

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

Gilberto Socoloski Junior

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA A ASBACE/ATP S.A.**



03411884



Florianópolis  
2001

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA A ASBACE/ATP S.A.**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO**

**Gilberto Socoloski Junior**

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA A ASBACE/ATP S.A.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção de título de Mestre em Engenharia da Produção.

Área: Planejamento e Estratégia Organizacional

Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

Florianópolis  
2001

Gilberto Socoloski Junior

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO  
PARA A ASBACE/ATP S.A.**

Esta dissertação foi julgada aprovada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia da Produção do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.



---

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador

Banca Examinadora:



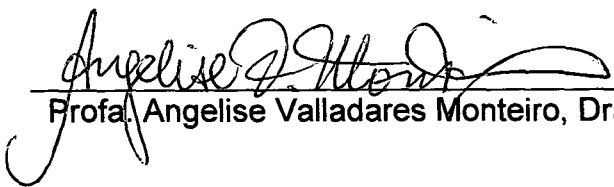
---

Prof. Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, D. Sc.  
Orientador



---

Profa. Jane Lara Pereira da Costa, Dra.



---

Profa. Angelise Valladares Monteiro, Dra.

### Ficha Catalográfica

SOCOLOSKI JUNIOR, Gilberto.

A Importância do Planejamento Estratégico para a ASBACE/ATP S.A. Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, 2001.

xix, 150 p.

Dissertação: Mestrado em Engenharia de Produção (Planejamento e Estratégia Organizacional)

Orientador: Luiz Gonzaga de Souza Fonseca

1. Estratégia 2. Planejamento 3. Pesquisa

I. Universidade Federal de Santa Catarina

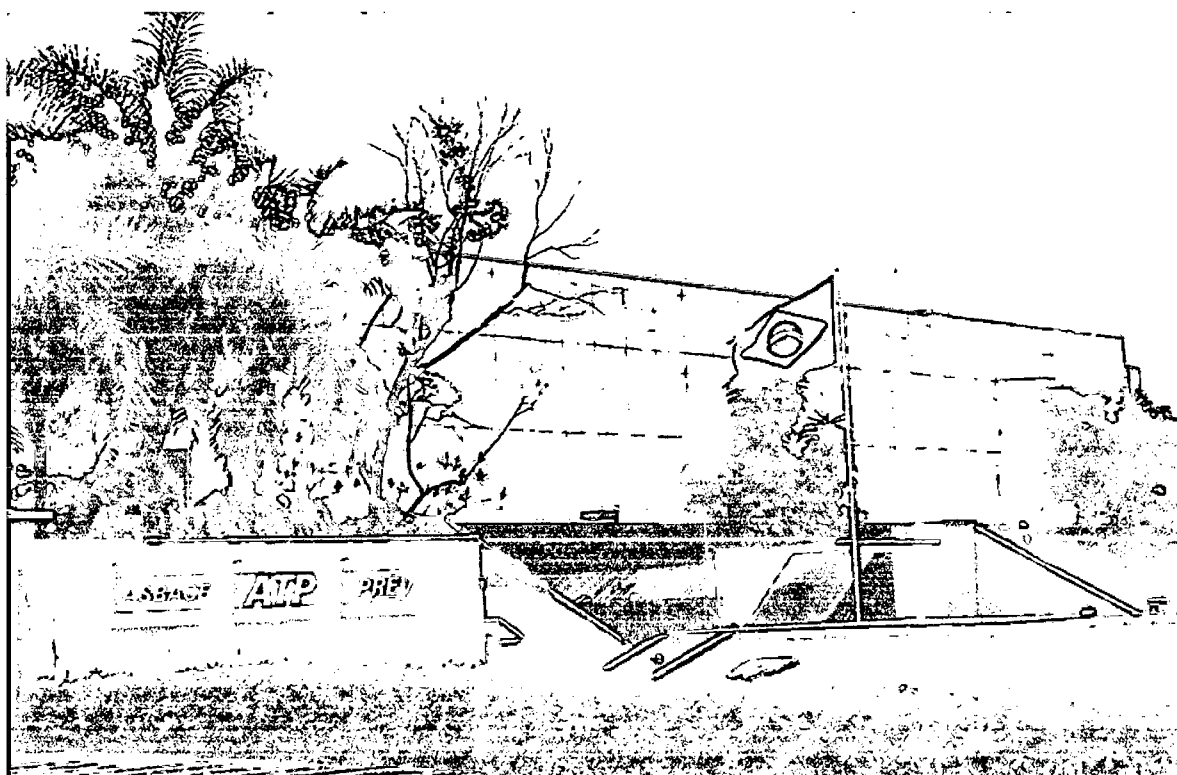
II. Título

**A minha esposa Gláucia, pela compreensão  
A minha filha Jessica, pela alegria e inspiração.  
Aos meus pais, pelo amor e dedicação**

### Agradecimentos

Ao orientador, Professor Luiz Gonzaga de Souza Fonseca, pelo acompanhamento exigente, competente e amigável. A todos os professores do curso de Mestrado em Engenharia da Produção: Antônio Cezar Bornia, Carlos Raul Borenstein, Edson Pacheco Paladini, Gregorio J. V. Rados, Jane Iara Pereira da Costa, José Francisco Salm, Márcio de Souza Pires, Olga Regina Cardoso, Pedro Alberto Barbeta e Pedro Felipe de Abreu.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para a realização desta pesquisa.



*“O sucesso não acontece por acaso”*

Anônimo

## SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	xí
Lista de Quadros.....	xii
Lista de Tabelas.....	xiii
Lista de Gráficos.....	xiv
Lista de Reduções.....	xv
Resumo.....	xviii
Abstract.....	xix
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Contextualização.....	1
1.2 Objetivo do trabalho.....	3
1.2.1 Objetivo geral.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Justificativa.....	4
1.4 Estrutura do trabalho.....	5
<b>CAPÍTULO 2 – ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>Uma Visão histórico-evolutiva (Marco teórico).....</b>	<b>7</b>
2.1 O Conceito de Estratégia.....	8
2.2 O Conceito Clássico de Planejamento Estratégico.....	14
2.2.1 A organização como um sistema aberto.....	14
2.2.2 O comportamento organizacional.....	15
2.2.3 Os <i>Stakeholders</i> .....	16
2.2.4 A definição do negócio.....	17
2.2.5 Portifólio.....	19
2.2.6 Planejamento.....	20
2.2.7 Planejamento Estratégico.....	20
2.3 Planejamento Estratégico ou Corporativo.....	22
2.3.1 Definição da missão corporativa.....	23

2.3.2	Estabelecimento das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs).....	26
2.3.3	Alocação de recursos às Unidades Estratégicas de Negócios.....	28
2.3.3.1	A Matriz de Crescimento-participação de mercado (BCG).....	29
2.3.4	Novos negócios.....	32
2.3.4.1	Crescimento intensivo.....	33
2.3.4.2	Crescimento integrado.....	34
2.3.4.3	Crescimento diversificado.....	36
2.4	Planejamento Tático ou de Negócios.....	36
2.4.1	Declaração da Missão do negócio.....	37
2.4.2	Análise ambiental: macroambiente e microambiente.....	38
2.4.3	Formulação de objetivos e metas.....	41
2.4.4	Definição da estratégia.....	44
2.5	Planejamento Operacional ou de Programas.....	48
2.5.1	Política de produtos.....	48
2.5.2	Política de preços.....	48
2.5.3	Política de distribuição.....	49
2.5.4	Política de promoção e comunicação.....	49
2.5.5	Política de pós-vendas.....	51
2.6	Planejamento <i>Top Down</i> X Planejamento participativo.....	53
2.7	O Processo de Controle e <i>Feedback</i> .....	57
2.7.1	Novos modelos de controle – <i>Balanced Scorecard</i> .....	59
2.8	O Plano e seu Conteúdo.....	62
2.9	A tecnologia de Informação e o planejamento.....	63
2.9.1	Intercâmbio Eletrônico de dados – EDI.....	64
2.9.2	Sistema de Informações Gerenciais – SIG.....	65
2.9.3	Sistema de Inteligência Competitiva – SIC.....	67



<b>CAPÍTULO 3 - METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>71</b>
3.1 Pesquisa Exploratória.....	72
3.2 Pesquisa Descritiva.....	73
3.3 Limitações da Pesquisa.....	74
<b>CAPÍTULO 4 - ESTUDO DE CASO ASBACE/ATP S.A.</b>	
<b>Resultados da pesquisa exploratória.....</b>	<b>76</b>
4.1 Bancos Estaduais – Uma história Brasileira.....	76
4.2 A ASBACE.....	78
4.3 A ATP.....	80
4.4 Atualidade e futuro.....	81
4.5 O planejamento na ASBACE/ATP.....	86
4.5.1 Formulação das macro-estratégias.....	88
4.5.2 O desenvolvimento das estratégias.....	89
4.5.3 A operacionalização das estratégias: planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho.....	90
4.5.4 As ferramentas de apoio ao planejamento: SIG e SIC.....	93
4.6 A tecnologia auxiliando o planejamento – estudo de caso sobre a utilização de <i>Business Plan softwares</i> na geração de planos de negócio pelas unidades de negócio.....	97
4.6.4 O problema.....	97
4.6.5 A solução.....	98
4.6.6 O MakeMoney.....	99
4.6.7 Os resultados.....	100
4.7 Perfil individual do executivo da ASBACE/ATP.....	101
4.8 Perfil profissional do executivo em relação à ASBACE/ATP.....	103
4.9 Perfil comportamental em relação à prática do planejamento estratégico.....	105
4.10 Perfil empírico em relação à prática do planejamento Estratégico.....	110

4.11	Conclusões da Pesquisa.....	112
4.12	Recomendações da Pesquisa.....	116
<b>CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>		<b>118</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>121</b>
<b>ANEXO</b>	<b>Questionário da pesquisa realizada</b>	
	<b>na ASBACE/ATP S.A.....</b>	<b>123</b>
<b>APÊNDICE</b>	<b>Resultados da pesquisa.....</b>	<b>126</b>

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O ataque japonês à <i>Pearl Harbour</i> .....	10
Figura 2: A Estratégia do “Dia D” .....	11
Figura 3: A Evolução do planejamento Estratégico.....	21
Figura 4: Matriz de Portifólio.....	30
Figura 5: <i>Grid</i> de expansão produto-mercado.....	33
Figura 6: Crescimento integrado.....	35
Figura 7: O modelo de Competitividade de Porter.....	40
Figura 8: Modelo de Hierarquia de objetivos.....	43
Figura 9: O que é estratégia?.....	44
Figura 10: As Estratégias Genéricas de Porter.....	46
Figura 11: A difícil tarefa de “prender” o consumidor.....	52
Figura 12: A inversão da pirâmide organizacional.....	56
Figura 13: O Fluxo do Planejamento Estratégico.....	58
Figura 14: O Sistema de Inteligência Competitiva.....	68
Figura 15: O crescimento do uso da Inteligência Competitiva.....	70
Figura 16: A importância do Sistema de Informações Competitivas.....	70
Figura 17: O Organograma da ASBACE/ATP S.A.....	83
Figura 18: O fluxo de planejamento na ASBACE/ATP.....	92
Figura 19: Arquitetura de <i>Business Intelligence</i> .....	94
Figura 20: As etapas de implementação do SIG ASBACE.....	95
Figura 21: Estrutura e indicadores de desempenho do SIG ASBACE.....	96
Figura 22: O Software MakeMoney.....	99

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: As empresas e suas visões acerca do negócio.....	18
Quadro 2: Boas declarações de missão.....	26
Quadro 3: O Caso Trem da Serra.....	35
Quadro 4: Roteiro de elaboração de cenários.....	39
Quadro 5: Objetivos x Metas.....	42
Quadro 6 (a): Os Números da ASBACE.....	84
Quadro 6 (b): Os números da ASBACE.....	85
Quadro 7: O Modelo de Excelência do PNQ.....	87
Quadro 8: O ciclo de planejamento na ASBACE/ATP.....	90

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Nível de Escolaridade.....	102
Tabela 2: Tempo de serviço.....	104
Tabela 3: Tempo como Gestor / Coordenador.....	104
Tabela 4: Tempo diário destinado às atividades de planejamento.....	105
Tabela 5: Instrumentos mais utilizados para a execução dos planos.....	108
Tabela 6: Ferramentas de controle mais utilizadas.....	108

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Idade X Unidade da ASBACE/ATP em que trabalha atualmente.....	102
Gráfico 2: Nível de escolaridade.....	103
Gráfico 3: Tempo de serviço x área de atuação.....	104
Gráfico 4: Tempo como gestor/Coordenador x área de atuação.....	105
Gráfico 5: Opinião sobre o tempo destinado ao planejamento.....	106
Gráfico 6: Resposta à pergunta sobre o costume de se realizar planejamento em equipe na área de atuação.....	107
Gráfico 7: Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização.....	109
Gráfico 8: Opinião sobre a implementação dos planos elaborados.....	110

## LISTA DE REDUÇÕES

### **Abreviações**

Av. = Avenida

Dr. = Doutor

Prof. = Professor

r. = rua

### **Siglas**

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AI	<i>Artificial intelligence</i>
ALCAN	<i>Aluminium Company of Canada Limited</i>
ASBACE	Associação Brasileira dos Bancos Estaduais e Regionais
ASSIQ	Assessoria de Qualidade
ATP	Asbace Tecnologia e Produtos S.A.
AT&T	<i>American Telephone and Telegraph Company</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
Banacre	Banco do Estado do Acre
Bandern	Banco do Estado do Rio Grande do Norte
Baneb	Banco do Estado da Bahia
Banerj	Banco do Estado do Rio de Janeiro
Banese	Banco do Estado de Sergipe
Banespa	Banco do Estado de São Paulo
Banestado	Banco do Estado de Santa Catarina
Banpará	Banco do Estado do Pará
Banrisul	Banco do Estado do Rio Grande do Sul
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
BEA	Banco do Estado do Amazonas

BEC	Banco do Estado do Ceará
BEG	Banco do Estado de Goiás
BEM	Banco do Estado do Maranhão
Bemat	Banco do Estado do Mato Grosso
Bemge	Banco do Estado de Minas Gerais
BEP	Banco do Estado do Piauí
Besc	Banco do Estado de Santa Catarina
BRB	Banco Regional de Brasília
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CAAB	Curso Asbace de Administração Bancária
CAPH	Curso Asbace para Desenvolvimento do potencial Humano
CAPM	Curso Asbace de Planejamento e Marketing
CIE	Centro de Impressão Eletrônica
CMN	Conselho Monetário Nacional
COMGER	Comissão Gerencial
CRP	Centro Regional de Processamento
DIREX	Diretoria Executiva
DIRFI	Diretoria Financeira
DITEC	Diretoria de Tecnologia
DPVAT	Seguro Obrigatório de Danos Pessoais Causados por Veículos Automotores de Via Terrestre
DSS	<i>Decision Support System</i>
EAD	Ensino à Distância
ECT	Empresas de Correios e Telégrafos
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
ES	<i>Expert Systems</i>
FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FEDEX	<i>Federal Express</i>
FPNQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
GEACO	Gerência Geral de Administração e Controle



GEADM	Gerência Administrativa
GEASI	Gerência de Serviços Institucionais
GECON	Gerência de Controle
GEDEX	Gerência de Desenvolvimento de Executivos
GEFIN	Gerência Financeira
GETEC	Gerência de Tecnologia
GESEB	Gerência de Produtos Bancários
GESEC	Gerência de Produtos e Serviços Compartilhados
GETRI	Gerência de Tributos
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
LED	Laboratório de Ensino à Distância
Paraiban	Banco do Estado da Paraíba
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
Produban	Banco do Estado de Alagoas
REDIR	Reunião de Diretoria
RH	Recursos Humanos
RVA	Rede Verde-Amarela
SIG	Sistema de Informações Gerenciais
SIC	Sistema de Inteligência Competitiva
SPB	Sistema de Pagamentos Brasileiro
TPS	<i>Transaction Processing Systems</i>
UENs	Unidades Estratégicas de Negócios
VANs	<i>Value Added Network Services</i>

### ***Símbolos***

R\$	Real
@	Arroba

## RESUMO

O presente trabalho, desenvolvido a partir do estudo acerca da evolução histórica do planejamento estratégico, a visão dos autores atuais e as principais ferramentas utilizadas nas atividades diárias do processo de planejamento, procura avaliar os benefícios da adoção de modelos participativos de planejamento em substituição a modelos “do topo para baixo” tradicionais. Utiliza-se da técnica de estudo de caso para mostrar sua aplicabilidade nas atividades de uma empresa posicionada no mercado financeiro, a ASBACE/ATP S.A.

O estudo divide-se em quatro partes, iniciando-se pela Introdução, que contextualiza, utilizando-se de uma abordagem generalista das organizações, a aplicação de um modelo tradicional de planejamento estratégico, denominado, informalmente, *Top Down*. Também apresenta os objetivos do trabalho, a justificativa para a realização da pesquisa e sua estrutura de apresentação. A segunda parte, referenciada no Capítulo 2, aborda o referencial teórico do planejamento estratégico, com base nos principais autores, livros e artigos escritos sobre o assunto. Os quatro capítulos seguintes referem-se à terceira parte e apresentam o estudo de caso ASBACE/ATP. No Capítulo 3 é apresentada a metodologia da pesquisa realizada. O capítulo 4 explora as informações obtidas por meio de pesquisa exploratória, com base em levantamento bibliográfico e documental. No Capítulo 5, são apresentados os resultados da pesquisa descritiva, realizada junto ao corpo gerencial da empresa com vistas à comprovação do nível de conhecimento e da aplicabilidade das técnicas de planejamento por parte dos executivos da empresa. No Capítulo 6, é realizada uma conclusão sobre o caso que indica, principalmente, o baixo índice da prática do planejamento em nível tático e operacional. A quarta e última parte do trabalho é a conclusão geral, apresentada no capítulo 7, e que avalia a tendência e os benefícios para as organizações em adotarem modelos mais participativos de planejamento estratégico, tendo como exemplo o estudo de caso apresentado.

## ABSTRACT

The present study, developed from the research of the historical evolution, the vision of classic and contemporary authors and most used tools used during the daily activities of Strategic Planning, attempts to evaluate the benefits of the adoption of participate models of planning in substitution to traditional *Top Down* models. It uses case study techniques in order to show its applicability at the activities of a finance market positioned company, the ASBACE/ATP S.A.

The research is divided into four parts, beginning in the introduction, which conceptualizes, by using a general overview on organizations, the application of traditional models of strategic planning, informally named *Top Down* models. In this part are also presented the objectives, the reasons for this study and its structure of presentation. The second part, refereed on Chapter 2, approaches the theoretical background of Strategic Planning, its most important authors, books and written articles. The following four chapters refer to the third part and present the ASBACE/ATP S.A. case. On Chapter 3 is presented the research methodology. The 4<sup>th</sup> Chapter presents information obtained during an exploratory research, based in bibliographic and documentary data survey. On Chapter 5 are presented the results of a descriptive research, made with company executives objecting to know their knowledge and application of the planning techniques and tools. The case conclusion is developed in the 6<sup>th</sup> Chapter, which indicates the low practice of Strategic Planning in both tactical and operational levels. The fourth and last part of the research is a general conclusion, presented on Chapter 7, evaluating the benefits to companies in adopting more participative models of Strategic Planning, having the presented case study as an example.

# CAPÍTULO 1

## INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização

O planejamento estratégico surgiu na década de 60 como uma proposta de solução para a preparação e implementação de estratégias que pudessem ampliar a competitividade dos negócios das empresas. Segundo MINTZBERG (1994), à semelhança da administração científica de Taylor, este novo processo indicava a necessidade de separar o pensar do agir e criar uma nova função especialista: a de planejador estratégico.

Desde o início, o planejamento estratégico foi apresentado como uma ferramenta que, se usada corretamente pelos gerentes, contribuiria eficazmente para o sucesso competitivo da organização. Porém, o grande número de ações técnicas envolvidas com o planejamento acabou por separar, assim como na administração científica, os gerentes dos operadores, fazendo com que estes entendessem o planejamento apenas como forma de exigir-lhes mais produtividade em prol do atingimento de metas cada vez mais elevadas e com que aqueles se deparassem com a necessidade de compreensão sobre atividades cada vez mais distantes de sua competência.

À medida que as empresas cresciam, mais especializada ficava sua estrutura, exigindo que seus gerentes se desdobrassem para planejar ações de departamentos diferenciados. Cada vez mais o planejamento ficava a cargo de diretores e gerentes, no topo da pirâmide, enquanto que as tarefas mais rotineiras e mais voltadas para a execução, ficavam sob a responsabilidade de executivos subalternos e do restante dos funcionários.

Esse modelo denomina-se **Top Down**, que traduzido para o português significa “do topo para baixo”. Tudo aquilo planejado pela alta gerência era informado para os níveis inferiores como objetivos e metas a serem

alcançados. A estes níveis sobrava a função de elaborar projetos que colaborassem com o atingimento desses objetivos.

Este procedimento de planejamento, isto é, "do topo para baixo", tem suas vantagens e desvantagens. O maior benefício que este modelo trouxe à administração das empresas reside no fato de que tendo poucos tomadores de decisão, o processo como um todo fica mais ágil e propenso a gerar respostas mais rápidas frente às mutações do ambiente. Porém, ao nomear poucas pessoas para o processo, a alta gerência acaba por restringir a visão completa da organização, fato que prejudica o entendimento mais acurado dos pontos fortes e fracos da organização frente às oportunidades e ameaças do meio ambiente.

Autores como William Ouchi (1988), Christian Grönroos (1993), Sávio Palazzo (1993), Irineu Gianesi (1994), José Davi Furlan (1997) e Philip Kotler (1998) são contrários a esse modelo e favoráveis a modelos mais participativos de planejamento, em que os funcionários podem contribuir com informações estratégicas sobre seus postos de trabalho, seus clientes, seus fornecedores e seus concorrentes diretos, de maneira a contribuir com a ampliação da visão da organização.

O modelo "do topo para baixo" é comum em empresas familiares, em que o proprietário e sua diretoria, em geral, composta por filhos, irmãos, sobrinhos e outros, decidem o futuro de suas organizações. Essas estruturas familiares tendem, em certo momento, a serem desmontadas e as responsabilidades estratégicas entregues a profissionais qualificados pelo mercado, o que se denomina "gestão profissional". Com isso, os modelos de planejamento têm se flexibilizado mais, trazendo o operário de chão de fábrica mais próximo do centro de tomada de decisão, para dar sua contribuição.

KWASNICKA (1988) indica que no planejamento, entre vários fatores humanos a considerar, dois são de importância: a diferença na percepção acerca dos objetivos e o uso de canais informais de comunicação. Conforme se ver-se-á mais à frente, esta autora vê nesses dois processos um motivo para manter as decisões em nível hierárquico superior. No entanto, esses mesmos

pontos, ao se buscar uma maior participação de todos os empregados, podem servir de ferramenta para o aumento da eficácia do próprio planejamento.

Nesse sentido, coloca-se como problema de pesquisa discutir um modelo de planejamento “de cima para baixo”, em comparação ao modelo participativo de planejamento.

