de relacionamento com nosso município.

O bloco de questões de 2 a 14 refere-se às **atividades requeridas** de uma instituição financeira no processo de escolha, pela prefeitura municipal, de seu principal banco de relacionamento.

2. o **recebimento de recursos de convênios** é considerado como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial
3. o **recebimento de recursos de transferências** é considerado como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial
4. o **pagamento dos servidores municipais** é considerado como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial
5. o **pagamento dos fornecedores da prefeitura** é considerado como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial
6. a **arrecadação de tributos** é considerada como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial
7. o **gerenciamento integrado das disponibilidades financeiras** é considerado como:
- ( A ) nada essencial                      ( C ) muito essencial
- ( B ) pouco essencial                      ( D ) totalmente essencial

8. a **concessão de empréstimos para servidores** é considerada como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
9. a **cobrança administrativa** é considerada como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
10. a **concessão de empréstimos de curto e médio prazos** é considerada como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
11. o **financiamento de projetos** é considerado como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
12. a **criação, ou administração dos ativos, de fundo de pensão para os servidores municipais** é considerada como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
13. a **assessoria legal para implantação de programas** é considerada como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial
14. o **conhecimento, por parte do administrador da agência, de políticas públicas** é considerado como:  
( A ) nada essencial ( C ) muito essencial  
( B ) pouco essencial ( D ) totalmente essencial

O bloco de questões de 15 a 20 refere-se aos **demais critérios** observados no processo de escolha da instituição financeira que será o principal banco de relacionamento com a prefeitura municipal.

15. a **credibilidade do banco no mercado** é considerada como:  
( A ) nada importante ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante ( D ) fator decisivo
16. a **confiabilidade nos serviços** é considerada como:  
( A ) nada importante ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante ( D ) fator decisivo
17. a **capilaridade da rede de agências** é considerada como:  
( A ) nada importante ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante ( D ) fator decisivo



18. o **bom atendimento** é considerado como:  
( A ) nada importante                      ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante                      ( D ) fator decisivo
19. o **conhecimento de que o banco presta bons serviços** é considerado como:  
( A ) nada importante                      ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante                      ( D ) fator decisivo
20. o banco praticar **os menores preços para os serviços** é considerado como:  
( A ) nada importante                      ( C ) muito importante  
( B ) pouco importante                      ( D ) fator decisivo

O bloco de questões de 21 a 29 refere-se a **itens de negociação** entre a prefeitura e a instituição financeira.

21. as **tarifas** cobradas pelos bancos para a prestação de serviços  
( A ) nunca são consideradas em nossas negociações  
( B ) são pouco consideradas evitando-se desgastes nas negociações  
( C ) são consideradas, porém, priorizando-se a qualidade dos serviços prestados  
( D ) são muito consideradas (se não houver substancial redução ou isenção, não existe negócio)
22. os **valores para aplicações e rendimentos** associados  
( A ) nunca são considerados em nossas negociações  
( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações  
( C ) são considerados, porém, priorizando-se a segurança das aplicações  
( D ) são muito considerados (se não houver substancial flexibilização não existe negócio)
23. o **float**, tempo em que os valores permanecem em conta transitória sem remuneração,  
( A ) nunca é considerado em nossas negociações  
( B ) é pouco considerado evitando-se desgastes nas negociações  
( C ) é muito considerado (se não houver substancial flexibilização não existe negócio)

24. as **formas de comunicação de dados**
- ( A ) nunca são consideradas em nossas negociações
  - ( B ) são pouco consideradas evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são consideradas, priorizando-se os meios manuais
  - ( D ) são consideradas, priorizando-se os meios magnéticos
  - ( E ) são consideradas, priorizando-se os meios eletrônicos
25. os **tempos dos procedimentos operacionais**
- ( A ) nunca são considerados em nossas negociações
  - ( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são considerados, priorizando-se o fluxo financeiro e das informações
26. os **sistemas de controles**
- ( A ) nunca são considerados em nossas negociações
  - ( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são considerados, priorizando-se os sistemas manuais
  - ( D ) são considerados, priorizando-se os sistemas informatizados
27. os **facilitadores para os contribuintes**
- ( A ) nunca são considerados em nossas negociações
  - ( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são considerados, priorizando-se o aumento da arrecadação municipal
28. os **facilitadores para os servidores municipais**
- ( A ) nunca são considerados em nossas negociações
  - ( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são considerados, priorizando-se as instituições que possuem formas de atendimento fora do horário bancário
  - ( D ) são considerados, priorizando-se a oferta de cheques especiais e empréstimos
29. os **facilitadores para os fornecedores**
- ( A ) nunca são considerados em nossas negociações
  - ( B ) são pouco considerados evitando-se desgastes nas negociações
  - ( C ) são considerados, priorizando-se a comodidade para abertura de contas