## **1.2 Objetivos do trabalho**

### **1.2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral do trabalho consiste em apresentar a evolução do conceito de estratégia e planejamento estratégico e analisar os benefícios da adoção do modelo participativo de planejamento em comparação ao modelo tradicional “do topo para baixo” de gestão do planejamento estratégico sobre os resultados das organizações.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos a serem alcançados são:

- Analisar as bases conceituais e estratégicas do planejamento estratégico corporativo, das unidades de negócio e das unidades operacionais, do plano estratégico e de novas técnicas para o desenvolvimento de mercado;
- Conhecer a estrutura de tomada de decisão da ASBACE/ATP S.A.;
- Realizar um estudo sobre quais são as técnicas e as ferramentas de planejamento utilizadas e em estudo por parte da ASBACE/ATP e seus possíveis impactos na vantagem competitiva da organização;
- Realizar uma pesquisa descritiva acerca do conhecimento, da aceitabilidade e do uso das técnicas e das ferramentas de planejamento estratégico por parte dos executivos da ASBACE/ATP; e
- Avaliar a importância do planejamento estratégico para o sucesso das intenções da ASBACE/ATP S.A. em inserir-se em um mercado altamente competitivo, analisando as estratégias atuais e futuras da organização.

### 1.3 Justificativa do trabalho

*“Se não mudarmos de direção, provavelmente, terminaremos onde começamos.”* (ANTIGO PROVÉBIO CHINÊS)

As organizações, de um modo geral, vêm buscando soluções que as tornem mais competitivas em um mercado continuamente mutante. Não se pode mais pensar que as idéias provenientes da mente de uma pessoa sejam o único caminho para o sucesso. O planejamento estratégico é, desde a década de 60, tido como uma saída para este problema. Porém, os aspectos técnicos do planejamento têm feito de alguns profissionais verdadeiros deuses onipotentes, donos de toda a verdade e inacessíveis às idéias de outros funcionários.

O processo de mudança por que passa o mercado financeiro brasileiro, como descrito anteriormente, somado à mudança de foco da organização ASBACE/ATP S.A. levam a uma crença de que a aplicação sistemática e estruturada das técnicas de planejamento estratégico por toda a organização, seria uma alternativa viável para aumentar a chance de sucesso de novos produtos que a organização venha a disponibilizar no mercado.

A partir do contato com executivos da empresa parece demonstrar que apesar de claramente estar definida, na ASBACE/ATP, a necessidade de análise, planejamento, execução e controle em todos os projetos destinados ao mercado, existe uma inobservância no que se refere à aplicação das ferramentas destinadas a diminuir a incerteza gerada pelo lançamento de novos produtos. Segundo os mesmos executivos, o que vigora no cenário administrativo é o *felling* e o imediatismo com relação à lucratividade, assim como o modelo “do topo para baixo” de gestão do planejamento.

É exatamente pelos fatos expostos que o presente trabalho pretende estudar o nível de conhecimento e aplicação dos conceitos do planejamento estratégico, por parte dos executivos da ASBACE/ATP S.A., no intuito de sugerir ferramentas que viabilizem a discussão e o desenvolvimento de formas que gerem a aplicação mais sistematizada desses conceitos.

## 1.4 Estrutura do trabalho

Tendo em vista os objetivos descritos anteriormente, o presente trabalho estrutura-se de maneira a oferecer, em seu escopo, o entendimento sobre a evolução dos conceitos ligados à estratégia organizacional, analisando os benefícios da adoção de um modelo mais participativo de planejamento estratégico. Para maior compreensão do assunto será apresentado o estudo de caso sobre a ASBACE/ATP S.A., sua evolução, a situação atual e objetivos futuros, bem como o nível de conhecimento e a utilização das técnicas e ferramentas, existentes e em estudo, de planejamento estratégico, por parte dos executivos da organização.

Com esta intenção, o trabalho dividi-se em sete capítulos, os quais, em sua ordem, desenvolvem um crescente entender da situação atual e auxiliam na elaboração de um pensamento crítico em relação aos caminhos a serem tomados em direção a um futuro competitivo.

Neste primeiro capítulo, buscou-se iniciar o assunto, suscitando-se a discussão acerca da aplicabilidade de um modelo mais democrático e participativo de planejamento frente ao conservadorismo do modelo “do topo para baixo”. Também, neste capítulo, foram apresentados os objetivos e a justificativa do tema escolhido, bem como a estrutura funcional do trabalho.

O segundo capítulo é destinado à discussão do referencial teórico, buscado para a compreensão da evolução dos conceitos de estratégia e planejamento estratégico, observando os autores clássicos e contemporâneos mais significantes para a disseminação das técnicas e ferramentas desta área da administração de empresas.

No terceiro capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa envolvida na apresentação do caso ASBACE/ATP S.A.

O quarto capítulo destina-se a elencar as técnicas e as ferramentas de planejamento mais utilizadas na organização, bem como procura identificar aquelas que estão em estudo ou implantação no presente momento.

O quinto capítulo foca a pesquisa realizada junto aos executivos da staff gerencial da ASBACE/ATP, aplicada na intenção de descrever o nível de



conhecimento, aceitação e aplicação das técnicas e ferramentas de planejamento estratégico, por parte desses profissionais.

O sexto capítulo tem como objetivo, de posse de todas as informações obtidas, buscar conclusões acerca da pertinência do trabalho em paralelo com a recomendação de ações ou novas pesquisas no intuito de disseminar ainda mais a prática do planejamento estratégico organizacional, contribuindo não apenas para o desenvolvimento técnico e científico, como também para a busca da excelência na prestação de serviços por parte da ASBACE/ATP S.A.

O capítulo final buscará aliar o entendimento teórico à pesquisa prática de maneira a responder ao questionamento inicial, isto é, a avaliação dos modelos participativo e "do topo para baixo".

## CAPÍTULO 2

### ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### Uma visão histórico-evolutiva

Quando o tema planejamento estratégico é abordado em uma determinada organização, é, na maioria das vezes, descartado por seus executivos por ser considerado “perda de tempo”. Os planos, quando realizados, são exilados em gavetas inóspitas, apenas sendo “libertados” por curtos períodos, quando de sua reedição anual.

No universo empresarial, não é difícil encontrar profissionais que indiquem seu entendimento do planejamento estratégico como sendo comparável à possibilidade de previsão do futuro. Para muitos gerentes, a atividade de planejar significa prever o futuro, indicando metas e objetivos geralmente impossíveis de serem alcançados.

Desde o início da confecção deste trabalho, o objetivo é avaliar o conhecimento e aplicação das ferramentas do planejamento estratégico para a solução das questões rotineiras com as quais a *staff* gerencial da ASBACE/ATP se encontra diariamente. Porém, as declarações pessoais, ouvidas dos gerentes e coordenadores em diversas oportunidades demonstraram um completo desconhecimento do que seja planejamento ou da sua inutilidade frente ao usual tratamento de importância dado à situações impendentes.

Aliás, é notória a preocupação dos gerentes em resolver de imediato, as tarefas mais urgentes, destinando pouco de seu tempo ao preparo, para evitar que as urgências apareçam de modo tão assustador. Segundo COVEY (2000), 75% do tempo do gerente é destinado a apagar incêndios. Isso acontece pelo simples fato de que a principal etapa do processo de planejar, conhecer o efeito de todas as variáveis do ambiente da organização, é posto de lado. É preferível resolver uma urgência, quando esta for inevitável, do que analisar todos os motivos pelos quais o uma situação impendente poderia acontecer e,

assim, antecipar as decisões de maneira a facilitar o trajeto até o atingimento das metas organizacionais.

Exatamente por isso, o presente capítulo reveste-se de importância. Os professores de História costumam afirmar que o entendimento dos fatos históricos é a chave para a continuidade do desenvolvimento da sociedade, pois, aprendendo com os erros do passado é possível acertar no futuro. Aqui procurar-se-á desenvolver uma visão da evolução do conceito de estratégia e demonstrar a pertinência do envolvimento deste com a prática de planejar.

Antes de discorrer sobre a contribuição dos principais pensadores de planejamento estratégico, é importante conhecer a evolução do termo estratégia.

## 2.1 O Conceito de Estratégia

A palavra estratégia não é uma exclusividade do ambiente competitivo das organizações. Na verdade, ela já vem sendo utilizada nas relações militar-diplomáticas existentes desde a pré-história. O trecho abaixo revela o quanto essa palavra é antiga:

*Inicialmente strategos referia-se a um general em comando de um exército. Mais tarde veio a significar “a arte do general”, o que quer dizer as habilidades psicológicas e behavioristas das quais se ocupava o general. No tempo de Péricles (450 a.C.) significava habilidade gerencial (administração, liderança, oratória, poder). No tempo de Alexandre (330 a.C.) referia-se à habilidade de empregar forças sobre uma oposição e criar um sistema unificado de governo. (QUINN, 1980, p.3)*

Apesar de vários pensadores modernos disponibilizarem conceitos e entendimentos diferentes sobre o que seja estratégia, na realidade, seus princípios básicos, com exceção daqueles introduzidos pela tecnologia moderna, devem-se ao período anterior à era cristã. Diversos conflitos militares demonstram a sua aplicação.

QUINN (1980) entende que um desses conflitos pode explicar o que seja estratégia. Ele apresenta uma estratégia clássica que pode ser observada nas ações de Filipe II da Macedônia e seu filho, Alexandre em Queroneia (338 a.C.). Filipe II, regente e depois rei da Macedônia (356-336 a.C.), reorganizou as finanças e o exército macedônios, dilatou seu domínio até a Trácia (hoje região limítrofe entre Grécia e Iugoslávia) e começou a apoderar-se das cidades gregas do litoral do Mar Egeu. Após a vitória em Queroneia, se fez chefe dos gregos e quando estava por marchar contra os persas foi assassinado. Seu filho, Alexandre, sucedeu-lhe, venceu os persas em 331 a.C. e ampliou o reino até quase a Índia. A vitória de Filipe II e seu filho Alexandre em Queroneia, onde possuíam força inferior aos gregos, é tida como um marco estratégico, pois os ataques “pelos flancos”, utilizados por Filipe II, aniquilaram as forças gregas que se comportavam classicamente em linha para ataques frontais.

Outro exemplo é observado por COBRA (1991), citando Miyamoto Musachi, nascido em 1548, filho de samurai e órfão de mãe, que em seu livro “*The Five Rings Book*”, escreveu:

*A estratégia é o ofício do guerreiro. Os comandantes têm que ordenar o ofício, e os soldados têm que saber seguir o seu caminho. Mas ainda não há guerreiro no mundo de hoje que compreenda verdadeiramente o caminho da estratégia.*

O conceito militar de estratégia ainda pode ser observado em diversos acontecimentos históricos:

- Na Guerra dos Sete Anos (1756-1763)<sup>1</sup>, os combates navais puseram em evidência que a armada francesa era inferior à inglesa, a qual tinha se organizado até níveis nunca vistos na história militar. Como todos os combates navais aconteceram conforme as táticas “de linha” (os navios formavam uma fila indiana com seus bordos voltados ao oponente), com confrontos frente a frente, os britânicos convenceram-se que este método era infalível. Porém, em 1778, na batalha de Quessant, as manobras

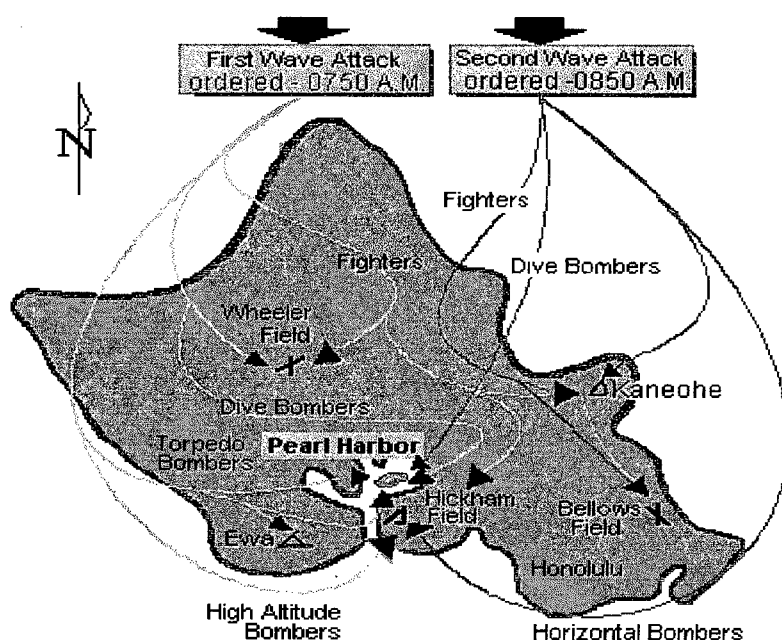
---

<sup>1</sup> Esta abordagem sobre a Guerra dos Sete Anos foi referenciada na Enciclopédia Grandes Veleiros, p. 164, a qual aborda as técnicas de batalha “em linha” utilizadas pelos gale

rápidas e isoladas dos barcos franceses demonstraram toda a fragilidade da tática inglesa;

- Durante a Segunda Guerra Mundial, o mundo estremeceu-se diante da afronta dos japoneses à força militar americana ao atacar a base naval de Pearl Harbour em 7 de dezembro de 1941, utilizando-se da estratégia de ataque maciço “em ondas”, a partir de seus porta aviões;

**Figura 1: O ataque japonês à Pearl Harbour**

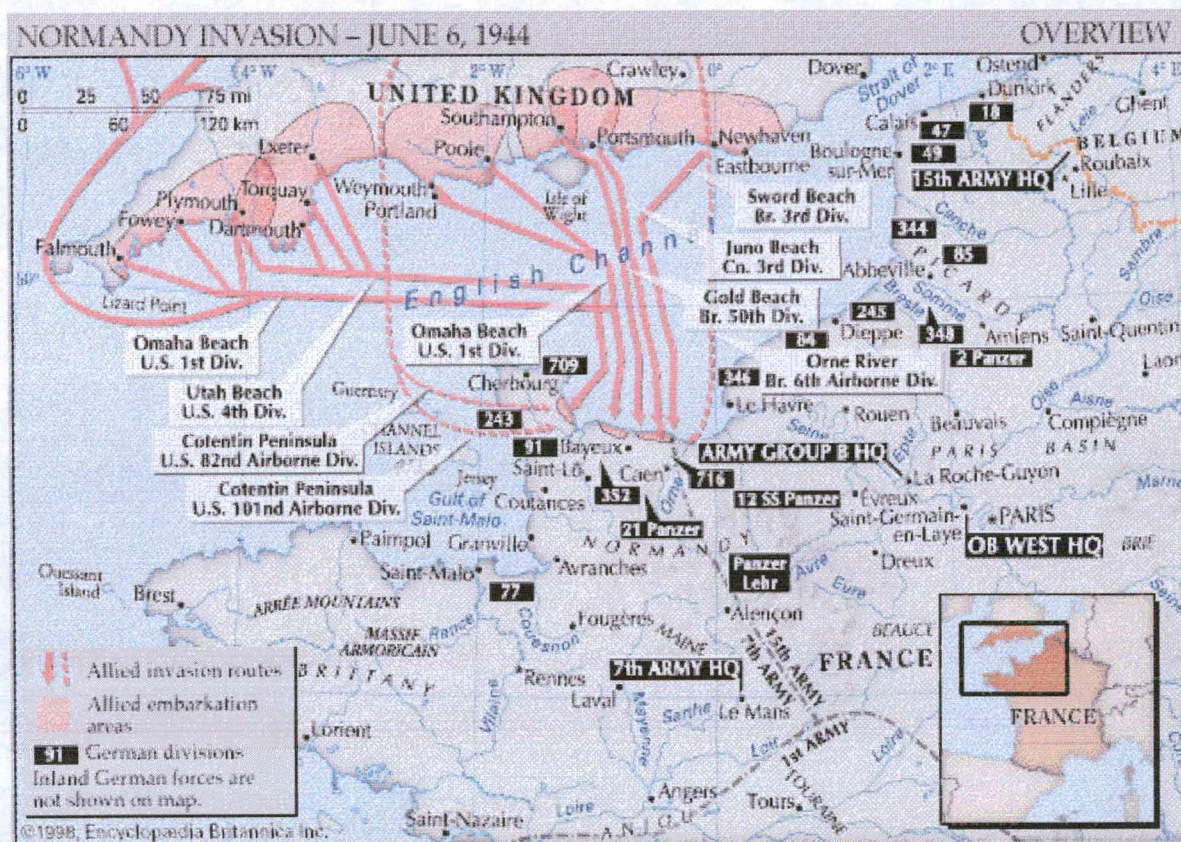


**Fonte: Enciclopédia Britânica, 1998**

- A invasão da Normandia, em junho de 1944, retomou a estratégia do avanço frontal e foi decisiva para a retomada da Europa e a conseqüente destruição do *III Reich* nazista (ver Figura 2);
- Mais modernamente, a estratégia de embargo, ou seja, sufocar o oponente pelo corte na comunicação e recebimento de provisões, tem sido largamente utilizada pelos Estados Unidos e aliados contra inimigos tais como russos e cubanos (1967) e iraquianos (1991).



Figura 2: A Estratégia do “Dia D”



Fonte: Enciclopédia Britânica, 1998.

Para QUINN (1980), é possível, por meio da análise do conceito militar de estratégia, identificar alguns aspectos sobre as dimensões básicas, natureza e modelagem de estratégias organizacionais. Segundo este autor, estratégias formais contêm três elementos essenciais: objetivos a serem alcançados, políticas de ação e programas de ação. Estratégias também são desenvolvidas em torno de alguns conceitos-chave, os quais fornecem coesão, balanço e foco. Ainda, a estratégia lida não apenas com o que não se pode prever, mas também com o que é desconhecido.

*Consequentemente, a essência da estratégia – seja militar, diplomática, de negócios, de jogo (esportes) ou política... – é construir uma postura que seja tão forte (e potencialmente flexível) que a organização pode alcançar seus objetivos a despeito dos imprevistos causados por forças externas com as quais se interaja quando for o tempo. (QUINN, 1980)*



Assim sendo, são observados alguns critérios necessários para uma estratégia efetiva: objetivos claros e decisivos, manutenção da iniciativa, concentração, flexibilidade, liderança coordenada e comprometida, surpresa e segurança. Esses critérios devem ser observados como críticos a qualquer estratégia, seja militar, organizacional ou mesmo pessoal.

Conforme dito anteriormente, existem vários modos de se definir estratégia. Para MINTZBERG (1987),

*A natureza humana insiste em uma definição para cada coisa. Porém a palavra estratégia tem sido usada em diferentes modos mesmo sendo tradicionalmente definida de uma maneira apenas.*

Para este autor, estratégia teria múltiplas definições e isto ajudaria as pessoas a manobrar em diferentes campos. Ele indica que estratégia poderia ser entendida de cinco maneiras diferentes:

- Como **Plano**, a estratégia lida com a forma como os líderes estabelecem direções para a organização;
- Como **Manobra**, a estratégia leva-nos a entender as várias manobras empregadas na intenção de ganhar competitividade;
- Como **Procedimento**, a estratégia foca a ação, lembrando-nos que as intenções são vazias sem as ações;
- Como **Posição**, a estratégia nos encoraja a olhar as organizações em seus ambientes competitivos - como elas ganham e protegem suas posições de forma a competir ou evitar a competição; e
- Como **Perspectiva**, a estratégia inclui questões acerca das intenções de conduta em um contexto coletivo, derivado da cultura organizacional e das relações de poder.

Apesar de todos os relacionamentos existentes entre os cinco conceitos, nenhum deles precede o outro. Em alguns casos, eles competem e podem ser substitutos, em outros casos eles se complementam. Cada conceito contém elementos importantes para o entendimento da estratégia.

Interessante é a visão de MINTZBERG (1998) de que existem, ao logo da evolução do conceito de estratégia, dez pontos-de-vista distintos que

emergiram, em sua maioria na prática gerencial. Ele chama estes pontos-de-vista de escolas e diz que a utilização restrita de cada uma se assemelha à parábola escrita por John Godfrey Saxe (1816-1887), chamada *Os homens cegos e o elefante*. São, na concepção deste autor, as seguintes “escolas de estratégia”:

- *Escola do design*: formação da estratégia como processo de concepção;
- *Escola do planejamento*: formação da estratégia como processo formal;
- *Escola do posicionamento*: formação da estratégia como processo analítico;
- *Escola interpretativa*: formação da estratégia como processo visionário;
- *Escola cognitiva*: formação da estratégia como processo mental;
- *Escola da aprendizagem*: formação da estratégia como processo emergente da aprendizagem;
- *Escola do poder*: formação da estratégia como um processo de negociação;
- *Escola cultural*: formação da estratégia como processo colecionável;
- *Escola ambiental*: formação da estratégia como processo reativo;
- *Escola da configuração*: formação da estratégia como processo de mudança.

Segundo MINTZBERG (1998), as três primeiras escolas são prescritivas por natureza, mais preocupadas em descrever como as estratégias deveriam ser formuladas. As seis seguintes são mais preocupadas em descrever como as estratégias atuam do que como deveriam ser elaboradas. Considerando aspectos específicos do processo de formação da estratégia e por isso são consideradas descritivas. A última escola é considerada como uma combinação das outras.

Outro autor que nos demonstra a característica eclética e mutante da estratégia é Michael Porter. PORTER (1980) indicou em seu livro, *Vantagem Competitiva*, que existem três estratégias genéricas capazes de gerar competitividade para uma empresa em seu ambiente competitivo. A primeira delas é buscar uma vantagem em **custos**, isto é, fazer mais barato que seus concorrentes. Pode também buscar uma vantagem em **diferenciação**, ou seja, buscar ser a melhor em um ou alguns critérios que sejam considerados



importantes para os consumidores. Finalmente, pode buscar uma vantagem em **enfoque**, ou seja, especializar-se em um segmento específico do mercado.

Fica evidente que a visão de PORTER (1996) mudou ao escrever seu artigo *O que é estratégia?*, no qual afirma que, na realidade, a vantagem em custos não deixa de ser uma estratégia de diferenciação e que, portanto, existiriam apenas duas estratégias genéricas: diferenciação e enfoque.

O que se pode observar após todos estes exemplos é que o conceito de estratégia é etéreo e eclético no que se refere a uma definição completa. A utilização dos conceitos básicos de estratégia pode ser aplicada a todas as atividades humanas, porém o caráter de competitividade e interação pertinente às relações organizacionais é passível de estudos que elevam, cada vez mais, a magnitude da importância do conhecimento de suas nuances conceituais.

## **2.2 O Conceito Clássico de Planejamento Estratégico**

Além dos conceitos de estratégia, outros conceitos são necessários para o alcance do entendimento apropriado ao processo de planejamento. O que confere ao planejamento estratégico, o espectro de complicado e obscuro, é o conjunto de conceitos e ferramentas que por vezes não são bem compreendidos. Uma visão mais cuidadosa sobre seus elementos constitutivos é imperativa para eliminar preconceitos e disparidades que venham a prejudicar o sucesso de um plano específico.

No entanto, mesmo antes da compreensão das partes integrantes, alguns conceitos devem ser conhecidos, pois formam a base de sustentação do processo de planejamento.

### **2.2.1 A organização como um sistema aberto**

A aplicação eficaz das ferramentas do planejamento estratégico prevê um entendimento básico: a organização é uma entidade em relacionamento

dinâmico com seu meio ambiente<sup>2</sup> mutante. Isto significa que desta relação surgem ameaças, entendidas como distúrbios negativos que exigem uma ação, e oportunidades, as quais não exigem, mas desafiam a organização à tomada de decisão.

Segundo GONZAGA (2000), esse modelo de relação com o meio ambiente foi primeiro proposto por Von Bertalanffy (1968) em sua *Teoria Geral dos Sistemas*, e foi primeiramente utilizado para explicar relações no campo biológico.

Essa interação já era observada por ANSOFF (1965), que em seu livro *Corporate Strategy*, indicava que o sistema possui dois fatores básicos: a organização, seus pontos fortes e fracos, e o ambiente. A lógica de seu modelo informava que a organização deve diminuir, se possível eliminar, seus pontos fracos, reduzir a força da concorrência e observar os fatores tecnológicos e políticos como chave para a diminuição do “gap”<sup>3</sup> entre a posição atual e a desejada.

Algumas críticas ao modelo de Ansoff foram importantes no sentido de buscar uma nova abordagem. Essas críticas voltaram-se principalmente ao fato de que o modelo não considerava variáveis importantes que influenciam a estratégia, como os fatores políticos, o poder e a cultura organizacionais, as questões ecológicas e sociais.

### 2.2.2 O Comportamento organizacional

Quando da sua interação com o meio ambiente, a organização é obrigada ou desafiada, dependendo se há uma ameaça ou oportunidade à frente, a ter um determinado comportamento. É bastante conhecida a tipificação de comportamento organizacional apresentada por VASCONCELOS

---

<sup>2</sup> Aqui, meio ambiente é reconhecido como a totalidade de forças que são interagentes e potenciais causadoras de transformação na estratégia de relacionamento entre uma organização e seus mercados. Para KOTLER (1998), o meio ambiente organizacional é constituído por variáveis que são controláveis pela organização (variáveis organizacionais internas, consumidores e clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores e mídias de comunicação) e por variáveis incontroláveis à ela (variáveis político-legais, econômicas, culturais, tecnológicas e naturais).

(1978), onde três tipos de organização podem ser identificadas de forma caricata:

- As organizações do tipo **Dinossauro**, que têm um relacionamento negativo com o ambiente, pois seu comportamento é de isolamento, não buscando reagir às mudanças ambientais nem se adaptar aos novos mandamentos ambientais. A consequência para este tipo de organização é, definitivamente, a mesma que sofreram seus homófonos, a extinção;
- As organizações do tipo **Camaleão**, com relacionamento neutro, pois se utilizam da capacidade dos animais que lhes emprestam o nome em se adaptar ao meio em que vivem, para reagir e continuar sobrevivendo. Mas este é um comportamento que, a médio prazo, leva a organização à estagnação e ao impedimento do crescimento; e
- As organizações do tipo **Homo Sapiens**, que têm um relacionamento positivo com o ambiente (o que infelizmente não se aplica ao próprio *Homo Sapiens*), reagindo e adaptando-se às tendências ambientais, além de inovar e, desta forma, tornar-se proativo<sup>4</sup>, comportamento que certamente a leva ao desenvolvimento.

### 2.2.3 Os stakeholders

Segundo FREEMAN (1983) *stakeholders*, cuja tradução mais próxima significa “interessados”, são quaisquer indivíduos ou grupos que podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais, ou que são afetados pelo alcance desses objetivos.

*O ponto de partida de qualquer negócio é definir os acionistas e suas necessidades. Tradicionalmente, a maioria das organizações está preocupada com seus acionistas. Entretanto, as empresas atuais estão*

<sup>3</sup> *Gap* significa o hiato existente entre a *performance* possível, de acordo com o composto produtivo atual, e a *performance* desejada pela organização (ANSOFF, H.I. *Corporate Strategy*. Nova Iorque: McGraw Hill. 1965).

<sup>4</sup> Proatividade é considerada uma característica da organização moderna, que não apenas recebe influência do meio ambiente, mas neste também causa efeito, fazendo com que ele se modifique e gere novas variáveis para a organização e seus concorrentes.

*reconhecendo cada vez mais que a menos que outros interessados – consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores – sejam atendidos, o negócio nunca poderá render dividendos suficientes para os acionistas. (KOTLER, 1998, p. 71)*

O pensamento do professor Kotler nos demonstra que o importante é gerar um relacionamento satisfatório entre todos os *stakeholders* como forma de satisfazer seus acionistas. Quando se observa atentamente esta proposição, pode-se observar que funcionários satisfeitos com as condições de trabalho oferecidas a ele, bem como de bem-estar da família por meio de benefícios adicionais, ele tende a melhorar seu desempenho e até a colaborar com inovações em seu processo de produção. Este comportamento faz com que produtos melhores, em termos de qualidade, cheguem às mãos dos consumidores, e estes, por estarem satisfeitos com isso, tendem a comprar mais, gerando crescimento e lucro para a organização, satisfazendo, desta forma, os acionistas.

Sendo assim, observa-se claramente uma relação entre a busca de melhores condições de trabalho e o aumento da lucratividade. Para conseguir sucesso em tal relação, é necessário à organização comportar-se como um sistema aberto, buscando reagir, adaptar e inovar dentro de um ambiente mutante, voltando-se para tecnologias mais modernas e relações de poder mais flexíveis.

#### 2.2.4 A definição do negócio

*Negócio define os setores nos quais a organização atua ou pretende atuar e é fundamental na definição da Missão. Ele estabelece os limites de atuação da empresa e indica onde devem ser dedicados os esforços e habilidades da organização. A definição e/ou redefinição dos negócios pode ter implicações profundas no futuro da empresa. (GONZAGA, 2000, p.15)*

LEVITT (1960) indicou que as empresas não perdem mercado e desaparecem por força exclusiva das mudanças do próprio mercado ou porque este esteja saturado, mas, sim, pelas equivocadas definições do que seja o negócio delas. A isto ele chama de “miopia” de *marketing*, o qual impede a organização de enxergar o verdadeiro foco de suas atividades. A grande maioria das empresas, segundo ele, enxerga apenas o óbvio e deixa de observar as possibilidades de atuação que estão à sua frente. A empresa míope vê apenas o produto e não as necessidades do mercado.

**Quadro 1: As empresas e suas visões acerca do negócio**

<b>EMPRESA</b>	<b>VISÃO RESTRITA</b>	<b>VISÃO AMPLA</b>
ATLAS	ELEVADORES	TRANSPORTE
ARISCO	TEMPEROS	ALIMENTOS
ABRIL *	PUBLICAÇÕES	INFO, CULTURA E ENTRETENIM.
CITIBANK	SERVIÇOS FINANCEIROS	SOLUÇÕES FINANCEIRAS
ESSO	COMBUSTÍVEL	ENERGIA
ESTRELA	BRINQUEDOS	ALEGRIA
HONDA	MOTOS/AUTOMÓVEIS	TRANSPORTE
IBM	COMPUTADORES	SOLUÇÕES NAS ÁREAS DE INFO
FERROVIAS AMERICANAS	TRENS DE FERRO	TRANSPORTES
KOPENHAGEM	CHOCOLATE	PRESENTES
LOCALIZA	ALUGUEL DE CARRO	SOLUÇÕES EM TRANSPORTE
PRODUTORAS AMERICANAS	FILMES	DIVERSÃO E CULTURA
TELERJ	TELEFONIA	TRANSPORTE DE INFORMAÇÃO
REVLON	COSMÉTICO	BELEZA/ESPERANÇA

Fonte: Notas de aula do curso de MBA em Marketing de Serviços da ESPM

Ao observar as necessidades, desejos e expectativas do mercado, a organização coloca-se em posição de vantagem sobre seus concorrentes, pois pode aumentar a sua área de atuação. Os exemplos negativos das empresas petrolíferas e de *Hollywood*, quando do aparecimento da televisão, e os

exemplos positivos, como é o caso da *DuPont*, citados por Levitt<sup>5</sup>, revelam a precariedade estratégica da grande maioria das empresas. Em seu artigo *O que é estratégia*, PORTER (1996) critica as empresas japonesas exatamente por este fato. Segundo ele, as empresas japonesas não possuem visão estratégica, pois esta seria a busca por uma posição única, e essas brigam pela mesma “vantagem”: fazer mais barato que a concorrente, levando ao que Porter chama, com muita propriedade, de “espiral da morte”, em que todos brigam por custos menores, vendendo mais barato que o concorrente e, no fim, morrem de fome.

### 2.2.5 Portifólio

Esta é uma palavra que causa confusão naqueles que se deparam com ela. É necessário, pois, que se faça uma pausa para a sua explicação, visto que é um conceito de utilização usual neste trabalho e na prática das atividades de planejamento.

Segundo o Dicionário de Termos de Marketing (1996):

1. *Em geral, o vendedor que oferece um novo produto para uma clientela de varejistas, ou a variação de um produto existente, leva um portifólio;*
2. *Coleção de cópias de inserções publicitárias, de comerciais de televisão e de qualquer outra iniciativa que se pretende utilizar na ação da venda do produto; costuma ser um recurso eficaz na fase de introdução do ciclo de vida do produto;*
3. *Ferramenta com a qual a empresa identifica e avalia seus vários negócios.*

---

<sup>5</sup> O Professor Theodore Levitt, em sua clássica obra *Marketing Myopia*, apresenta exemplos de insucesso e sucesso quanto ao direcionamento dos negócios de várias empresas.

## 2.2.6 Planejamento

Todos os conceitos até aqui observados mostram a importância de se conhecer a empresa e o ambiente hoje de forma a preparar o amanhã. Na realidade, planejar significa tomar decisões para o futuro, com base no conhecimento do presente.

Para GONZAGA (2000), *isso pode ser feito através da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, utilizando um processo capaz de integrar e articular os diversos aspectos e fatores do ambiente e da empresa.* Para MINTZBERG (1994), pode-se conceituar: *Planejamento é um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.*

## 2.2.7 Planejamento Estratégico

Os conceitos de sistema aberto e comportamento organizacional demonstram a necessidade de a empresa manter-se pronta a um relacionamento com seu ambiente, infestado de variáveis que, a todo momento, podem modificar o seu estado e causar efeito sobre as estratégias, sejam quais forem suas dimensões, da organização.

O conhecimento dos *stakeholders*, suas necessidades e seus interesses na organização, adicionado à delimitação coerente do negócio da organização e ao entendimento sobre ferramentas técnicas como o portfólio de negócios, ajudam-na a observar mais longe e a gerar uma visão de sucesso para ela.

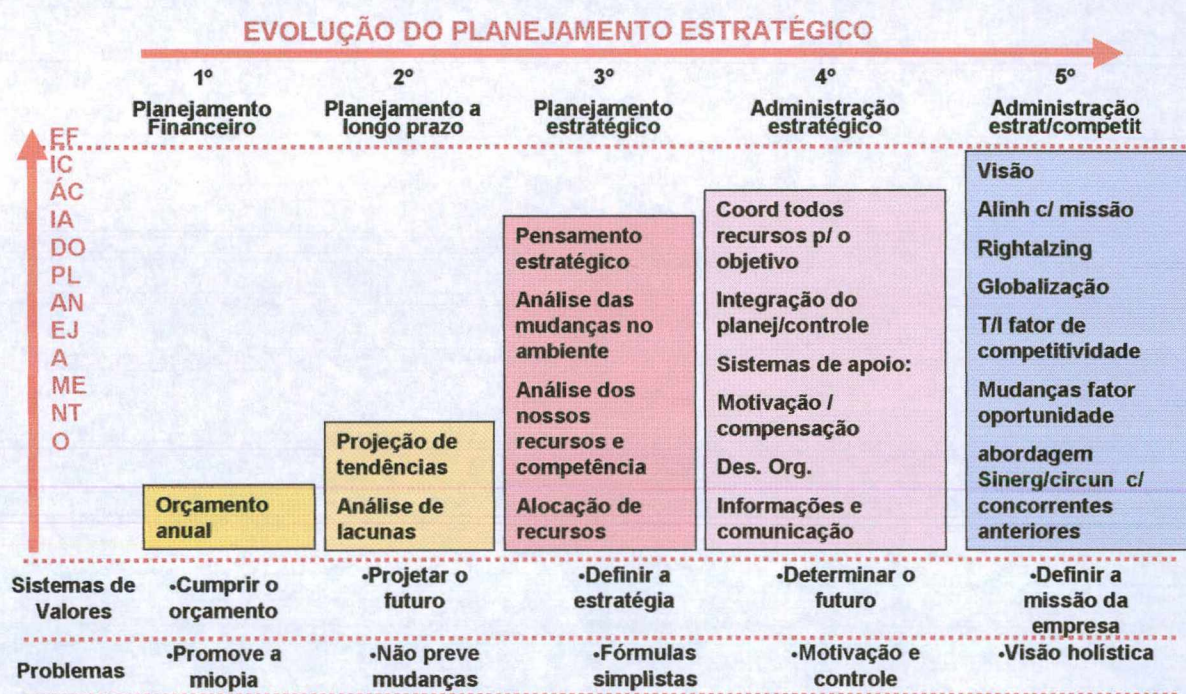
Conforme pode ser observado na Figura 3, a seguir, não se pode mais pensar em planejamento estratégico como um processo de estruturas rígidas, mais parecido com uma “receita de bolo”, tal qual era considerado nas décadas de 60 e 70. Hoje o processo de planejamento, além do pensamento estratégico, leva em conta a ação estratégica e competitiva. Ações como a coordenação dos recursos, tendo em vista o objetivo, a integração do planejamento e do controle, a utilização de sistemas de informação e

---



comunicação e a visão sistêmica, são somados ao processo de análise ambiental de forma a atingir, de maneira eficaz, os objetivos e metas organizacionais.

Figura 3: A Evolução do planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado das notas de aula do Curso de MBA em Marketing de Serviços da ESPM

Desta forma, torna-se fácil, concordar com GONZAGA (2000), quando este define planejamento estratégico:

*Planejamento estratégico é um processo formalizado, que leva em conta os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente, com o objetivo de produzir e articular resultados, estabelecendo-se objetivos, estratégias e ações, na forma de um sistema integrado de decisões.*



## 2.3 Planejamento Estratégico ou Corporativo

*Corporação [Do fr. Corporation] S.f. 1. Associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeitas à mesma regra ou estatuto, e com os mesmos deveres e direitos; corpo. 2. Conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público; corpo. 3. Reunião de indivíduos para um fim comum; associação, agremiação. (FERREIRA, 2000, p. 482)*

Apesar de FERREIRA (1986) não explicitar a utilização do significado para a área de negócios, o primeiro conceito dado acima pode ser adaptado à esta necessidade. Quando, em negócios, o termo corporação é utilizado, ele é entendido como um conjunto de instituições que são regidas pelos mesmos objetivos e regulações.

Ao observar-se à concorrência globalizada a que se submetem os mercados, difícil torna-se a tarefa de encontrar organizações que se dediquem a apenas um ramo de negócios. A cada dia, os portfólios são ampliados de maneira a proporcionar investimentos diferenciados em mercados promissores, mesmo que estes se encontrem em áreas diferentes daquela considerada como núcleo da organização. Um bom exemplo desta prática é a FIAT, que atua em diversas áreas desde a agropecuária até a financeira, passando por seu negócio-núcleo, a fabricação de automóveis.

Logicamente, cada uma dessas áreas de atuação, de tão diferentes umas das outras, exigem uma administração descentralizada e um planejamento estratégico próprio. Porém, qualquer que seja o grau de autonomia de cada unidade, existe, a partir da matriz corporativa, uma identificação do objetivo comum a ser alcançado por todas. A essa atividade é dada a denominação de planejamento estratégico corporativo.

*A matriz da corporação é responsável pela implantação do processo de planejamento estratégico. Ao preparar declarações de missão, políticas, estratégias e metas, a matriz estabelece a estrutura em que as divisões e*

*unidades de negócio preparam seus planos.* (KOTLER, 1998, p. 76)

É muito comum ouvir-se a expressão “planejamento guarda-chuva” para explicitar a atividade de planejar a corporação, pois a prática de definir as políticas, os objetivos e as metas são consideradas como extensíveis a todas as áreas de atuação da organização.

Basicamente, as matrizes das organizações devem encarregar-se de responder a quatro questões macroorganizacionais:

- a) Qual é a missão da corporação?
- b) Quais são as Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) que a corporação possui?
- c) Quais são as unidades de negócios que devem receber mais recursos e quais devem receber menos recursos?
- d) Quais são os novos negócios em que a corporação deveria entrar para diminuir o “hiato de planejamento”, isto é, a diferença entre o planejado e o realizado?

Ao responder a estas quatro perguntas, a corporação estará indicando a todos os seus colaboradores, quais vem a ser os objetivos finais de toda a organização, ou seja, aonde a matriz espera que suas unidades de negócio a levem.

### 2.3.1 Definição da missão corporativa

Talvez esta seja a etapa do planejamento estratégico mais difícil de ser executada em uma organização, pois é uma prática difícil, para muitos empresários e/ou administradores, identificar com clareza a verdadeira razão para a existência da organização. Para FURLAN (1997), *“a missão é uma declaração única que representa a identidade da organização estabelecendo o seu propósito mais amplo. É a razão de ser da organização”*.

Para KOTLER (1998), quando a organização começa a agregar novos negócios, existe a tendência de a missão ficar um tanto quanto obscura,

possibilitando que exista um desvio em relação a ela. DRUKER (KOTLER, 1998, pp. 76) diz que quando isto acontece

*é o momento de levantar algumas questões fundamentais: Qual é o nosso negócio? Quem é o consumidor? O que é o valor para o consumidor? Qual será o nosso negócio? Qual deve ser o nosso negócio.*

Conforme visto anteriormente, a definição do negócio depende da visão do administrador e, por vezes, se realizada de forma negligente pode levar a uma declaração de missão confusa diante do real desafio imposto à organização.

FURLAN (1997) aponta para a necessidade de se cuidar para não gerar uma missão genérica em demasia, como por exemplo:

*Ser um time financeiramente sadio e profissional, que opere nos mercados nacional e internacional, visando a satisfação de seus clientes, na busca contínua da excelência.*

Se esta missão for observada mais responsabilmente, verá o leitor que ela, na realidade não diz nada. Em primeiro lugar, o que vem a ser realmente um “time” sadio e profissional, financeiramente falando? Em relação aos mercados pretendidos, apenas faltou falar em outros planetas. Finalmente, satisfazer os consumidores e buscar a excelência (seja lá no que for!) não é mais missão e sim obrigação.

Os autores clássicos do planejamento estratégico são congruentes no que se refere a dois aspectos relacionados com as declarações de missão. Primeiro, a missão é moldada com base em cinco elementos essenciais:

- a) a história da organização, isto é, o que ela vem realizando desde sua criação e as mudanças de foco de negócios que sofreu ao longo de sua existência. O histórico de propósitos, políticas e realizações são elementos determinantes do seu direcionamento para o futuro;
- b) as preferências atuais dos proprietários e da administração, pois se é do interesse destes realizar uma mudança no rumo da organização,

de nada adiantará ressaltar as dimensões históricas de tal mudança. Isto tende a acontecer em processos de fusões e aquisições;

- c) o ambiente de mercado, que como em qualquer área de negócios, tende a ser determinante para os interesses organizacionais. As mudanças culturais verificadas nos últimos anos, quando o assunto é a inserção da mulher na sociedade e no mercado de trabalho, por exemplo, tende a modificar a declaração de missão de muitas organizações voltadas à preparação de mulheres para o casamento;
- d) os recursos, que determinam o que é possível e o que é impossível para a organização; e
- e) as competências distintivas da organização, ou seja, aquelas atividades que a diferenciam de suas concorrentes e que devem nortear as decisões estratégicas.

O outro ponto convergente na visão dos teóricos clássicos é relativo às características básicas de uma boa declaração de missão, as quais são três:

- a) A boa declaração de missão foca um número limitado de metas;
- b) Destacam as principais políticas e valores que a empresa sempre procurará honrar; e
- c) Define os principais escopos de competência da organização.

FURLAN (1997) indica quatro pontos que também devem ser observados: primeiro, *a missão deve ser imune aos objetivos e às estratégias estabelecidos*. Ao afirmar isso, ele concorda com KOTLER (1998) em que a missão deve ter alcance de longo prazo, fornecendo a direção para os próximos quinze ou vinte anos. Segundo, *missão existe apenas no singular*, ou seja, não existem várias missões, mas apenas um elemento norteador do futuro que se deseja para a organização. Terceiro, *a nobreza de propósitos garante consistência à missão*. Quarto, *o responsável pela declaração de missão deve superar a tentação de extendê-la e adorná-la demasiadamente*.

Para KOTLER (1998), *As organizações desenvolvem declarações de missão para compartilhá-las com seus gerentes, funcionários e (em muitos casos) consumidores*. Uma declaração de missão bem preparada proporciona aos funcionários da empresa um senso único de propósito, direção e

oportunidade. Veja, no Quadro 2, a seguir, algumas declarações de missão que obtiveram este tipo de sucesso.

### Quadro 2 – Boas Declarações de Missão

**AT&T:**

O grande sonho estabelecido sem equívoco, uma rede mundial de telefones, que sirva a todos de maneira considerada barata, rápida e boa.

**ALCAN (Canadense):**

Ser a companhia de alumínio mais inovadora e diversificada do mundo. Para chegar a esta posição, será uma empresa única, global e voltada ao cliente.

**ECT:**

Prestar serviços de correios convencionais e avançados, transporte de encomendas e atendimentos especiais, de forma empresarial, com competitividade e lucratividade, de acordo com a qualidade exigida pelos diversos segmentos de mercado, bem como atrair, desenvolver e motivar pessoas para garantir a excelência desses serviços.

**FORD:**

Atender às necessidades de transporte dos clientes, aprimorando os produtos e serviços, prosperando como empresa e propiciando retorno aos acionistas.

**HONDA MOTORS:**

Dentro de um contexto interno, estar dedicado a suprir produtos da mais alta eficiência, por um preço razoável, para a satisfação de clientes de todo o mundo.

**Fonte: Adaptado das notas de aula do Curso de MBA em Marketing de Serviços da ESPM**

É importante notar que em vários casos, as declarações de missão são futuro da mesma e em como espera-se que, neste mesmo futuro, a organização esteja em relação ao seu ambiente. Para KOTLER (1998), a visão pode ser vista quase que como um “sonho impossível”, citando o exemplo de Fred Smith, que desejava entregar encomendas em qualquer lugar dos Estados Unidos antes das 10:30 da manhã do dia seguinte e, com isso, criou a *Federal Express (FEDEX)*.