30. Nesta questão serão conceituados vários **atributos do principal banco de relacionamento**, de acordo com a seguinte convenção:

**P = péssimo R = ruim S = satisfatório B = bom E = excelente**

**Conceito**

**Atributo**

- \_\_\_\_\_ - clareza das informações
- \_\_\_\_\_ - realizar trabalhos conforme combinado
- \_\_\_\_\_ - agilidade nas informações
- \_\_\_\_\_ - informações corretas
- \_\_\_\_\_ - frequência das informações
- \_\_\_\_\_ - cumprimento de prazos
- \_\_\_\_\_ - não ocorrência de erros
- \_\_\_\_\_ - atendimento rápido
- \_\_\_\_\_ - boa vontade para resolver problemas
- \_\_\_\_\_ - rapidez na solução de problemas
- \_\_\_\_\_ - flexibilidade
- \_\_\_\_\_ - rentabilidade
- \_\_\_\_\_ - custo das tarifas
- \_\_\_\_\_ - autonomia para tomar decisões
- \_\_\_\_\_ - solidez
- \_\_\_\_\_ - respaldo do governo
- \_\_\_\_\_ - meios de comunicação adequados
- \_\_\_\_\_ - sistemas informatizados
- \_\_\_\_\_ - acesso aos funcionários
- \_\_\_\_\_ - cordialidade dos funcionários
- \_\_\_\_\_ - capilaridade da rede de atendimento
- \_\_\_\_\_ - facilitadores aos contribuintes
- \_\_\_\_\_ - facilitadores aos servidores municipais
- \_\_\_\_\_ - facilitadores aos fornecedores

31. No processo de escolha de nosso principal banco de relacionamento também influíram (pode ser assinalada mais de uma opção):

- ( A ) O fato de ser a única instituição financeira presente na praça
  - ( B ) Reciprocidade prometida em negócios realizados
  - ( C ) Fatores políticos
  - ( D ) Outros (favor especificar)
- 

32. Nosso principal banco de relacionamento é:

- ( A ) Banco do Brasil S.A. - BB
  - ( B ) Banco do Estado de Santa Catarina S.A. - BESC
  - ( C ) Caixa Econômica Federal – CEF
  - ( D ) Outro (favor especificar)
- 

33. Caso V.S<sup>a</sup> desejar, poderão ser acrescentados comentários no espaço a seguir:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Prefeitura Municipal de \_\_\_\_\_

Respondente: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

## APÊNDICE 2 – CARTA E PESQUISA ÀS AGÊNCIAS

Florianópolis, (SC), 11 de março de 2002

Agência

Sr. Gerente de Agência,

Solicitamos sua colaboração na entrega do formulário anexo, à Prefeitura desse município. Trata-se de pesquisa que fará parte de uma monografia para conclusão de curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Também tem o propósito de coletar dados para subsidiar o planejamento estratégico do Núcleo Mercado Governo, da SUPER-SC, no segmento prefeituras municipais.

Além da pesquisa junto às administrações públicas, foram elencadas algumas questões para serem respondidas por essa agência como forma de enriquecer o estudo.

De acordo com a carta que acompanha o formulário da pesquisa, todas as respostas serão tratadas confidencialmente e não serão atribuídas, individualmente, a nenhum entrevistado após encerrado o processo de pesquisa e tabulação.

Pedimos, ainda, que, tanto o formulário de pesquisa quanto as respostas da agência, sejam remetidos **até 20.03.2002**, para a SUPER-SC/MGOV A/C Paulo Garcia.

### **Questões para as agências**

1. De acordo com sua experiência, quais são os pontos fortes e fracos de nossos produtos e serviços específicos para o segmento prefeituras municipais?
2. Quais os recursos e estratégias que os concorrentes estão utilizando em sua praça para conquistar a preferência das administrações públicas municipais?
3. Quais são as oportunidades e ameaças que sua agência vislumbra para os próximos dois anos?
4. Existe alguma necessidade específica do segmento que não está sendo atendida pelo Banco do Brasil?
5. Quais são suas sugestões para melhorar nosso atendimento e satisfazer as necessidades das administrações públicas municipais?

Agrademos pela sua valiosa colaboração. Acreditamos que o pensamento das prefeituras somado ao de nossas agências poderá se transformar em benefícios para todos.

César Baltazar Vieira Chaves  
Gerente de Mercado

Paulo Roberto Garcia  
Gerente Negocial