#### 2.3.2 O Estabelecimento das Unidades Estratégicas de Negócios (UENs)

Como foi afirmado anteriormente, as empresas já estabelecidas e as que vêm se estabelecendo buscam voltar as suas atividades para a operação de vários negócios. O caso da ASBACE/ATP S.A. segue este padrão, pois, hoje a empresa atua, além do seu negócio tradicional de fornecer serviços

institucionais a seus membros, nas áreas de compensação de cheques, processamentos eletrônico de documentos, microfilmagem, desenvolvimento de redes de comunicação, treinamento de executivos, preparação de processos seletivos e muitos outros.

Porém, é importante lembrar que toda a definição dos negócios a serem explorados deve partir das necessidades do cliente e não da produção de produtos, pois, caso isto se verifique, corre-se o risco de ter uma definição de negócios muito estreita. LEVITT (1960) procura demonstrar, com exemplos conclusivos, que organizações, que focam seus negócios no produto e não as necessidades do consumidor, tendem a enfrentar problemas de demanda. O exemplo, anteriormente citado, do posicionamento de *Hollywood* quando da introdução da televisão, esclarece esta teoria. Como seus executivos viam seu negócio como a “realização de filmes cinematográficos”, quase sucumbiu ao aparecimento de um meio de comunicação que buscava satisfazer a necessidade dos consumidores em obter “entretenimento”, conceito de negócio muito mais abrangente.

KOTLER (1998) cita o exemplo de sucesso da BMW, a qual afirma ser uma empresa “fornecedora de transporte” em vez de um “fabricante de carros”. A BMW vê o seu negócio como um composto de carros, motocicletas, sistemas de gerenciamento de tráfego, reciclagem de automóveis e *leasing*.

Seja qual for o negócio escolhido, este poderá ser considerado como uma unidade estratégica de negócios se atender a três características básicas: primeiramente, ser um negócio que possa ser planejado, executado e controlado separadamente do restante da empresa; em segundo lugar, deve ter o seu próprio conjunto de fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes; por fim, deve ter um administrador exclusivo, responsável pelo planejamento estratégico e o lucro da UEN. Se o leitor recordar o exemplo da FIAT, poderá notar que o Banco FIAT tem suas atividades planejadas de forma separadas da FIAT Automóveis, pois possui concorrentes diferenciados e um executivo exclusivo à frente de suas atividades.

### 2.3.3 Alocação de recursos às Unidades Estratégicas de Negócios

Após serem definidas, as unidades estratégicas de negócios (UENs) passam por um processo de avaliação, o qual detectará qual delas deve ter o investimento aumentado, qual deve ser eliminada do portfólio, qual deve ser mantida na situação atual.

Nem sempre é simples obter uma visão realista da situação atual das unidades de negócio, de maneira a subsidiar a tomada de decisão. Muitas vezes, a visão da organização sobre suas unidades, ou mesmo produtos, não permite uma decisão imparcial sobre o destino deles. Um exemplo é a palha de aço “1001 utilidades” da BomBril: hoje, dominando o mercado, este produto tem um sério inconveniente para quem o usa, a oxidação. Se, por exemplo, a *Amway Co.* tivesse a possibilidade de em um curto espaço de tempo, trazer o preço de seu produto “similar” (palha de aço inoxidável) para o nível praticado pela BomBril, esta última estaria em sérios apuros. Porém, o reconhecimento dos serviços prestados por anos e anos poderia levar a palha de aço BomBril a uma posição de “intocável” dentro do portfólio da organização.

O problema é que análises como a anterior são meramente especulativas e sem base científica de comprovação. Assim são tomadas importantes decisões na área de desenvolvimento do *mix* das unidades estratégicas, na base do *felling*. Segundo KOTLER (1998) não se pode, entretanto, confiar apenas em impressões, necessita-se de ferramentas analíticas para classificar os negócios por potencial de lucro. Na década de 70, uma importante empresa de consultoria em administração, a *Boston Consulting Group (BCG)*, desenvolveu e popularizou o que é considerada a ferramenta mais utilizada na observação da situação estratégica das unidades de negócio, a Matriz crescimento-participação de mercado, mais conhecida como Matriz BCG. Várias outras organizações, como a *General Electric* e a *Shell* desenvolveram internamente variação da primeira, incluindo novas variáveis como atratividade de mercado e força do negócio.

### 2.3.3.1 A Matriz crescimento-participação de mercado (BCG)

Esta ferramenta, também chamada de Matriz de portfólio, como bem lembra COBRA (1992),

*“mostra a relação de cada produto ou negócio da empresa através de:*

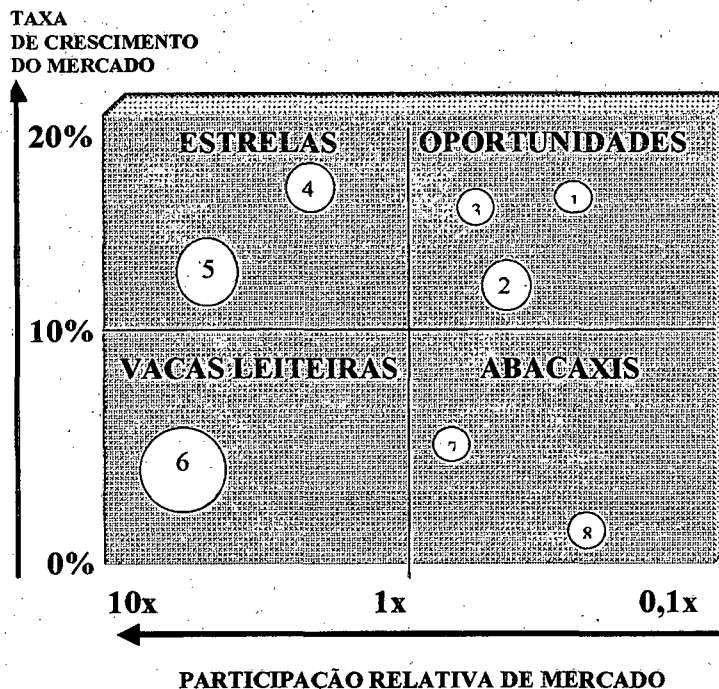
- *Venda de cada produto em valor monetário ou em unidades (representado por um círculo com diâmetro proporcional às vendas do produto em valor monetário ou em unidades);*
- *Participação relativa no mercado com relação à maior empresa concorrente (representada no gráfico pela posição horizontal); e*
- *Taxa de crescimento do mercado (total) no qual o produto compete (representada na direção vertical da matriz).”*

Ao observar-se a matriz (ver Figura 4), causa alguma estranheza o fato do eixo das coordenadas (horizontal) ter o seu direcionamento de crescimento invertido, mas é exatamente este aspecto que possibilita a clara demonstração da posição de uma unidade estratégica por esta ferramenta.

A lógica da Matriz BCG é dada pelo encontro cartesiano das duas dimensões indicadas pela participação de mercado (horizontal) e crescimento de mercado (vertical). Nesta, a taxa é anual e refere-se a todo o mercado. Naquela, o crescimento da participação da empresa em um determinado negócio é verificado com o deslocamento do círculo da direita para a esquerda, sempre em relação ao maior concorrente. Assim, se o círculo correspondente à UEN ou produto estiver na posição 0,1x, significa que a participação é dez vezes menor que a do maior concorrente. À medida que a participação de mercado aumenta, a posição movimenta-se para a esquerda, chegando até a posição 10x, o que significa que a participação de mercado é dez vezes maior que a do principal concorrente.



Figura 4: Matriz de Portifólio



Fonte: adaptado de *Boston Consulting Group* apud KOTLER, 1998.

O processo de plotagem dos vários negócios da organização na matriz de portfólio indicará uma das quatro possibilidades de denominação para este, consideradas as características de cada um:

- a) Oportunidades: são negócios, geralmente novos, que possuem, por desconhecimento do consumidor ou concorrência muito forte, baixa participação em um mercado de grande crescimento potencial. Isso faz com que a necessidade de investimento seja alta para ganhar participação de mercado. A grande maioria dos produtos nasce de uma oportunidade; Para COBRA (1992), este negócio também é denominado de "garoto-prodígio";
- b) Estrelas: são negócios que já conseguiram alcançar participação relativamente alta em um mercado de alto crescimento. KOTLER (1998) e COBRA (1992) lembram que não significa, necessariamente, que haja alta lucratividade, pois os recursos necessários à manutenção desta posição também são altos;

- c) Vacas Leiteiras: este tipo de negócio está localizado em uma área de alta participação relativa em um mercado de crescimento baixo ou moderado. Por isso, a necessidade de investimentos pesados diminui, fazendo com que este negócio se torne financiador de negócios oportunidade, estrela e abacaxi.
- d) Abacaxi: negócios que possuem baixa participação em um mercado de baixo crescimento. Em geral, produzem pouco lucro ou até mesmo geram prejuízo, necessitando de financiamento externo. Inicialmente, pode ser interessante eliminá-lo do portfólio, mas, como dito anteriormente, a administração pode ter razões para mantê-lo onde está.

A principal função da Matriz, bem como de suas variações, é fornecer um retrato da situação atual dos negócios que compõem o portfólio de uma organização. Se for observada a Figura 4, notará o leitor que o fato da organização possuir apenas um negócio gerador de caixa (vaca leiteira) em um portfólio com três oportunidades e dois abacaxis, coloca-a em uma posição vulnerável, a não ser que os negócios estrela sejam altamente rentáveis.

Porém, há de se notar também, e esta é a principal crítica ao modelo de portfólio, a posição assumida por um determinado negócio não pode ser analisado apenas em relação a variáveis puramente competitivas e controláveis, como a participação de mercado e a taxa de crescimento do mesmo. Variáveis incontroláveis pela organização, tais como as novas leis e determinações políticas, as mudanças no cenário econômico local e mundial e mutações culturais, podem alterar, a médio ou longo prazo, as oportunidades e ameaças para estes negócios. Sendo assim, um produto hoje considerado estrela pode, em poucos meses, tornar-se um abacaxi, ou vice-versa. Exemplo disso é a vendagem do brinquedo japonês *Tamagoshi*, uma febre em meados da década de 90 e hoje motivo de brincadeiras bem menos saudáveis para a organização.

Mesmo sendo alvo de críticas, a matriz de portfólio tem o seu espaço nas mesas de debate sobre o planejamento estratégico da organização. O seu relacionamento com o ciclo de vida do produto mostra o quanto é coerente o

pensamento que baliza o seu uso. Mesmo podendo sofrer conseqüências das mudanças ambientais, o caminho normal é que um negócio nasça de uma oportunidade e com o tempo e crescimento das vendas, se torne uma estrela. Quando o negócio alcança o período de maturidade<sup>6</sup>, a tendência, se mantida elevada a participação de mercado, é que o negócio se torne uma vaca leiteira, até o momento em que as vendas comecem a cair e este venha a se transformar em um abacaxi.

De qualquer forma, no momento de tomar uma decisão importante, no sentido de aumentar o investimento, manter o seu atual nível, desacelerar o crescimento ou mesmo de eliminar um negócio do portfólio corporativo, a Matriz BCG ou qualquer uma de suas posteriores versões é uma ferramenta de importância considerável no planejamento de qualquer empresa.

#### 2.3.4 Novos Negócios

Como o portfólio de uma determinada organização é formado por diversos negócios passíveis de posicionamento em quadrantes diferentes da Matriz durante sua vida útil, é fácil observar que alguns deles tendem a ser substituídos por novos negócios. A empresa deve estar preparada a incluir, em seu portfólio, novos negócios que venham a colaborar com a busca do nível de vendas desejado pela organização.

ANSOFF (1965) indicou a existência de um *gap* (hiato) entre a *performance* desejável da organização e a *performance* possível no momento atual, e que a organização deveria utilizar-se de suas forças internas e das oportunidades de mercado para diminuir este *gap*. KOTLER (1998), utilizando-se da teoria proposta por Ansoff, propõe que o hiato, existente entre as vendas desejáveis para a organização e as vendas possíveis com o portfólio atual, seja diminuído pela adoção de novos negócios no portfólio atual.

---

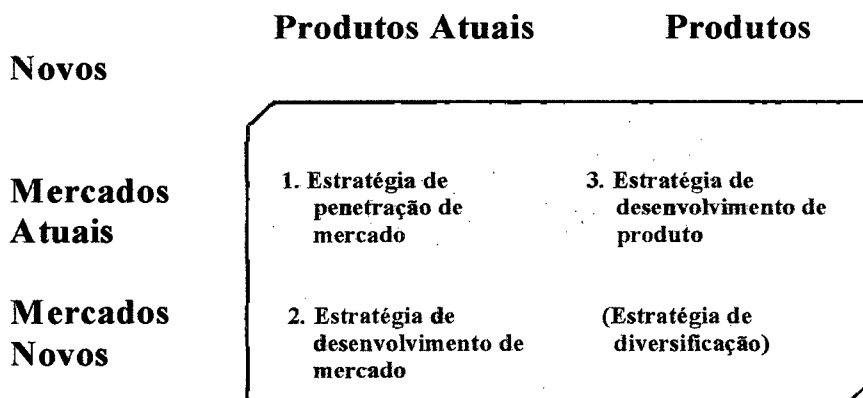
<sup>6</sup> Na teoria mercadológica, o período de maturidade do ciclo de vida do produto é aquele marcado pela desaceleração ou mesmo estagnação das vendas de um produto, movida pela entrada da concorrência e pela proximidade do potencial de mercado. Ver KOTLER (1998, pp. 307).

Segundo KOTLER (1998), existem três possibilidades de diminuição do hiato e conseqüente crescimento nas vendas: a) crescimento intensivo; b) crescimento integrado; e c) crescimento diversificado.

#### 2.3.4.1 Crescimento intensivo

Antes de buscar diversificar suas atividades em busca do crescimento das vendas e lucratividade, a organização deve procurar esgotar todas as possibilidades de crescimento com o portfólio e o mercado atuais. ANSOFF (KOTLER, 1998, pp. 85) propôs uma matriz bastante útil para a verificação de oportunidades em mercados e portfólios já existentes.

**Figura 5: Grid de expansão produto-mercado**



Fonte: adaptado de Ansoff *apud* Kotler, 1998, p.85

Na Figura 5, pode-se notar quatro áreas de crescimento, sendo que a última será objeto de estudo mais à frente. Segundo Ansoff, a organização pode, em um primeiro momento, tentar aumentar as vendas dos seus produtos atuais nos mercados em que normalmente atua, estratégia esta chamada de "penetração de mercado". Para isso, a organização deve buscar aumentar o número de versões ou modelos dos produtos atuais, aumentar os gastos com promoção e/ou aumentar o número de pontos de venda. Em um segundo momento, pode-se buscar uma estratégia de "desenvolvimento de mercado", o que significa que os atuais produtos passam a ser oferecidos a novos

segmentos de mercado. O telefone celular acompanhou esta estratégia e, de um produto elitizado no início de sua comercialização, hoje é considerado mais popular que o próprio telefone fixo.

Segundo KOTLER (1998) *“além de penetrar e desenvolver mercados, a administração deve considerar a possibilidade de introduzir novos produtos e, a essa estratégia dá-se o nome de desenvolvimento de produto”*. Ainda considerando o mercado de aparelhos celulares, a introdução dos telefones com consumo pré-pago ampliou em muito a vendagem do produto. Por último, Ansoff propõe a existência da quarta possibilidade, a *“estratégia de diversificação”*, em que a organização começa a experimentar produtos e mercados diferentes daqueles tradicionalmente operados. A Universidade Federal de Santa Catarina inovou com o seu Laboratório de Ensino à Distância (LED) possibilitando à Universidade começar a gerar receita com um produto vendável a mercados diferentes daquele situado na cidade de Florianópolis, mesmo que para isso, tivesse que desenvolver um produto que, de próximo à sua competência inicial, tinha apenas o conceito de ensino superior.

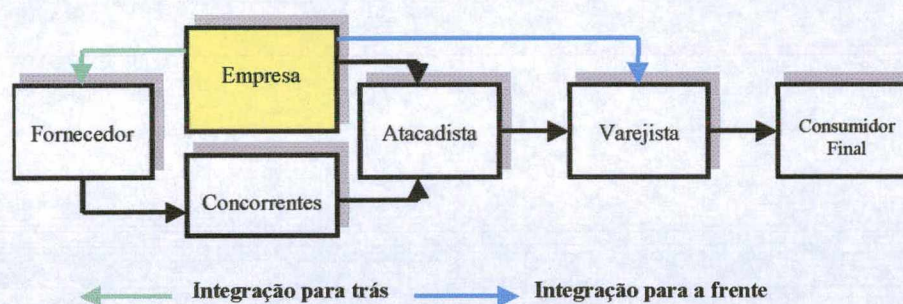
#### 2.3.4.2 Crescimento integrado

Integração significa que a organização poderá começar a lucrar com a verticalização de suas atividades e operacionalização de atividades que não se encontram em seu escopo competitivo inicial. KOTLER (1998) propõe que esta integração de atividade possa se dar para a frente ou para trás da rede de relacionamentos de seu setor industrial. Assim, uma organização que seja distribuidora de um determinado produto e veja que o seu fornecedor não está honrando com os critérios acordados de qualidade, preço ou pontualidade nas entregas, pode assumir, ela mesma, a fabricação de tal produto (integração para trás). A mesma coisa pode ser verificada no caso contrário, isto é, se um fabricante observa que seu produto está sendo negligenciado por seu distribuidor pode passar a vendê-lo diretamente ao mercado consumidor. O claro exemplo desta possibilidade verifica-se na organização denominada Trem



da Serra<sup>7</sup>, um restaurante da cidade de Sobradinho, satélite de Brasília (Ver Quadro 3).

**Figura 6: Crescimento integrado**



Fonte: adaptado de KOTLER, 1996, pp. 82

**Quadro 3: O Caso Trem da Serra**

No início da década de 90, o senhor José Renato Brandão Bravo, executivo do Banco Central do Brasil e proprietário da Granja Nova Cambuci, situada nos arredores da cidade satélite de Sobradinho, no Distrito Federal, era apenas um criador de aves e porcos, os quais, após maturação eram vendidos aos frigoríficos locais por um valor necessário apenas para custear as operações diárias da fazenda.

Com a proximidade do período de solicitação de sua aposentadoria, o senhor José Renato solicitou ao SEBRAE um projeto que transforma-se seu negócio de criação de porcos em um negócio rentável e que possibilita-se a complementação de sua renda proveniente da aposentadoria. O SEBRAE apresentou então um projeto que verticalizava todos os serviços da fazenda, fazendo com que se detivesse o controle sobre todas as operações, desde a compra dos insumos até o fornecimento do produto ao consumidor final.

Hoje, a fazenda transformou-se e a criação de porcos, bem como a de frangos e o cultivo de hortaliças, legumes e frutas, fornece todos os produtos necessários à movimentação diária do restaurante Trem da Serra, que passou a ser o principal negócio do senhor, sem deixar de atender ainda seus velhos clientes, os frigoríficos.

Resultado, a receita gerada por um prato a base de  $\frac{1}{4}$  de leitão equivale à venda de quatro desses animais aos frigoríficos.

<sup>7</sup> Este caso tem como base a experiência própria do autor, quando acompanhou a visita do Diretor do Departamento de pequenas e médias empresas do Governo da Índia ao referido restaurante em 1999.

### 2.3.4.3 Crescimento diversificado

A última possibilidade de expansão do portfólio atual foi proposta por ANSOFF (1957), em seu *Grid* de expansão produto-mercado (ver Figura 5). Segundo a proposta, a empresa deve procurar obter novos mercados, para os quais nunca tinha operado, por meio da adoção ou desenvolvimento de produto nunca antes produzidos ou vendidos.

KOTLER (1998) indica três possibilidades de utilização da teoria de Ansoff:

- a) **Diversificação Concêntrica**, em que a organização desenvolve produtos que tenha uma sinergia com o portfólio atual, mesmo que vendidos a grupos diferentes de consumidores. Voltando ao exemplo dos celulares, a empresa começa a produzir, além do aparelho, também as capas protetoras;
- b) **Diversificação Horizontal**, na qual os novos produtos não guardam, tecnologicamente, relação com os produtos atuais. Por exemplo, a empresa fabricante de celulares pode decidir fabricar telefones sem fio; e
- c) **Diversificação Conglomerada**, em que a empresa busca formar grupos de produtos diferenciados, que não guardam relação alguma de tecnologia ou mercado entre si. A mesma empresa de celulares, pode resolver trabalhar com computadores portáteis (*laptops*).

Após avaliar todas estas possibilidades de ampliação de portfólio e conseqüente diminuição do chamado “hiato de planejamento”, fica fácil de aceitar a idéia e LEVITT (1960), de que o desaparecimento de uma empresa não se deve ao esgotamento do mercado e, sim, à falta de sensibilidade quanto à definição e planejamento do negócio.

## 2.4 Planejamento tático ou de negócios

*Após examinar as tarefas de planejamento estratégico exercidas pela administração da empresa, podemos, agora,*

*examinar as tarefas de planejamento estratégico desempenhadas pelos administradores de unidades de negócio. (KOTLER, 1998)*

De fato, as atividades descritas até o presente momento são de observância da direção da corporação. A partir do momento que a missão da corporação é declarada, as unidades estratégicas são indicadas, existentes ou novas, e, designados seus recursos, chega a hora de cada unidade estratégica, por meio de seu planejador exclusivo, realizar seu plano de desenvolvimento de negócios. Neste processo poderemos identificar todas as atividades principais do profissional de planejamento. Acredita-se que este profissional deva participar de todo o processo, porém, colocar isto em prática é outra coisa.

O segundo nível de planejamento compõe-se de quatro etapas principais, a saber: declaração da missão do negócio; análise do macroambiente e microambiente; definição de objetivos e metas; e decisão sobre a estratégia mais apropriada.

#### 2.4.1 Declaração da missão do negócio

Da mesma forma que, durante o processo de planejamento corporativo, o primeiro passo a ser dado foi a definição da missão corporativa, aqui, como ponto inicial do planejamento de cada unidade de negócios, tem-se a definição de sua missão.

Relembrando, a missão define a razão de ser da organização, relacionando o negócio com a possibilidade de satisfazer alguma necessidade do ambiente organizacional. A missão tem duas funções: a orientação e a delimitação da ação organizacional. OLIVEIRA (1988) compara o estabelecimento da missão ao uso de uma bússola pela qual se orienta um navio. A bússola vai permitir a viagem planejada do navio, e mesmo que o ambiente provoque alterações no rumo, o destino final continuará o mesmo.



## 2.4.2 Análise ambiental: macroambiente e microambiente

Passo importantíssimo para o processo de planejamento de qualquer negócio, a análise de ambiente traduz o conhecimento das variáveis internas e competitivas (microambiente) e externas e incontroláveis (macroambiente) de forma a conhecer suas oportunidades/ameaças e forças/fraquezas.

Segundo GONZAGA (2000), existem técnicas que examinam o macroambiente e técnicas que consideram o microambiente. Entre elas tem-se:

- **Análise de macroambiente**

- **Análise das variáveis ambientais e suas tendências** – descreve-se o macroambiente por meio da sua tradução em variáveis ambientais, as mais abrangentes possíveis. A partir daí, examina-se o estado atual de cada variável e suas tendências futuras, estabelecendo-se, quando possível, relações entre elas.
- **Análise de cenários** – procura-se construir, com esta técnica, possíveis estruturas ambientais alternativas para o futuro, envolvendo a identificação de incertezas, a determinação dos fatores causais entre elas, e a formulação de um conjunto de possíveis suposições sobre o relacionamento dos diversos fatores envolvidos no cenário (ver Quadro 4). São criados diferentes e alternativos quadros para o futuro, determinando-se os caminhos que conduzem a cada quadro, considerando-se a ocorrência de diferentes contingências. Existem algumas dificuldades com esta técnica, tais como: determinar a quantidade de cenários a construir, uma vez que a “árvore” vai crescendo passo a passo, e escolher qual deles adotar.
- **Análise de Stakeholders** – nesta técnica, monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciado pela organização (*stakeholders*). Tem-se, assim, um quadro das forças que interagem com a empresa.

- **Análise de microambiente**

- **Análise de mercado** – o objetivo desta técnica é pesquisar e analisar as informações sobre a estrutura e mudanças no mercado e/ou segmento, estabelecendo a ligação entre demanda, oferta e concorrência. Há, também, a preocupação com os clientes, atuais e potenciais, isto é, as necessidades não atendidas ou a serem criadas. Nesta técnica, uma questão importante é definir quais segmentos a empresa deverá disputar. As informações importantes para realizar esta análise de mercado são: volume e taxa de crescimento do mercado, política de preços, estrutura de custos e ciclo de vida do produto.

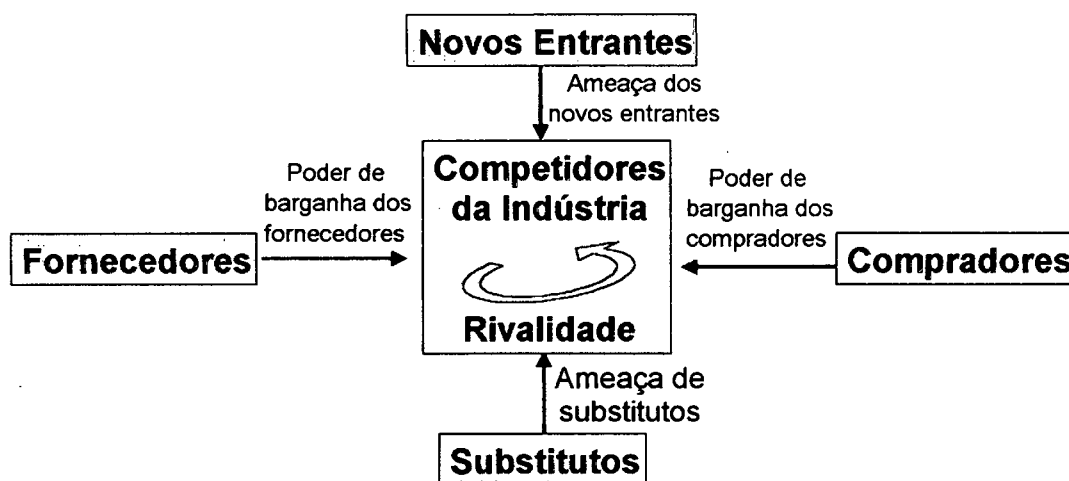
**Quadro 4: Roteiro de elaboração de cenários**

- a) identificar e explicitar a missão, objetivos básicos e políticas da companhia;
- b) determinar até quando no futuro se deseja planejar;
- c) desenvolver um bom conhecimento dos pontos de segurança e vulnerabilidade de sua companhia;
- d) determinar fatores que se julgue que possa ocorrer definitivamente dentro do prazo do planejamento;
- e) fazer uma lista das variáveis-chave que terão conseqüências críticas para a companhia;
- f) dar valores razoáveis para cada variável chave;
- g) construir cenários, nos quais a companhia poderá operar;
- h) desenvolver uma estratégia para cada cenário;
- i) checar a flexibilidade de cada estratégia, em cada cenário, testando suas eficácias com outros cenários; e
- j) selecionar – ou desenvolver – uma estratégia de resposta “ótima”.

Fonte: GONZAGA, 2000.

- **Análise da concorrência** – esta técnica focaliza a concorrência, pesquisando e analisando as informações dos competidores. São estabelecidos parâmetros de comparação, facilitando a análise interna.
- **Análise de competitividade** – esta técnica foi proposta por PORTER (1986). Para ele, o objetivo da estratégia competitiva de uma empresa em um segmento é encontrar nele uma posição, em que se possa defender, de possíveis maneiras contra as forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor. Neste modelo, a situação da organização é determinada por cinco forças: os entrantes potenciais, o poder dos fornecedores, o poder dos compradores, o nível de rivalidade entre os competidores e a capacidade de introdução de produtos substitutos (ver Figura 7). Como pode-se verificar, o ambiente que utiliza as cinco forças é um caso particular do modelo dos *stakeholders*. Uma das críticas mais correntes sobre o modelo de Porter diz respeito ao reducionismo do ambiente proposto, especialmente pela ausência da regulação do Governo na concorrência do setor;

Figura 7 – O modelo de Competitividade de Porter



Fonte: Adaptado das notas de aula do Curso de MBA em Marketing de Serviços da ESPM

- **Análise interna** – visa identificar os pontos fortes e fracos da organização. A literatura apresenta vários métodos para a realização da análise interna, entre eles: a análise funcional (em que a empresa é decomposta em um sistema de funções interligadas, analisando-se o funcionamento de cada parte do conjunto), a análise potencial (com a mesma abordagem funcional da técnica anterior, preocupa-se em determinar a fronteira possível para a organização, a partir da análise de suas funções), e a análise de hiato (diferença entre o estado esperado e o alcançado).

A análise do macroambiente fornece ao pesquisador a possibilidade de conhecer todas as ameaças e oportunidades potenciais que existem no ambiente externo à organização e que é formado, em grande parte, por variáveis incontroláveis à ela, tais como a política, as leis, a economia, a cultura, a tecnologia e os fenômenos naturais, incitados ou não por ações humanas (poluição ou desmatamento).

A análise do microambiente, por seu lado, fornece informações sobre os pontos fortes e fracos da organização, que segundo ANSOFF (1965), são de imperativo reconhecimento para a busca da diminuição do *gap* competitivo. Neste caso, em particular, KOTLER (1998) apresenta uma ferramenta importante no processo, a qual chama de “*checklist* para análise de desempenho das forças e fraquezas”, que serve de avaliador das competências de *marketing*, financeira, de produção e organizacional, e classifica cada fator em termos de força/fraqueza e importância para a organização, servindo de orientação para o administrador realizar as mudanças necessárias.

#### 2.4.3 Formulação de objetivos e metas

Após ter realizado a análise do seu ambiente, a organização está pronta para ter seus objetivos e metas traçados, agora de maneira realista e de acordo com as diretrizes de sua missão corporativa. Mas, aqui cabe uma pergunta: existe diferença entre objetivo e meta?

A resposta a essa pergunta é sim, visto que o objetivo tende a ser mais genérico e abrangente e a meta mais específica e focada, sendo considerada como a quantificação do objetivo. Assim, se o objetivo da organização é aumentar a sua participação de mercado, a meta indica de quanto deve ser esta participação. Veja alguns exemplos no Quadro 5.

**Quadro 5: Objetivos x Metas**

<b>Exemplos de objetivos</b>	<b>Exemplos de metas</b>
<i>MERCK</i> : Estabelecer a <i>Merck</i> como o proeminente fabricante mundial de remédios na década de 80.	<i>ATLAS Co.</i> : Ser um produtor de ouro de baixo custo, de tamanho médio, produzindo mais de 125.000 onças de ouro por ano, e mantendo reservas de 1.500.000 onças.
<i>ALCAN</i> : Ser a produtora de alumínio de menor custo de produção e ultrapassar a média de retorno no índice de ações da <i>Standard &amp; Poor's Industrial</i> .	<i>QUAKER OATS Co.</i> : Alcançar um retorno de 20% ou mais, crescimento real médio de 5% ou melhor, ser um líder de mercado de marcas reconhecidamente fortes e aumentar a lucratividade de negócios com baixo retorno ou sair deles.

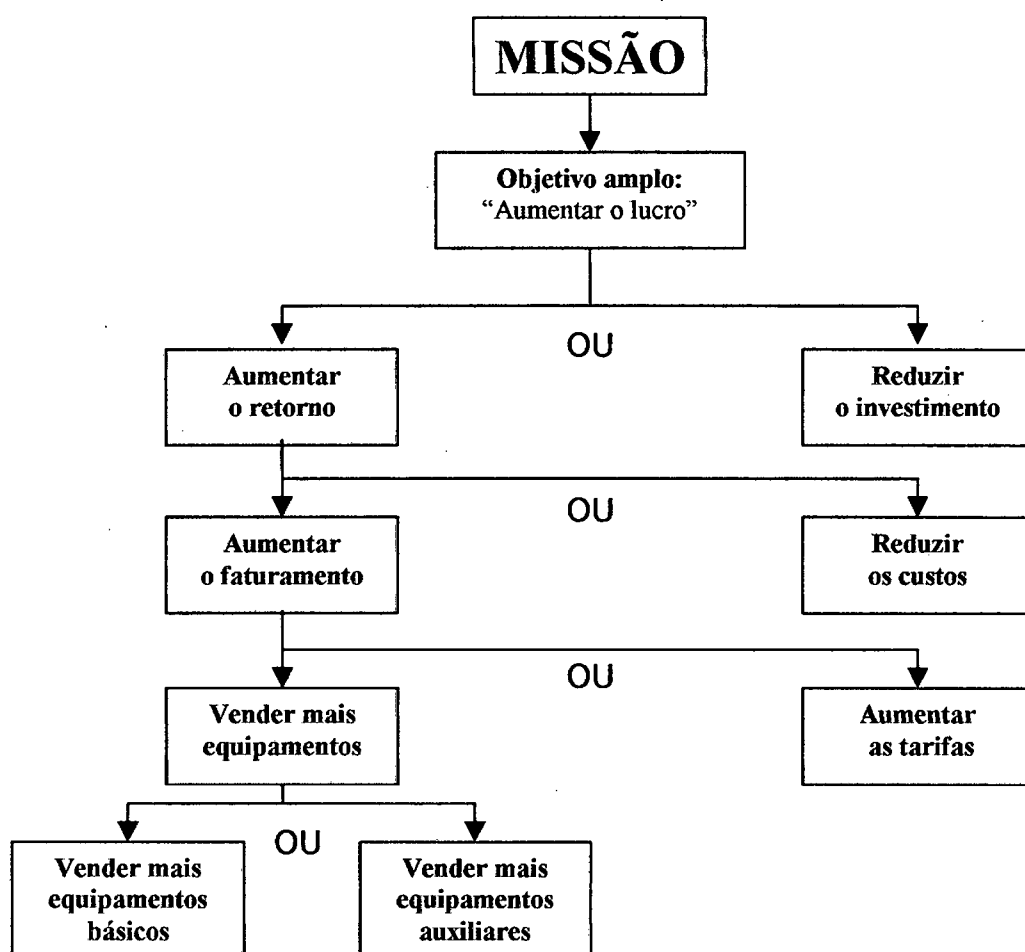
Fonte: adaptado de KOTLER, 1998

Segundo KOTLER (1998), (...) *poucos negócios procuram apenas um objetivo. Ao contrário, a maioria das unidades de negócio procura um composto de objetivos, incluindo rentabilidade, crescimento de vendas (...)*. Por esse fato, a primeira tarefa é hierarquizar os objetivos (ver Figura 8), do mais importante para o menos importante. Desta forma, o negócio pode começar a estruturar-se com objetivos mais amplos que, depois, serão transformados em objetivos específicos. Para COBRA (1992), *os objetivos específicos são aqueles que gerarão as metas, as quais podem ser de dois tipos: metas monetárias, que são objetivos financeiros de curto, médio ou longo prazo, instituídas de maneira*

global, por linha de produtos ou por mercado; e metas não-monetárias, que são aquelas estratégias estabelecidas para se alcançar as metas monetárias. Por exemplo, para que uma meta de crescimento de 20% no mercado seja alcançada, pode-se ter como metas não-monetárias como obter o comportamento desejado em mercados específicos; lutar por inovação; ou mesmo dar apoio a programas da comunidade e ganhar aprovação pública.

Ainda segundo COBRA (1992), as metas devem ser completas, cobrindo todos os fatores significativos, e executáveis, identificando responsabilidades. Já para KOTLER (1998), as metas devem ser realistas, partindo não do desejável, mas do estudo do ambiente, e consistentes, buscando resultados factíveis e não conflitantes, como por exemplo maximizar instantaneamente vendas e lucros.

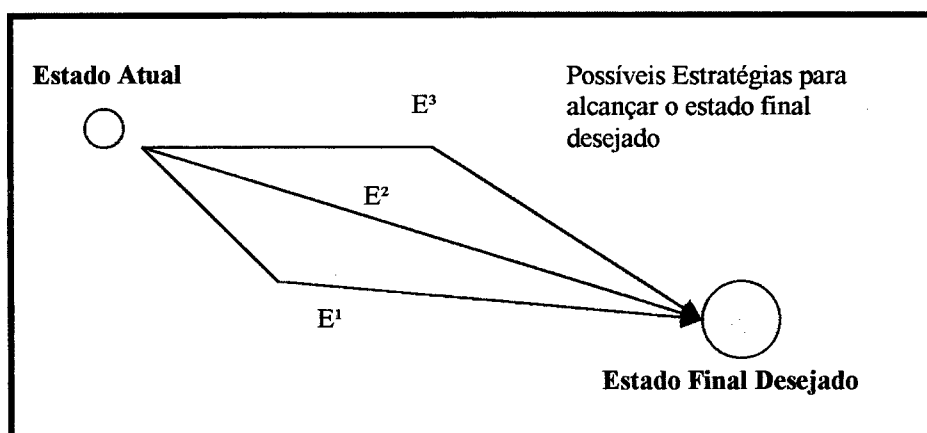
**Figura 8: Modelo de Hierarquia de objetivos**



#### 2.4.4 Definição da estratégia

Conforme discutido ao início do presente capítulo, o conceito de estratégia é desprovido de uma citação que possa abranger todas as suas características. De qualquer forma, quando aplicada ao planejamento estratégico, a estratégia significa, segundo KOTLER (1998), um plano de como chegar aonde os objetivos e metas indicam (ver Figura 9).

Figura 9: O que é estratégia?



Pode-se observar, pela figura, que a estratégia nem sempre é rígida quanto ao seu desenvolvimento. Em certos momentos, é necessário que se faça um “ajuste de rumo” para que o objetivo final seja alcançado.

Entre os principais teóricos da estratégia competitiva entre as organizações, o que mais se destaca é sem dúvida Michael Porter. Em 1980, seu livro *Estratégia Competitiva*, este autor indicou a possibilidade de uma empresa usar três tipos de estratégias que considerou como genéricas.

*A base fundamental do desempenho acima da média a longo prazo é a vantagem competitiva sustentável. Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que a empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de*

*qualquer ponto forte ou fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. A vantagem de custo e a diferenciação, por sua vez, originam-se da estrutura industrial. Elas resultam da habilidade de um empresa em lidar com as cinco forças melhor do que seus rivais.*

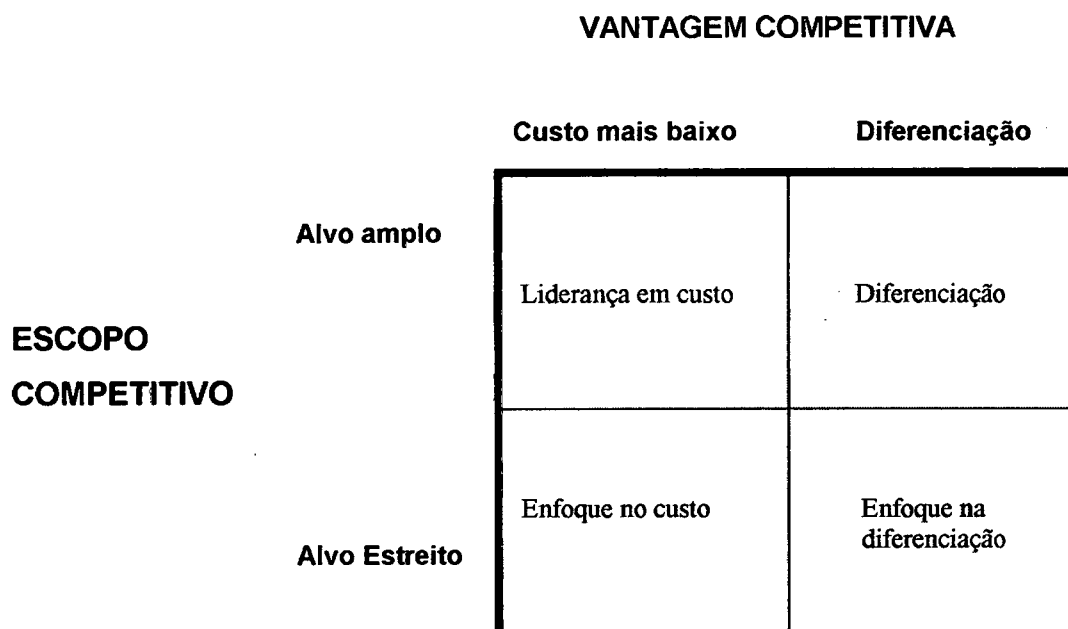
*Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança em custo, diferenciação e enfoque. (PORTER, 1980, p. 10)*

Utilizando-se da estratégia de liderança em custos, como pode-se observar na Figura 10, a seguir, a empresa busca obter uma vantagem competitiva ao fornecer produtos a um custo mais baixo que seus concorrentes. Esta talvez seja a estratégia genérica mais utilizada, até mesmo porque é a mais fácil. O próprio PORTER (1986) critica as organizações de se utilizarem, em demasia, deste tipo de estratégia, afirmando que, quando o fazem, estas empresas iniciam uma “espiral da morte”, em que uma persegue os custos da outra até não terem mais margem de manobra e sucumbirem a não geração de receita. Para Porter, o caso das empresas japonesas é o mais claro exemplo deste fato.

A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Segundo PORTER (1980), *nesse tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores.* Em outras palavras, ela busca sair da sempre igual busca pelo custo mais baixo (que mais recentemente, o próprio Porter indicou ser uma variação da estratégia de diferenciação), e seleciona um ou mais atributos, pelos quais os consumidores a reconheçam como diferente dos concorrentes. Para KOTLER (1998), *uma empresa pode esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia etc., mas não é possível liderar em todas essas áreas.*



Figura 10: As Estratégias Genéricas de Porter



Fonte: adaptado de KOTLER, 1998

A terceira e última estratégia genérica é o enfoque que, segundo PORTER (1980), *é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria*. Se bem observada, a grande maioria das empresas, que nascem micro ou pequenas, utilizam-se desta estratégia: uma lanchonete ou um sapateiro começa focando o mercado de seu bairro e, se o negócio dá certo, aumenta sua área de competitividade com a abertura de filiais. A empresa que opta por esta estratégia pode utilizá-la em duas formas distintas: ou foca um determinado segmento e busca liderá-lo em custo, ou busca diferenciar suas atividades neste segmento. Em ambos os casos, as estratégias são semelhantes às anteriormente explicitadas.

Dois questões são de extrema importância na definição da estratégia. A primeira diz respeito à impossibilidade de uma organização ter sucesso ao buscar liderar em mais de uma estratégia genérica, pois, assim, correrá o risco de não alcançar alguma delas e ficar, nas palavras de PORTER (1980), no "meio-termo":

*Uma empresa que está no meio-termo só terá lucros atrativos se a estrutura de sua indústria for altamente favorável, ou se a empresa tiver a sorte de ter concorrentes que também estejam no meio termo. Em geral, contudo, essa empresa será muito menos lucrativa do que rivais que alcançam uma das estratégias genéricas. (...) Ficar no meio-termo é normalmente manifestação de relutância de uma empresa em fazer escolhas sobre como competir.* (PORTER, 1980, p. 14)

A outra questão diz respeito à sustentabilidade de uma estratégia, pois, para PORTER (1980), (...) *uma estratégia genérica não leva a um desempenho acima da média, a menos que seja sustentável frente aos concorrentes, (...)*. Todas as estratégias genéricas são sujeitas a ataques por parte dos concorrentes: a liderança em custos não é sustentada, pois os concorrentes podem imitar a estrutura de custos ou a mudança de tecnologia força um aumento de investimento; a diferenciação pode não se sustentar também pela imitação ou, então, porque esta diferenciação passa a ser menos importante para os consumidores; e o enfoque, além do perigo de imitação, pode ter seu segmento menos atrativo por diversos motivos.

KOTLER (1998) indica que as empresas estão descobrindo, cada vez mais, que ficar sozinho no mercado torna mais difícil o alcance do sucesso em qualquer uma das estratégias. Por isso, as empresas estão descobrindo que podem necessitar de parceiros estratégicos se desejarem ser eficazes e sustentar uma posição. Além das *joint ventures*, que são investimentos em outros países, com a parceira de empresas locais, muitas alianças tomam a forma de alianças: licenciamento para a fabricação de produtos, venda em conjunto dos produtos de duas empresas, alianças promocionais ou logísticas etc.

## 2.5 Planejamento operacional ou de programas

No planejamento estratégico tradicional, este estágio corresponde à base da pirâmide, isto é, onde todos os objetivos, metas e estratégias, são transformados em ações mercadológicas que levem a organização ao atingimento de tudo aquilo que fora planejado anteriormente em estágios superiores da administração: a corporação e a unidade de negócio. Cabe aos gerentes, delinear planos de ação em áreas bastante específicas de atuação junto ao mercado.

Em geral, este é o momento conhecido como fase de implantação do planejamento estratégico e corresponde às ações relacionadas ao produto, preço, promoção, distribuição, pesquisa mercadológica etc.

### 2.5.1 Política de produtos

As decisões de produto referem-se ao posicionamento da marca e do próprio produto (buscar obter uma diferenciação, frente aos concorrentes, junto ao consumidor, a partir de um conceito de produto, claramente definido), ou seja, estratégias de marca, qualidade, embalagem, bem como o processo de lançamento, modificação ou eliminação do produto do portfólio da organização, todos estes referenciados no ciclo de vida de cada produto.

### 2.5.2 Política de preços

Consiste em adequar o preço desejado pela organização com o preço justo de mercado. Este provém do estudo de elasticidade da demanda, do cálculo dos custos diretos e indiretos relativos à produção, da definição da política de preços mais adequada (se única ou negociável), do método de valoração (*mark up*, *total plus* etc.), do preço final e política de descontos.

### 2.5.3 Política de distribuição

Geralmente, esta área do planejamento tem três dimensões diferenciadas, mas que possuem objetivos interligados: em primeiro lugar, deve-se decidir sobre qual o melhor canal de distribuição a ser utilizado e quais distribuidores intermediários (se necessário) são mais apropriados para o tipo de produto; em seguida, deve-se preocupar com a movimentação física do produto, desde seu ponto de fabricação até as mãos do consumidor final. A esta atividade dá-se o nome de “Logística de Distribuição”. Finalmente, deve-se desenvolver uma equipe de vendas capaz de realizar não apenas a venda do produto mas, fidelizar o consumidor, tornando-o um real cliente.

### 2.5.4 Política de promoção e comunicação

*Já foi o tempo em que as pessoas compravam sapatos para manter os pés secos e aquecidos. Elas compram sapatos em função do modo como eles as fazem sentir masculinas, femininas, vigorosas, diferentes, sofisticadas, jovens, na moda. Comprar sapatos tornou-se uma experiência emocional. Agora, nosso negócio é vender emoção, em vez de sapatos. (Francis C. Rooney apud Kotler, 1998, p. 526)*

A idéia de que as pessoas não compram os produtos ou serviços por suas características intrínsecas, mas pelos benefícios que este trará, não é nova, mas muitos empresários ou administradores não a compreenderam ainda. KOTLER (1998) afirma que não é apenas um bom produto que garantirá as vendas, mas também, a forma de comunicar os seus benefícios aos consumidores. E ainda mais, *para a maioria das empresas o problema não é se elas devem ou não comunicar, mas, ao contrário, o que dizer, a quem e em que frequência.*

É interessante notar que uma organização, seja ela qual for, não tem necessidade de comunicar-se apenas com seus consumidores. Durante a sua

vida produtiva, a organização se vê envolvida com diversos *stakeholders* e com eles deve comunicar-se de maneira efetiva e eficaz. Um exemplo são as empresas fabricantes de cigarro, que cada dia mais, se vêem envolvidas com públicos não-fumantes, Governo etc. Outro bom exemplo aconteceu em Brasília, durante o exercício do Governador Cristóvão Buarque<sup>8</sup>. Ocorreu uma greve de professores que durou três meses e colocava em cheque a posição do Governo do Distrito Federal, principalmente em relação à opinião pública, que exigia uma solução para o impasse, visto que o ano letivo estava comprometido. A assessoria de comunicação do Governo traçou, então, uma estratégia que utilizava a experiência do Governador como professor que era. Na televisão foi veiculada uma campanha em que o Governador aparecia em frente a um quadro negro e com um giz passava a explicar os motivos pelos quais era inviável para o Governo atender à solicitação de aumento de salários pleiteada pelos professores. A campanha fez com que a opinião pública ficasse ao lado do Governo e exigisse dos professores o fim da greve, o que realmente aconteceu poucos dias depois.

As atividades relacionadas à comunicação com o consumidor, dá-se o nome de decisões de composto promocional. Basicamente, existem cinco ferramentas que o compõem, sendo que nem todas necessitam de utilização por parte da organização que deseja se comunicar com seu público-alvo ou consumidor. As atividades são: a **propaganda**, que é uma comunicação impessoal em que a venda face a face é excluída; a **publicidade**, que apesar de, assim como a propaganda, aproveitar-se da impessoalidade, utiliza, teoricamente, materiais gratuitos (matérias não pagas em jornais e revistas, por exemplo); a **promoção de vendas**, que é um conjunto de atividades promocionais não regulares (eventos, sorteios, vale-brindes etc.), que objetivam aumentar as vendas e, por este motivo, incluem constantemente a propaganda (afinal, não adianta realizar uma promoção se esta não for comunicada aos consumidores); as **relações públicas**, que, diferentemente das outras, não visa a alavancagem comercial, mas a comunicação com os

---

<sup>8</sup> Cristóvão Buarque foi eleito, pelo Partido dos Trabalhadores (PT), em 1994 e exerceu o cargo de janeiro de 1995 a janeiro de 1999, quando foi substituído pelo atual Governador Joaquim Roriz, do Partido do Movimento Democrático Brasileiro (PMDB).

diversos públicos envolvidos com a empresa, gerando simpatia por suas políticas e ações, facilitando assim a eficácia de outras ferramentas promocionais; e o **merchandising**, que ao contrário do entendimento popular, significa trabalhar o ponto-de-vendas de maneira a torná-lo atraente e indutor de compras para o consumidor.

#### 2.5.5 Política de pós-vendas

Apenas a pouco tempo considerada, pela grande maioria das empresas, como área de importância para o planejamento da organização, o relacionamento com o cliente vem obtendo adeptos em vários segmentos de negócio. Até mesmo produtores de bens de consumo imediato, como refrigerantes, chocolates e absorventes femininos, disponibilizam canais pelos quais o consumidor pode fazer sugestões e reclamações.

A política de relacionamento tem como objetivo final proporcionar ao consumidor uma experiência em que ele se sinta valorizado e, por isso, mantenha-se fiel ao seu fornecedor habitual. O grande desafio, como pode-se observar na figura abaixo, é transformar um potencial consumidor em um parceiro.

Esse desafio pode ser obtido por meio da observação de que o contato com o consumidor tem cinco níveis:

- **Relacionamento Básico:** o vendedor simplesmente vende o produto;
- **Relacionamento Reativo:** além da venda, há o estímulo para que o consumidor telefone caso haja alguma dúvida, comentário ou reclamação;
- **Relacionamento Responsável:** o vendedor telefona ao consumidor logo após a venda para conferir se o produto está atendendo as suas expectativas. Também solicita sugestões para a melhoria do produto;
- **Relacionamento Proativo:** o vendedor continua contatando o comprador de vez em quando para informar sobre melhores usos do produto ou sobre novos produtos;

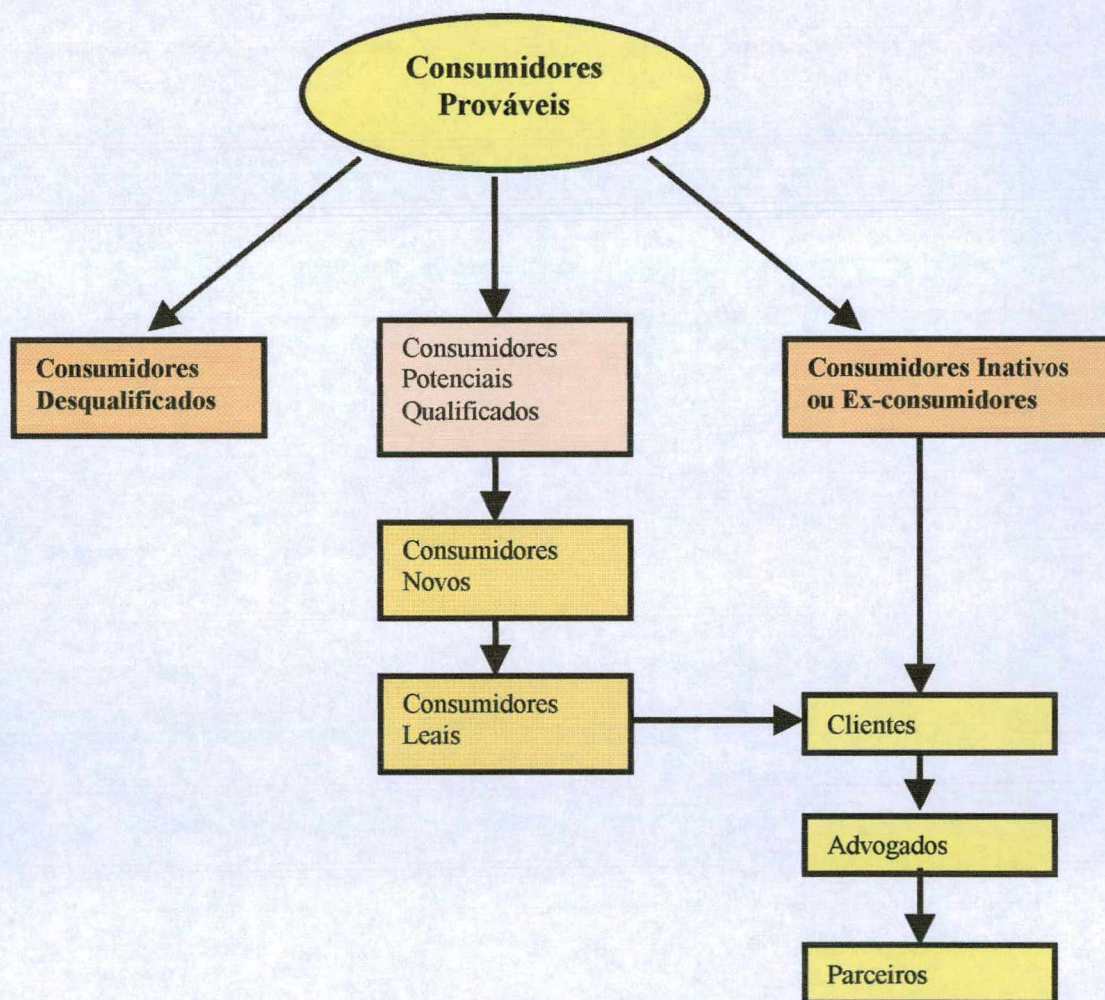


- **Relacionamento de Parceria:** a empresa trabalha continuamente com os consumidores de forma a descobrir maneiras de economizar ou usar melhor o produto.

A maioria das empresas fica no Relacionamento Básico, pois tem mercados muito grandes com lucro unitário pequeno. Caso contrário, trabalha-se o Relacionamento de parceria.

A figura apresentada a seguir ilustra muito bem o longo caminho entre o primeiro contato com um consumidor e a parceria com um cliente.

**Figura 11: A difícil tarefa de “prender” o consumidor**



Fonte: adaptado de KOTLER, 1998

## 2.6 Planejamento “do topo para baixo” X Planejamento Participativo

*Planejamento poderia ser um processo simples se o elemento-chave – o indivíduo – nele envolvido tivesse um comportamento sempre previsível. Entretanto, distorções e conflitos no processo de planejamento sempre aparecem como um resultado de conflitos interpessoais e diferenças individuais em percepção, comunicação, necessidades e interesses. (KWASNICKA, 1988, p. 163)*

Historicamente, a gestão do planejamento tem uma relação muito forte com a evolução das transformações estruturais das organizações. Desde o modelo burocrático até o matricial, sempre se buscou modificar a estrutura organizacional de uma empresa de maneira a favorecer o fluxo de tomada de decisão.

Segundo MOTTA (1976), a estrutura burocrática representou, em um dado momento, um grande passo em direção à racionalidade, substituindo critérios tradicionais como herança e direito, por critérios racionais, como capacidade. O modelo, tipicamente “do topo para baixo”, revelou-se, posteriormente, inadequado para grande número de organizações, principalmente pelo fato de haver dificuldade em reunir em torno de um ocupante de cargo todo o conhecimento especializado necessário ao desempenho do seu papel.

Para MOTTA (1976), *Tal dificuldade levou ao surgimento de um segundo tipo de estrutura que ficou conhecida como “linha-estafe”.* Nesse modelo, ainda predominantemente “do topo para baixo”, surgia o papel do assessor (*staff*), que não tinha poder de decisão e agia como aconselhador.

Ainda assim, um problema persistia: como adequar ações de determinada área se estas dependiam de ações de outra área para funcionar? MOTTA (1976), indica que uma tentativa de solução para o problema foi a chamada estrutura funcional, na qual um cargo ou uma unidade administrativa tem autoridade sobre outra em um campo restrito e especializado, mesmo que não haja uma relação de linha. Esse é o modelo tipicamente adotado na



grande maioria das organizações modernas, inclusive aquela que será alvo de estudo de caso, mais à frente.

Os tipos estruturais apresentados são, segundo PALAZZO (1993), derivados da Teoria Mecanicista de René Descartes (1596/1650), o qual, em seu livro *Discurso sobre o Método*, indica que, quando se tiver de enfrentar um problema complexo, em que exista dificuldade de entendimento, deve-se dividir este problema em partes, pois ao entender as partes, entende-se o todo.

Para PALAZZO (1993), à medida que o organograma crescia, tanto lateralmente como verticalmente, a complexidade aumentava. Desta forma, ficava cada vez mais difícil utilizar o modelo de Descartes, visto que se possuía mais e mais partes e estas estavam cada vez mais afastadas do todo. Assim, essas partes começavam a ter vida própria, e o gerente responsável perdia o controle sobre suas ações, prejudicando o planejamento.

É exatamente isso que OUCHI (1988) critica nas empresas ocidentais no seu estudo sobre a organização das empresas orientais, em especial as japonesas. OUCHI (1988) indica pelo menos três grandes diferenças que fazem com que as empresas japonesas superem as ocidentais em termos de produtividade: os valores coletivos, que geram senso comum de responsabilidade; o interesse holístico pelas pessoas, o que faz com que cada membro da empresa sinta-se como pertencendo a uma família; e, o que é mais importante para o presente estudo, a participação na tomada de decisão.

No estilo ocidental, geralmente, um pequeno grupo de pessoas se reúne para discutir um problema e sugerir soluções. Segundo OUCHI (1988, p. 44)

*Pode-se dizer que o grupo atingiu consenso quando finalmente concorda com uma única alternativa e cada membro pode dizer honestamente ao outro três coisas:*

- 1. Acredito que você compreendeu meu ponto de vista.*
- 2. Acredito que compreendo seu ponto de vista.*
- 3. Quer eu prefira ou não esta decisão, eu a apoiarei, porque ela foi alcançada de modo aberto e justo.*

Pode-se observar, no estilo ocidental, um modelo predominantemente “do topo para baixo”, pois o que ficar acertado no pequeno grupo, será enviado

para baixo como um objetivo a ser alcançado. No estilo japonês, o alcance da participação é muito mais amplo, conforme sugere o trecho a seguir.

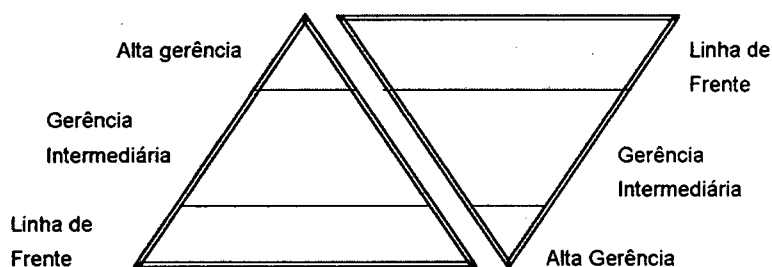
*Quando é preciso tomar uma decisão importante em uma organização japonesa, todos os que sentirão o seu efeito estarão envolvidos no processo de decisão. No caso de uma decisão sobre onde localizar uma nova fábrica, sobre mudar ou não um processo de produção, ou algum outro evento de importância, freqüentemente haverá sessenta a oitenta pessoas diretamente envolvidas na tomada de decisão. Uma equipe de três receberá a missão de falar a todas as sessenta ou oitenta pessoas e, cada vez que surgir uma modificação significativa, será necessário entrar em contato com todas elas novamente. A equipe repetirá esse processo até que seja alcançado um verdadeiro consenso. Tomar uma decisão dessa maneira leva muito tempo, mas uma vez que se chega a ela, todos os afetados por ela têm probabilidade de apoiá-la. Compreensão e apoio podem substituir o verdadeiro conteúdo da decisão, já que as cinco ou seis alternativas concorrentes podem ser igualmente boas ou más. O importante não é a decisão em si, mas o quanto as pessoas estão comprometidas e informadas. As 'melhores' decisões podem dar errado, assim como as 'piores' podem funcionar muito bem. (OUCHI, 1988, p. 45)*

Pode ser que seja exagero fazer com que tantas pessoas estejam envolvidas em um processo de planejamento, pois este encerra uma grande quantidade de atividades técnicas não compreensíveis pela grande maioria dos funcionários, mas o conceito de participação, de informação deve ser observado em favor do comprometimento em relação ao que ficou definido como objetivo ou meta.

Neste contexto, tanto GRÖNROOS (1993) quanto KOTLER (1996) concordam que o caminho para o sucesso passa pela inversão da estrutura

organizacional, fazendo de um modelo “do topo para baixo” um modelo participativo (ver Figura 12).

**Figura 12 – A inversão da pirâmide organizacional**



**Fonte: adaptada de GRÖNROOS, 1993, p. 231**

*A transição do pensamento organizacional que obviamente resulta de uma mudança no pensamento estratégico de acordo com os princípios da gestão de serviços, significa, na verdade, três coisas: primeiro as prioridades mudaram. Isto é demonstrado de forma esquemática pelo fato de que a pirâmide da organização está virada de cabeça para baixo. A alta gerência não é o ápice da pirâmide e a parte da estrutura organizacional que determina de imediato se a pirâmide da empresa será um sucesso ou um fracasso. Ao contrário, a linha de frente, incluindo pessoal, recursos físicos e sistemas operacionais, interagindo com os clientes, situa-se no topo da hierarquia organizacional. O desempenho da linha de frente determina se a organização será bem-sucedida e lucrativa ou não. As equipes burocráticas e outras funções de apoio, assim como a gerência, só são um pré-requisito para a excelência. (GRÖNROOS, 1993, p. 230).*

*(...) As empresas excelentes em marketing fazem melhor: invertem o organograma. No topo da organização estão os*

*consumidores. A seguir, em ordem de importância, está o pessoal da linha de frente que contata, atende e satisfaz os consumidores. Abaixo deles estão os gerentes intermediários, cuja tarefa é apoiar o pessoal da linha de frente para que possam servir bem os consumidores. Finalmente, a base é a alta administração cujo trabalho é apoiar os gerentes intermediários, para que estes possam dar todo o apoio ao pessoal da linha de frente. (KOTLER, 1996, p. 37)*

Não quer dizer o autor que, o modelo de participação deva fazer com que a linha de frente (no caso de prestadores de serviço) ou o chão de fábrica (no caso de fabricantes) devam ter nas mãos o processo de planejamento e que os gerentes intermediários e a alta direção devam suportar o que foi decidido em níveis inferiores da organização. O fato é que, se a empresa deseja focar o mercado e ser competitiva, aqueles que mais entendem de seus mercados – no caso a linha de frente – deve ser ouvida quando se der o desenvolvimento do planejamento da corporação.

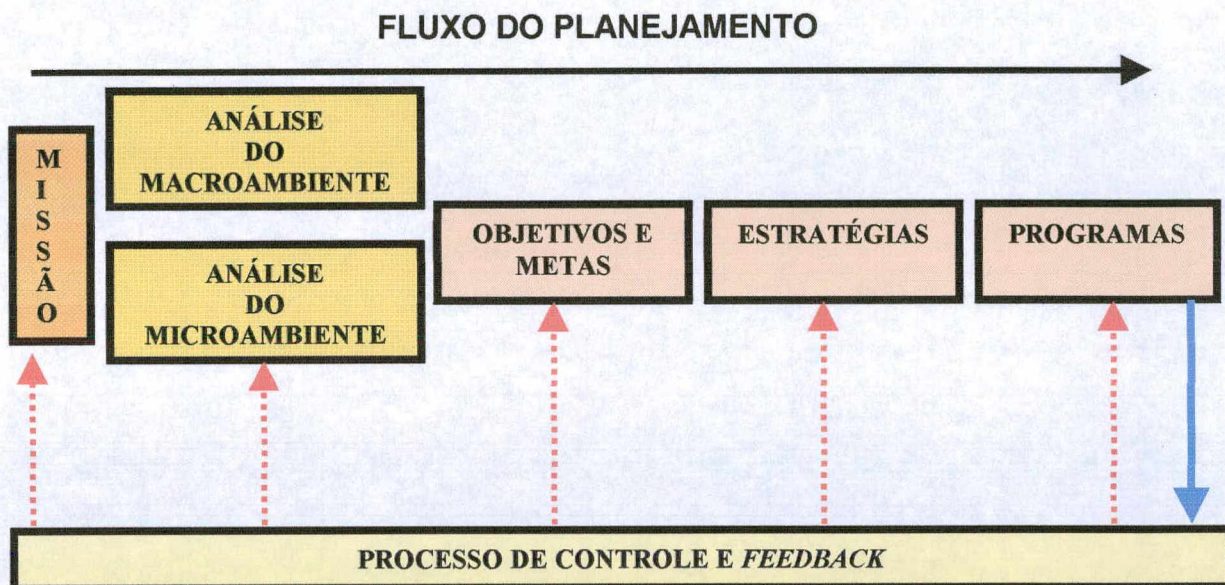
## **2.7 O processo de controle e *feedback***

O processo de controle e *feedback* é considerado como o último dos passos do planejamento estratégico. Mas, na realidade, deve-se lembrar que o planejamento estratégico obedece a um ciclo, e o último passo torna-se o primeiro no momento em que as informações, obtidas por meio do mecanismo eficaz de *feedback*, serão o alimento das mudanças de rumo da estratégia adotada.

Pode-se observar, no diagrama do fluxo de planejamento estratégico (ver Figura 12), que as informações coletadas influenciarão todos os passos anteriores do processo, até mesmo na definição do negócio e da missão da organização. Portanto, este processo não pode ser deixado de lado.



Figura 13: O Fluxo do Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado das notas de aula do Curso de MBA em Marketing de Serviços da ESPM

*Como muitas surpresas ocorrem durante a implementação dos planos de marketing, o departamento de marketing tem que monitorar e controlar continuamente as atividades de marketing. Apesar desta necessidade, muitas empresas adotam procedimentos inadequados de controle. Esta conclusão foi extraída de um estudo de 75 empresas de vários tamanhos e de setores diferentes. (KOTLER, 1998, p. 663)*

Para controlar o processo, pode-se utilizar, como orientação, controles do mesmo tipo sugeridos por KOTLER (1998), na área de *marketing*:

- **O controle do plano anual** – é realizada, geralmente, pela alta e média administração e tem como propósito examinar se os resultados estão sendo atingidos. Tem como principais abordagens a análise de vendas e da participação de mercado, a relação vendas/despesas e o rastreamento do nível de satisfação do consumidor;
- **Controle de rentabilidade** – é, geralmente, efetuado por um profissional específico denominado *controller* e tem como propósito examinar onde a empresa está ganhando ou perdendo dinheiro. Este método de controle

aborda principalmente a rentabilidade por produto, território, cliente, segmento, canal de distribuição e tamanho do pedido;

- **Controle de eficiência** – aqui a administração de linha e de *staff* se une ao *controller* para avaliar e melhorar a eficiência e o impacto dos gastos. Aborda a eficiência por força de vendas, por propaganda, por promoção de vendas e por distribuição; e
- **Controle estratégico** – realizado pela alta administração, assessorada por um auditor, tem o intuito de examinar se a empresa está buscando as melhores oportunidades em relação a mercados, produtos e canais. Aborda os instrumentos de avaliação de eficácia organizacional a ética da empresa e sua responsabilidade social.

#### 2.7.1 Novos modelos de Controle – O *Balanced Scorecard*<sup>9</sup>

*Imagine-se entrando na cabina de um moderno avião a jato onde houvesse apenas um único instrumento. Como você se sentiria após a seguinte conversa com o piloto?*

*V: Não imaginei que você pilotasse o avião com um único instrumento. O que ele mede?*

*P: A velocidade do ar. Estou controlando rigorosamente a velocidade do ar neste vôo.*

*V: Ótimo. A velocidade do ar deve ser importante. Mas, e a altitude? Um altímetro não ajudaria?*

*P: Aprendi a controlar a altitude nos últimos vôos e já sou um mestre nisso. Agora tenho que prestar atenção na velocidade do ar.*

*V: Mas você não tem sequer um medidor de combustível. Não seria útil?*

*P: Claro; o combustível é importante, mas não consigo me concentrar em tantas coisas ao mesmo tempo. Por isso, neste vôo a minha preocupação é com a*

<sup>9</sup> O tema *Balanced Scorecard* foi aqui desenvolvido com especial participação do senhor José Eduardo Amaral de Oliveira Teixeira, executivo da ASBACE, que realizou um estudo sobre o assunto, tendo como



*velocidade do ar. Quando aprender a dominá-la tão bem quanto a altitude, vou me dedicar ao consumo de combustível nos próximos vôos.* (KAPLAN, 1997, p. 1)

A visão estratégica ampla, que permite às empresas entenderem e atenderem às necessidades específicas de seus clientes, só é possível com inovações adequadas e contínuas nos processos de negócio. O *Balanced Scorecard* (BSC), como sistema de medição e alinhamento estratégico serve a esse propósito, proporcionando clareza sobre os aspectos do negócio que realmente impulsionam o desempenho.

O BSC caracteriza-se como um conjunto de indicadores financeiros e operacionais, balanceados segundo as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos, do aprendizado e do crescimento, proporcionando uma visão atual e futura.

A ênfase nos indicadores financeiros torna as empresas reativas, com pouco poder de ação e sem clareza de direção. O resultado financeiro é uma consequência das ações empreendidas ao longo da cadeia de valor<sup>10</sup>. O BSC permite o acompanhamento de indicadores financeiros, em função das causas de suas variações. O aprendizado e o conhecimento levam a processos internos de melhor qualidade. Estes geram clientes mais satisfeitos que, por sua vez, aprimoram os resultados financeiros quantitativamente e qualitativamente.

Em outras palavras, o BSC é um sistema gerencial estratégico que atende principalmente à alta direção, estimulando a melhoria nos produtos, nos processos e nos resultados, pela manutenção do foco estratégico. Sua aplicação gera os seguintes benefícios: a) esclarece e atualiza as estratégias e comunica-as à organização como um todo; b) relaciona os objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e os planos operacionais; c) promove o alinhamento das metas de unidades, processos e indivíduos com as

---

base o livro *Estratégia em Ação – Balanced Scorecard* de Robert S. Kaplan e David P. Norton (Ed. Campus, 1997).

<sup>10</sup> Segundo KOTLER (1998), a cadeia de valor é uma visão mais moderna da atuação tradicional de produção e venda das empresas. Na visão da geração de valor, as atividades de segmentação e enfoque de mercado são premissas básicas ao planejamento estratégico.

estratégias; e d) conduz revisões periódicas para aumentar o aprendizado e melhorar as estratégias.

O BSC abrange quatro processos gerenciais básicos: a tradução da visão, isto é, gera um consenso quanto à visão e à estratégia da organização; divulga amplamente a estratégia a todos os níveis organizacionais; desdobra a estratégia, transformando as metas em planos específicos de ação para cada setor ou processo; e monitora permanentemente a estratégia, verificando a obtenção dos resultados esperados e promovendo os ajustes necessários.

A construção de um BSC depende fundamentalmente do comprometimento da alta direção em incorporar as necessidades e expectativas das principais partes interessadas. As etapas para a sua construção são:

- a) Preparação – definição da abrangência e elucidação (ou formulação) do plano estratégico;
- b) Entrevistas iniciais, individuais, com a alta direção – o objetivo é obter os objetivos estratégicos e propostas de indicadores;
- c) *Workshop* inicial com a alta direção – gera a discussão do plano estratégico, definição dos fatores críticos de sucesso e a formulação da versão inicial do BSC com indicadores;
- d) Entrevistas individuais de validação com a alta direção – obtenção da visão de cada membro sobre o BSC preliminar e levantamento de dificuldades de implementação;
- e) *Workshop* com os gerentes e a alta direção – debate sobre a estratégia e o BSC proposto, com o estabelecimento de metas para cada indicador;
- f) *Workshop* final com a alta direção – validação do BSC e das metas propostas, definição dos planos de ação e de comunicação, integração do BSC ao sistema gerencial e desenvolvimento do sistema de apoio;
- g) Implementação dos aspectos definidos no *workshop* final com a alta direção; e



h) Revisão periódica anual do conteúdo do BSC como parte do planejamento estratégico.

Após estas considerações, pode-se concluir que o BSC é uma forma de gerenciar o negócio, em que as estratégias e a visão das organizações são objetivamente traduzidas em indicadores de sucesso. A sua implementação gera comunicação clara para todos os níveis hierárquicos e integração entre as áreas e processos. Promove entendimento das relações de causa e efeito entre processos e seus resultados e entre os objetivos e metas de sucesso, balanceando os objetivos financeiros de curto prazo com as oportunidades de crescimento de longo prazo. Permite, enfim, uma visão sistêmica do negócio.

## **2.8 O Plano e seu conteúdo**

O planejamento estratégico não é um assunto novo, portanto, têm sido referenciado e estudado por diversos autores. Cada autor tem em sua mente um modelo apropriado de plano a indicar. Deve o leitor, entretanto, lembrar que plano nada mais é do que a formalização, em geral por escrito, do que foi planejado.

Dentre os autores referenciados no presente trabalho, KOTLER (1998) é o que consegue demonstrar todos os elementos de um plano, da maneira mais estruturada e didática, proporcionando ao leitor uma estruturação de idéias bastante coerente. Segundo ele, os elementos constitutivos de um plano são:

- a) Sumário executivo e índice de assuntos – é um breve sumário, de poucas páginas, contendo as principais metas e recomendações do plano;
- b) Situação atual do ambiente – apresenta informações relacionadas com o mercado, o *mix* atual da empresa, a concorrência e o macroambiente;
- c) Análise de oportunidades – apesar de ser muito limitado, o título desta parte pressupõe a análise das principais ameaças e oportunidades do ambiente e os reflexos destas em adição aos pontos fortes e fracos da organização;

- d) Objetivos e metas – o interesse aqui é de gerar uma hierarquia de objetivos e metas para o processo de planejamento;
- e) Estratégias – aqui são informadas todas as decisões relacionadas com as estratégias selecionadas para a empresa. Devem constar desta parte os seguintes assuntos:
- Mercado-alvo;
  - Estratégia de posicionamento;
  - Linha de produtos;
  - Preço;
  - Pontos de distribuição e força de vendas;
  - Serviços agregados ao produto;
  - Campanha de propaganda;
  - Campanha de promoção de vendas;
  - Pesquisa e desenvolvimento; e
  - Métodos de pesquisa;
- f) Programas de ação – é um cronograma de operacionalização do plano que informa quando cada uma das estratégias será realizada, a qual custo e por quem;
- g) Demonstração do resultado projetado – Os planos de ação permitem a preparação de um orçamento constando o volume de vendas previsto e conseqüente receita obtida em contrapartida aos custos de produção, distribuição e promoção;
- h) Processos de controle – é a última etapa do plano, onde os processos de controle deverão ser montados para garantir o pleno êxito do mesmo.

## **2.9 A Tecnologia de Informação e o planejamento**

O planejamento estratégico é uma atividade essencialmente baseada em informação. Quanto mais informação a organização e os responsáveis pelo planejamento obtiverem sobre os ambientes interno e externo, maiores as chances de serem acertadas as previsões sobre pontos fortes e fracos,

ameaças e oportunidades. Segundo ANSOFF (1965), o conhecimento elevado sobre estes quatro elementos do ecossistema da organização favorece a tomada de decisão em termos dos objetivos, metas, estratégias e planos de ação, necessários à diminuição do *gap* entre as *performances* desejada e possível, isto é, ao crescimento organizacional.

SLACK (1999), profundo conhecedor da administração da produção, diz que existem três tipos de *inputs* transformados (matérias-primas) no processo produtivo: os materiais, as pessoas e a informação. Neste sentido, o planejamento estratégico é, em essência, um processo produtivo de transformação de informações em ações. Para o processamento de informações, SLACK (1999) afirma existirem tecnologias próprias como o Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI – *Electronic Data Interchange*) e o Sistema de Informações Gerenciais (SIG).

*As tecnologias de processamento de informação incluem qualquer dispositivo que colete, manipule, armazene ou distribua informação. A maioria desses dispositivos classifica-se sob o termo geral de tecnologias baseadas em computador, apesar de também dever incluir aquelas associadas com operações de telecomunicações. (SLACK, 1999, pp. 188)*

Com base no estudo de Slack, pode-se afirmar que, além dos tradicionais EDI e SIG, hoje existe um outro conceito a ser considerado, o Sistema de Inteligência Competitiva - SIC.

### 2.9.1 Intercâmbio Eletrônico de Dados – EDI

O EDI, sigla que, em inglês, significa *Electronic Data Interchange*, refere-se a todas as movimentações de informação, realizadas em meio eletrônico por redes de intercâmbio de dados.

Pode-se operar em EDI nos mais variados casos, tais como: gerenciamento de banco de dados, gestão de pessoal por departamentos, controle de contas, correspondência interna (*e-mail*), recebimento de pedidos

dos clientes, solicitação de remessas para fornecedores, pagamentos e recebimentos, informações a acionistas, balanços etc.

Se observado pela ótica da produção, um caixa automático bancário é um equipamento que intermedia a solicitação de informação por parte do cliente do banco e seu atendimento. Por isto, este equipamento trabalha com intercâmbio eletrônico de dados.

Segundo SLACK (1999) *as redes que carregam informações EDI são chamadas serviços de rede de valor adicionado (VANs – Value Added Network Services) e são usualmente gerenciadas por terceiros. Fornecedores, clientes, distribuidores e outros interessados nas informações nestas redes contidas necessitam apenas de equipamentos adequados, bem como de aplicativos e sistemas internos, compatíveis entre si.*

## 2.9.2 Sistema de Informações Gerenciais – SIG

*Um Sistema de Informações Gerenciais (SIG), pode ser definido como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa e que proporcionam a sustentação administrativa visando a otimização dos resultados esperados. (ABREU, 1999, pp. 9)*

ABREU (1999) também classifica tecnicamente um SIG como sendo um *conjunto de procedimentos que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e disseminam informações para o suporte na tomada de decisões, coordenação análise, visualização da organização e controle gerencial. SLACK (1999) também é favorável a esta visão na área de produção acrescentando que dentro da configuração do sistema físico<sup>11</sup>, todavia, o que é importante é a forma como a informação se move, é modificada, é manipulada e apresentada de modo a poder ser utilizada no gerenciamento de uma organização.*

---

<sup>11</sup> O sistema físico aqui indicado refere-se ao “arranjo das tecnologias de processamento de informação – que computadores e outros artefatos podem fazer, e como eles estão conectados aos demais”. (SLACK, 1999, p. 189).

Interessante é a visão de STAIR (1998) sobre a evolução dos sistemas de informação baseados em computador. Segundo ele, as modificações implementadas na tecnologia, e que se refletem nas gerações de computadores, aumentaram o número de pessoas que podem ter acesso a informações a partir do potencial de um computador. Para STAIR (1998), os primeiros sistemas empresariais destinavam-se a executar operações simples do dia a dia, como por exemplo emitir a folha de pagamento, realizar faturamento junto aos clientes e controlar os estoques. Esses sistemas eram chamados de **Sistemas de Processamento de Transações** (TPS – *Transaction Processing Systems*). *Em formas aperfeiçoadas, estes sistemas de processamento de transações ainda têm importância fundamental na maior parte das empresas modernas.* (STAIR, 1998, pp. 15)

STAIR (1998) continua descrevendo a evolução dos sistemas de informação ao apontar que não demorou muito para os administradores notarem a importância das informações armazenadas nos Sistemas de Processamento de Transações para a tomada de decisão. Foi exatamente este fato que possibilitou o aparecimento, na década de 60, dos primeiros **Sistemas de Informação Gerencial**. Para STAIR (1998) os SIGs são *caracterizados pelo uso de sistemas de informação para produzir relatórios gerenciais*. Isso o leva a continuar sua dissertação sobre a evolução dos sistemas, indicando que nas décadas de 70 e 80 apareceram sistemas de informação que custavam menos e eram mais poderosos, proporcionando o aparecimento de **Sistemas de Apoio à Decisão** (DSS – *Decision Support System*), que além da atividade de produção de relatórios, efetivada pelo SIG tradicional, pode fornecer assistência imediata na solução de problemas complexos, sugerindo alternativas e ajudando na decisão final. Finalmente, nas décadas de 80 e 90, começaram a ser desenvolvidos os primeiros sistemas de **Inteligência Artificial** (AI – *Artificial Intelligence*), com a qual um computador toma as características da inteligência humana, e **Sistemas Especialistas** (ES – *Expert Systems*), que pode fazer sugestões e chegar a conclusões de maneira similar, ou bem próxima, às de um profissional especialista.

A partir do conceito inicialmente formulado, ABREU (1999) indica que o SIG tem, como entradas, fontes de dados internas e externas à organização e, como saídas, diversos tipos de relatórios, o que vai ao encontro do explicitado por Stair. As informações internas advêm das várias áreas da organização, tais como o RH (controle de férias e de ponto, administração de salários, informações sobre assistência médica), administração comercial (cotações de preços, carteira de pedidos, faturamentos), administração de *marketing* (análise de mercados, planejamento de vendas e promoções), controle de qualidade (especificações de padrão, estatísticas de qualidade) e outros.

As fontes externas do SIG seriam os fornecedores (nome, endereço, preços e condições), os clientes (quantidades adquiridas, pagamentos efetuados, nome, data de nascimento), e os concorrentes (quem são, onde estão, quais seus produtos). Quando se fala em fontes externas de informações, pode-se avançar para um novo conceito: o de Sistema de Inteligência Competitiva. O próprio KOTLER (1998) diz que o serviço de inteligência é aquele que busca todas as informações que são externas à organização e potencialmente relevantes às suas estratégias de atuação.

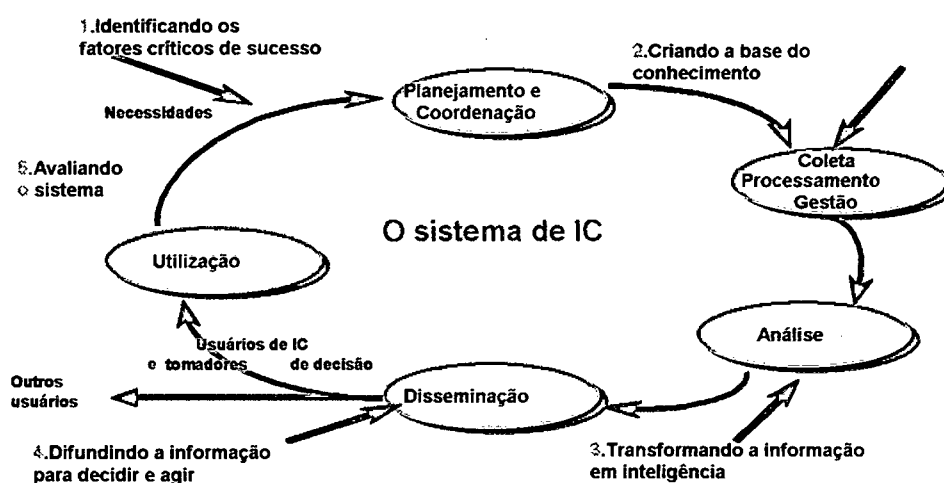
### 2.9.3 Sistema de Inteligência Competitiva – SIC

*Aquele que conhece a si mesmo e ao inimigo, ainda que em cem batalhas, jamais correrá perigo. Aquele que conhece a si mesmo, mas não conhece o inimigo, correrá perigo em todas as batalhas. (Sun Tsu, 2000)*

A similaridade entre o SIG tradicional, que gera, em forma de relatório, informações inerentes ao ambiente interno da organização, o SIC gera um conjunto de informações estratégicas para a tomada de decisão. A diferença está na orientação da informação, que neste caso é relativa ao ambiente externo, formado por variáveis competitivas (clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, canais de comunicação) e macroambientais incontroláveis (política, leis, economia, cultura, tecnologia, meio ambiente).

Para MORIM (2001), é um processo analítico, que transforma informações primárias em informações relevantes, acuradas e de conhecimento estratégico utilizável. Para MILLER (apud COHEN, 1999, p. 73) é uma estratégia para a empresa descobrir o que se passa no ambiente de negócios do seu setor, e esse conhecimento dá aos executivos condições de tomar atitudes que forneçam à empresa uma vantagem sobre seus concorrentes. Na mesma linha, COELHO, SILVA e SOUZA (1999) definem inteligência competitiva como Processo sistemático de coleta, tratamento, análise e disseminação da informação sobre as atividades dos concorrentes, tecnologias e tendências gerais dos negócios, visando subsidiar a tomada de decisão e atingir as metas estratégicas da empresa. (ver Figura 14)

**Figura 14 – O Sistema de Inteligência Competitiva**



**Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE**

Se o leitor observar as definições apresentadas, tanto em relação ao SIC, como em relação ao SIG, poderá notar a similaridade entre os processos, conforme indicado anteriormente.

COELHO, SOUZA e SILVA (1999) informam que inteligência competitiva implica em, além de coletar, tratar, analisar e disseminar informação útil e

pertinente sobre o ambiente externo da organização, visão de futuro e em envolvimento do decisor. Isto favorece a redução da incerteza na tomada de decisão, a prevenção em relação às grandes mudanças estruturais, evitando a surpresa, a avaliação objetiva da posição competitiva atual e futura, a identificação de ameaças e oportunidades, a redução no tempo de reação e, em última análise, a melhoria dos planejamentos de curto, médio e longo prazos.

É inegável que a inteligência competitiva, como fator gerador de vantagem competitiva, vem sendo considerada, a cada ano, por mais empresas em todo o mundo (Figura 15). Isso acontece pelos benefícios trazidos pela prática da utilização da informação como fator de diminuição nas incertezas relacionadas à tomada de decisão (Figura 16).

É importante, porém, lembrar KOTLER (1998, p. 218) ao dizer que:

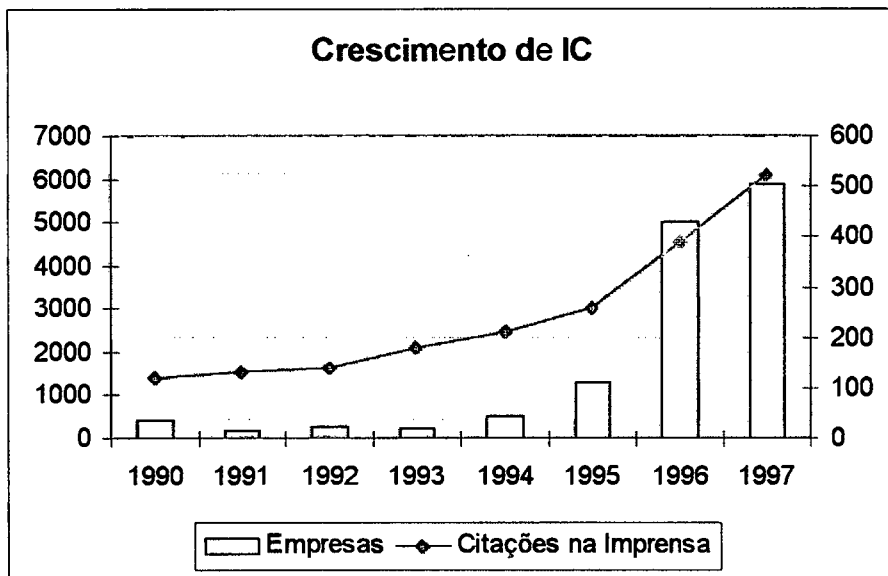
*A coleta de informações competitivas não deve ser um processo desordenado. Ao contrário, cada empresa deve desenhar cuidadosamente seu sistema de inteligência competitiva para ser eficaz em termos de custo.*

Note o leitor que, ao falar em eficácia em termos de custo, Kotler não se restringe ao aspecto financeiro, mas amplia o conceito em termos de tempo da gerência e dos técnicos para a realização das tarefas de levantamento, tratamento, análise e disseminação das informações competitivas.

Para KOTLER (1998), existem quatro grandes etapas para a modelagem do SIC em uma organização: a criação do sistema, a coleta de dados, a avaliação e análise de dados e a disseminação da informação e resposta.

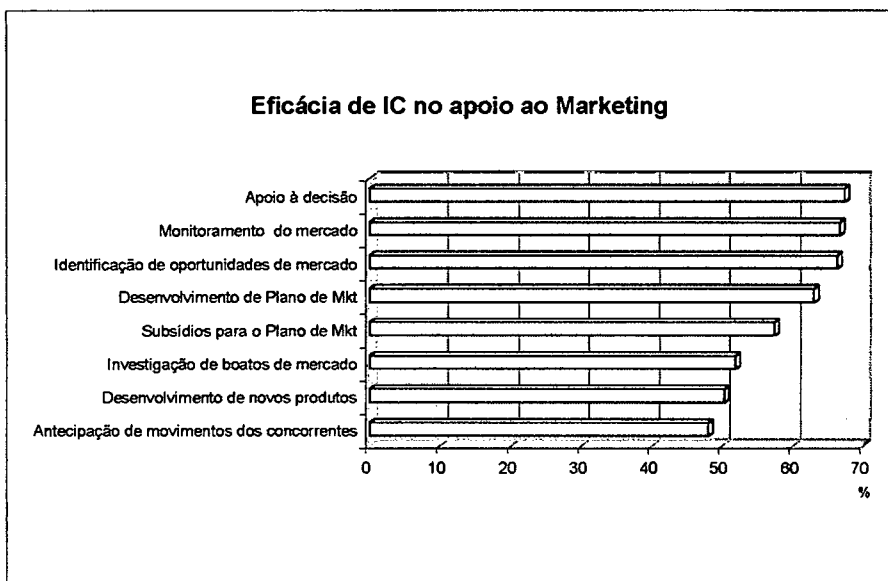


**Figura 15 – O crescimento do uso da Inteligência Competitiva**



Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE

**Figura 16 – A importância do Sistema de Informações Competitivas**



Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE

Este capítulo teve como objetivo analisar a evolução do conceito e das ferramentas de planejamento estratégico e servirá de base para uma análise mais criteriosa de sua aplicação na empresa alvo do estudo de caso.

## CAPÍTULO 3

### METODOLOGIA DA PESQUISA

De maneira a proceder o estudo de um caso que viesse a complementar o objetivo do trabalho, foi realizada uma pesquisa, em parte exploratória e em parte descritiva, a qual, durante seis meses, conseguiu levantar informações relevantes sobre a aplicação do modelo de planejamento do tipo “do topo para baixo” em uma empresa do setor financeiro.

A empresa escolhida foi a Associação Brasileira dos Bancos Estaduais e Regionais – ASBACE, assim como sua subsidiária ASBACE Tecnologia e Produtos – ATP S.A.

A pesquisa exigiu o levantamento bibliográfico e documental para levar o leitor à compreensão acerca das bases históricas que levaram ao surgimento da organização, os cenários e suas mutações que influenciaram o modelo estratégico e suas modificações, bem como demonstrasse o atual modelo de planejamento utilizado por seu corpo diretor.

Também foi exigido, na segunda fase, o desenvolvimento e aplicação de um questionário individual, direcionado aos diretores, gerentes e coordenadores, que pudesse avaliar o grau de conhecimento e aplicação dos conhecimentos de planejamento estratégico, bem como o grau de aceitação e comprometimento, por parte do *staff* gerencial, do modelo atualmente utilizado.

Para maior facilidade de entendimento, os resultados da pesquisa foram divididos nos próximos três capítulos: o Capítulo 4 destina-se a demonstrar os resultados da pesquisa bibliográfica e documental, e em seguida, no Capítulo 5, é referenciado o relatório da pesquisa realizada em campo, a partir da utilização do questionário ( ver Anexo); o Capítulo 6 destina-se às conclusões com base nos resultados da pesquisa (ver Apêndice).

### 3.1 Pesquisa Exploratória

Segundo MATTAR (1997), *pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Ainda segundo o mesmo autor, este tipo de pesquisa é particularmente útil quando se tem noção muito vaga do problema pesquisado.*

O primeiro passo para o desenvolvimento do estudo de caso foi a pesquisa exploratória, baseada nos métodos de levantamento bibliográfico, levantamento documental e levantamento de experiência.

Para MATTAR (1997), levantamentos bibliográficos constituem a forma mais rápida e econômica de aprofundar um problema de pesquisa e referem-se a trabalhos realizados anteriormente por outros autores. O levantamento bibliográfico envolve a procura em livros, revistas, dissertações, teses e informações publicadas jornais, órgãos governamentais ou outras fontes. Levantamentos documentais referem-se a informações que a própria empresa mantém em seus arquivos ou existem em arquivos públicos. O levantamento de experiência parte do princípio que grande parte das experiências e dos conhecimentos adquiridos não está escrita. Assim, com o objetivos de obter e sintetizar experiências relevantes sobre o tema, procede-se a realização de entrevistas individuais, ou em grupos com especialistas ou conhecedores do assunto.

O objetivo da pesquisa exploratória, no caso deste trabalho, era conhecer a empresa, seus antecedentes históricos, evolução e situação atual, que levava à adoção do modelo de gestão e planejamento, hoje em vigência.

Logo de início, uma dificuldade foi identificada: a falta de bibliografia sobre a história da ASBACE. Apenas um livro foi escrito sobre o assunto e o principal documento obtido sobre o modelo de gestão e planejamento foi o relatório de candidatura ao Prêmio Nacional de Qualidade, versão 2000.

Assim sendo, à pesquisa bibliográfica foi adicionada uma abordagem que se valeu do levantamento de experiências. De agosto a dezembro, muito tempo foi dispendido com a consulta a gerentes e coordenadores de forma a

ampliar o conhecimento adquirido pela leitura de DI PACCI (1998) e do Relatório do PNQ.

Finalmente, todos os métodos utilizados acabaram por proporcionar um conhecimento, se não profundo, ao menos suficiente para o desenvolvimento do Capítulo 4, que, além de mostrar a trajetória da ASBACE pelos difíceis anos das décadas de 80 e 90, demonstra o modelo atual de gestão do planejamento estratégico e suas principais ferramentas.

### **3.2 Pesquisa Descritiva**

Para MATTAR (1997), as pesquisas descritivas são caracterizadas por *possuírem objetivos bem definidos, procedimentos formais, serem bem estruturadas e dirimidas para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação.*

Ainda segundo MATTAR, as pesquisas descritivas compreendem grande número de métodos de coleta de dados que compreendem: entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários enviados pelo correio ou pessoais e observação.

Após a finalização, na ASBACE/ATP, da pesquisa exploratória ficou patente a orientação da organização para o modelo “do topo para baixo” de planejamento estratégico. Desta forma, em uma primeira análise, os participantes do processo de planejamento restringiam-se aos diretores, gerentes e principais coordenadores, ficando o restante dos funcionários no papel de executores de objetivos, metas e planos desenvolvidos pela *staff* gerencial.

Durante a fase de pesquisa documental, descobriu-se que, dentro da estrutura funcional, a ASBACE/ATP conta com 50 executivos em nível gerencial, sendo 1 Diretor Executivo, 17 Gerentes e 32 Coordenadores. Este foi o universo definido para a pesquisa qualitativa necessária à compreensão de como o modelo “do topo para baixo” funcionava para o executivo da ASBACE/ATP. Como o número de componentes do universo era reduzido, não

houve necessidade de aplicação de qualquer técnica de amostragem, sendo necessária a abordagem de todo o universo.

MATTAR (1997) denomina genericamente de instrumento de coleta de dados a *todos os possíveis formulários utilizados para relacionar dados a serem coletados*. No caso da ASBACE/ATP, foi elaborado um questionário estruturado não-disfarçado (ver Anexo 1), contendo perguntas fechadas (com respostas dicotômicas e múltiplas) e perguntas abertas, o qual foi enviado a todos os executivos, o que possibilitaria responder duas questões básicas:

- a) os executivos da ASBACE/ATP conhecem e usualmente aplicam as ferramentas de planejamento estratégico em seu dia-a-dia?
- b) b) Existe espaço para o planejamento participativo dentro do modelo de gestão da organização?

Ao final de dezembro de 2000, o questionário foi, por meio eletrônico (*e-mail*), enviado aos executivos, juntamente à solicitação de devolução dentro do prazo de 2 meses. Assim, ao final de fevereiro de 2001, poderia ser dado início ao processo de tabulação e análise da pesquisa.

### **3.3 Limitações da pesquisa**

A pesquisa realizada na ASBACE/ATP, entre os meses de agosto de 2000 e março de 2001, teve como principais variáveis adversas o pouco volume documental a respeito da gestão de planejamento e a baixa colaboração dos executivos em responder ao questionário.

No caso do baixo volume documental, muitas informações coletadas durante o processo de pesquisa exploratória foram obtidos por meio do levantamento de experiências junto a executivos da organização.

No caso da pesquisa via questionário, as questões abertas não puderam ser generalizadas sem que houvesse um processo indutivo equivocado, em que algumas opiniões não poderiam ser tomadas como consenso. Isto ocorreu devido ao fato do baixo retorno das respostas, por parte dos executivos. As perguntas fechadas, todavia, puderam, em grande parte, inferir o

comportamento do universo, principalmente no que se refere a questão pessoal e profissional.

As pesquisas realizadas não estão capacitadas a elucidar os motivos da escolha do modelo “do topo para baixo” como mais adequado, sendo aconselhável, para tanto, uma pesquisa mais profunda, a ser realizada em um próximo trabalho.

## **CAPÍTULO 4**

### **ESTUDO DE CASO ASBACE/ATP S.A.**

A organização objeto do presente estudo, a ASBACE – Associação Brasileira dos Bancos Estaduais e Regionais, surgiu em 1980, congregando os bancos comerciais estaduais brasileiros, com o objetivo de representar os interesses dessas instituições junto às autoridades monetárias, assim como estudar e apresentar soluções para o desenvolvimento em conjunto. Antes de apresentar a organização por completo, é importante que se analise o contexto histórico em que a instituição foi criada e a que se deveu o seu aparecimento e desenvolvimento.

#### **4.1 Bancos Estaduais – Uma história brasileira**

Segundo DI PACE (1997), a maioria dos bancos estaduais surgiu no decorrer dos anos 40 e 50, a partir da necessidade dos governos estaduais em ter um agente financeiro que proporcionasse arrecadação de tributos e o fomento de projetos regionais. Já na década de 60, existiam 21 instituições bancárias no Brasil, tendo como principais objetivos: a) prestar serviços financeiros ao Estado, no que se referia à gestão da conta do Tesouro; b) realizar os serviços de arrecadação de tributos; e c) fomentar, por meio do crédito, o desenvolvimento de atividades produtivas na região de abrangência.

Naquele momento, as atividades dos bancos estavam restritas aos depósitos à vista e ao crédito de curto prazo, mediante o desconto de duplicatas e promissórias. Como agentes financeiros dos estados, também proporcionavam o pagamento de salários ao funcionalismo público e o recebimento de débitos em favor de cada estado.

Com a reforma bancária de 1964, que criou o CMN – Conselho Monetário Nacional, órgão normativo das políticas cambiais, monetárias e creditícias do Governo – e o Banco Central, responsável por viabilizar, regular e fiscalizar as políticas definidas pelo CMN junto ao sistema financeiro, o

cenário modificou-se profundamente, o que resultou na geração de uma complexidade de produtos oferecidos e a concentração do número de instituições.

*Assim, após as mudanças introduzidas no sistema financeiro, observou-se uma série de fusões e incorporações de bancos comerciais, processo do qual participaram, também, os maiores bancos estaduais, como o Banespa, o Banerj e o Bemge. Como era esperado, os bancos de pequeno e médio porte foram os mais atingidos por este processo, tanto que, em 1964, existiam no país 336 bancos, enquanto que dez anos depois esse número caiu para 109 instituições. (DI PACE, 1997, p. 16)*

A segunda metade da década de 60 e a totalidade da década seguinte foram marcadas por diversos acontecimentos que modificaram, em muito, o cenário para os bancos estaduais: a implementação da reforma fiscal centralizou os recursos arrecadados, por meio de impostos, na esfera do Governo Federal, implicando em maior dependência dos estados em relação à Federação. O entusiasmo dominante no País entre 1968 e 1974, com taxas de crescimento anual de 10%, em média, fizeram com que a participação dos bancos estaduais na economia crescesse vertiginosamente, demonstrando sua importância para a economia dos estados. Porém, a partir da primeira crise do petróleo, em 1973, a *performance* da economia começou a declinar. Apesar disso, o Governo brasileiro continuou com a política desenvolvimentista, principalmente com obras gigantescas como Carajás e Itaipu, gerando a intensificação do desequilíbrio da balança comercial e o endividamento, no início, facilmente gerenciado em decorrência dos juros baixos no mercado.

Em 1979, a partir da segunda crise do petróleo, o Governo adotou um programa de ajuste da dívida externa e de controle da inflação que alcançou 40,5% anuais em 1978. Segundo DI PACE (1997), essa nova orientação resultou no início de um período negro para os estados, com a diminuição da arrecadação, restrições orçamentárias e progressivo endividamento.



*Passaram elas (as instituições bancárias estaduais) a atuar como instrumentos de suprimento de recursos para os estados. E, mais ainda, na qualidade de seus principais fiadores, foram obrigadas a honrar as dívidas acumuladas, principalmente no exterior. (...) Sem sombra de dúvida, é no financiamento ao déficit dos Tesouros estaduais que se encontra a origem dos mais graves problemas com que, mais tarde, viriam a se defrontar os bancos estaduais brasileiros. (DI PACE, 1997, p. 19)*

## **4.2 A ASBACE**

A tendência à concentração do sistema financeiro representou não apenas a redução no número de bancos, mas, também, o aparecimento de grandes bancos comerciais com agências em todo o território nacional. Aos poucos, os bancos comerciais começaram a atuar em outros negócios no setor financeiro, criando ou adquirindo outras instituições como bancos de investimento, financeiras e sociedades de crédito imobiliário.

Enquanto isso, os bancos estaduais permaneciam presos às atividades bancárias puramente comerciais perdendo, progressivamente, espaço para estes conglomerados financeiros. Nas negociações junto ao Governo, as pressões exercidas pelos grandes bancos passaram a ter maior força política. A única saída para os bancos estaduais foi se organizarem para expressar sua importância e promover seus interesses nesse novo contexto.

Com essa intenção, em julho de 1979, os presidentes de nove bancos estaduais reuniram-se na sede do Banespa, em São Paulo, e assinaram a ata de criação da ASBACE – Associação Brasileira dos Bancos Comerciais Estaduais. Os demais bancos aderiram, formalmente, por meio de mensagens escritas. Ao todo eram 20 bancos filiados dentre os 23 existentes: os bancos dos estados do Acre (Banacre), do Amazonas (BEA), do Pará (Banpará), do Maranhão (BEM), do Piauí (BEP), do Ceará (BEC), do Rio Grande do Norte (Bandern), da Paraíba (Paraiban), de Alagoas (Produban), de Sergipe

(Banese), da Bahia (Baneb), de Goiás (BEG), de Brasília (BRB), de Mato Grosso (Bemat), de Minas Gerais (Bemge), do Rio de Janeiro (Banerj), de São Paulo (Banespa), do Paraná (Banestado), de Santa Catarina (Besc) e do Rio Grande do Sul (Banrisul).

À motivação inicial que levou à criação da ASBACE – a necessidade da reunião dos bancos estaduais em um bloco com força política junto aos poderes constituídos – agregou-se, desde cedo, uma nova possibilidade institucional, o desenvolvimento de projetos comuns no sentido do aumento da competitividade. Este fato levou a ASBACE a ingressar no caminho da coordenação de projetos e na prestação de serviços cooperados aos seus membros. O primeiro acordo entre os membros, nesse sentido, foi o de pagamento de cheques especiais, isto é, um cliente de um banco estadual específico poderia, se devidamente munido de seu cartão de identificação, descontar seu cheque em qualquer uma das agências de bancos estaduais, em todo o Brasil. Esse foi o embrião do sistema que viabilizou, em etapas, a presença nacional dos bancos estaduais, batizado mais tarde de “Sistema Verde-Amarelo”.

Ao Sistema Verde-Amarelo, seguiu-se, em julho de 1982, a implantação do novo serviço, a “Cobrança Verde-Amarela”, que operava a transação de documentos entre bancos, em sistema semelhante às câmaras de compensação, porém de maneira diária. Outros produtos, sempre dentro do conceito de acordos multilaterais, ampliaram o alcance do Sistema Verde-Amarelo, como o Cartão Verde-Amarelo e o Depósito Garantido, que conferia liquidez aos cheques especiais sacados contra os bancos conveniados e depositados por lojistas participantes do sistema, em qualquer agência da rede de bancos estaduais.

*À medida que se defrontava a realidade dos bancos estaduais com o restante da rede bancária, tornava-se evidente que, para a desejada autonomia e maior competitividade dos seus filiados, era fundamental definir um plano de ação também na área de formação de profissionais. (DI PACE, 1997, p. 44)*

Dessa visão, conjugada ao fato de no País inexistir um curso de especialização em administração bancária, resultou, em 1986, a criação de uma unidade departamental específica na entidade para a formação de executivos, a GEDEX – Gerência de Desenvolvimento de Executivos. Esta, com base em experiências de países europeus, estruturou o primeiro curso de pós-graduação, o CAAB – Curso Asbace de Administração Bancária. Nos dez anos que se seguiram, o CAAB percorreu doze capitais e gerou novas possibilidades, visando a formação de executivos, como o CAPM – Curso Asbace de Planejamento e *Marketing*, e o CAPH – Curso Asbace para Desenvolvimento do Potencial Humano. A partir de 1990, a instituição passou a atuar na gestão de treinamento e consultoria para a área bancária.

### **4.3 A ATP**

O Sistema Verde-Amarelo e os programas de formação de executivos, somados às atividades de representação institucional, consolidaram a posição da entidade como prestadora de serviços. A partir deste momento, as estruturas organizacional e jurídica necessitavam de revisão, tendo em vista o crescimento da associação. Em 1990, foi proposto e aprovado o desmembramento das atividades de representação institucional e de prestação de serviços, esta última a ser desenvolvida pela ATP – Asbace Tecnologia e Produtos S.A., empresa subsidiária da ASBACE.

Nessa época, a expansão do sistema bancário havia introduzido um problema operacional para as câmaras de compensação das grandes praças: mais de duzentos bancos teriam que trocar os cheques entre si. Nesse contexto, e atendendo à proposta do Banco Central de que algumas associações deveriam executar essas operações para os associados, iniciou-se, também, os serviços de compensação de cheques. O Sistema Verde-Amarelo de Compensação de Cheques foi a primeira experiência da ASBACE na operação plena de um serviço, pois, até então, sua participação nos demais serviços do Sistema dava-se apenas na concepção deste. Com a

caracterização jurídica de empresa, a ATP pôde começar a atender outros bancos e entidades que não os associados da ASBACE.

São Paulo e Rio de Janeiro foram as duas primeiras praças servidas pela compensação bancária da ATP, em 1991. No ano seguinte, este serviço estava sendo realizado entre nove capitais brasileiras, atendendo a 32 bancos distintos, incluindo bancos privados. Em 1997, a área de compensação possuía 53 centros de processamento regionais que cobriam todas as câmaras de compensação do País, atendendo a 64 bancos públicos e privados, nacionais e estrangeiros.

Com a experiência adquirida com o Sistema Verde-Amarelo, em 1992, iniciou-se a concepção e implantação da RVA – Rede Verde-Amarela de Comunicação de Dados, com o objetivo de permitir a interligação eletrônica entre os bancos estaduais para a prestação cooperada de serviços. No entanto, diferentemente do Sistema original, não foram firmados acordos multilaterais, mas sim, bilaterais, visto que a concepção básica da Rede implicava em cada banco interessado fazer investimentos em equipamentos de informática e *softwares* específicos.

Como consequência da *expertise* na transação eletrônica de documentos, surgiu, em 1995, a área de processamento eletrônico de documentos e a central de impressão eletrônica, equipada esta com máquinas capazes de imprimir talões de cheques, cartões magnéticos, boletos de cobrança e documentos de arrecadação, a exemplo do IPVA e DPVAT.

#### **4.4 Atualidade e futuro**

Dentro do organograma da ASBACE/ATP (ver Figura 17), os principais vetores de atuação, hoje, são: a representação institucional dos associados; a realização de estudos e pesquisas de interesse destes; o processamento de documentos, que inclui a compensação e custódia de cheques, arrecadação, e outros papéis; a digitalização, o processamento de imagens e a microfilmagem oficial de documentos; a impressão eletrônica de cheques, cartões magnéticos e de formulários de segurança; o desenvolvimento de executivos, consultorias

especializadas, desenvolvimento de processos seletivos e concursos públicos; e, a integração de redes e gestão de transmissão de dados e informações, incluindo a RVA – Rede Verde-Amarela/ATPNet e o Sistema Integrado de Arrecadação e Pagamentos.

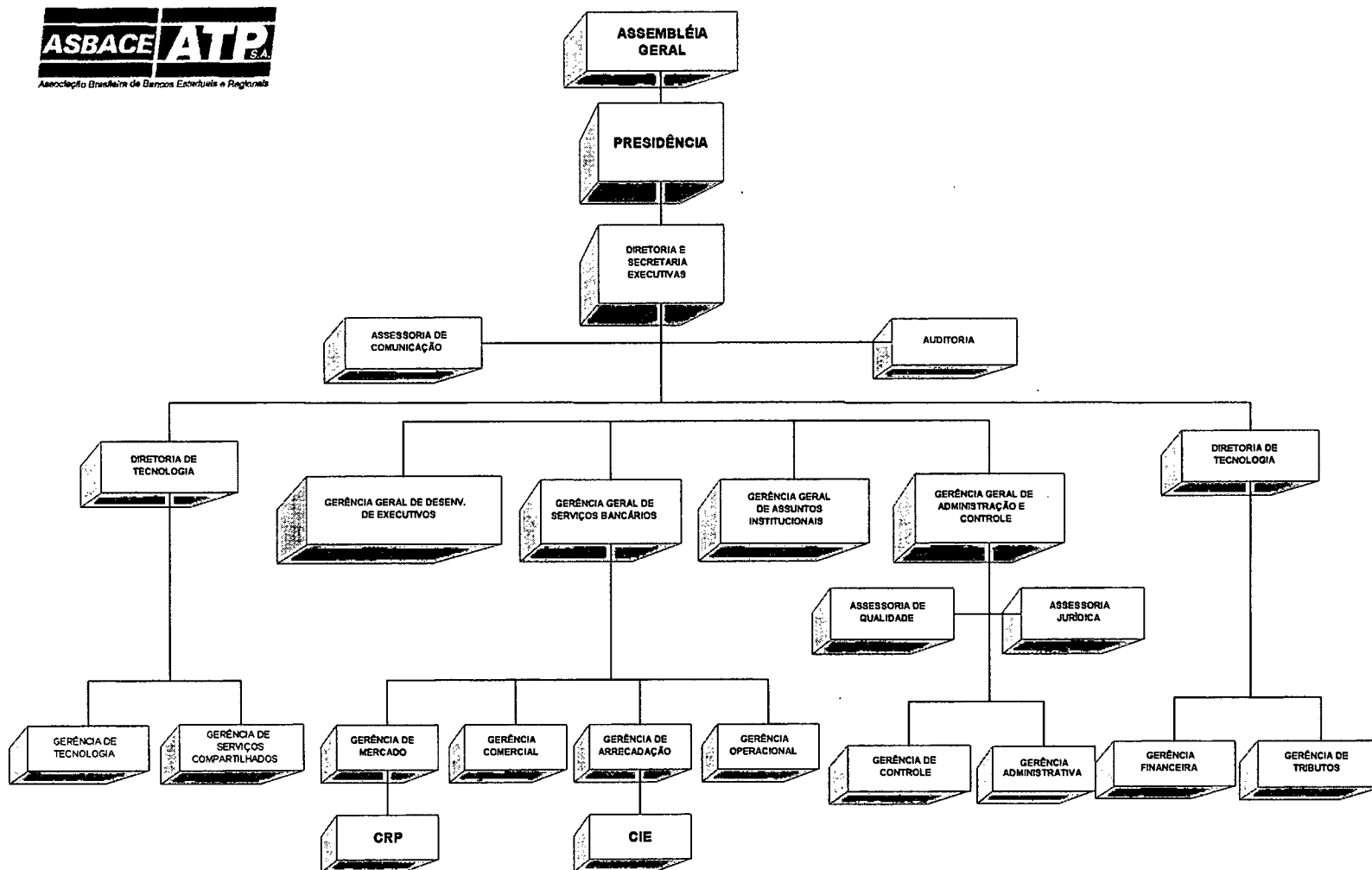
O seu mercado ampliou-se e é composto pelas instituições integrantes dos Sistema Financeiro Nacional, dentre elas os bancos públicos e privados, nacionais e estrangeiros, as empresas públicas, as empresas concessionárias de serviços públicos, as federações de classe e outras organizações.

Este cenário, porém, começa a ser ameaçado constantemente a partir das mudanças que, segundo o “Relatório da Gestão PNQ 2000” (2000), estão ocorrendo no setor de atuação e que afetam o mercado e a natureza das atividades exercidas pela ASBACE/ATP. Pelo exposto no Relatório, essas mudanças seriam:

- Institucionais, em decorrência das transformações estruturais pelas quais está passando o Sistema Financeiro Nacional;
- Tecnológicas, com a sofisticação crescente dos sistemas computacionais e de telecomunicações, e seus reflexos nas operações do sistema bancário;
- Mercadológicas, pois com a globalização, o ingresso de novos entrantes e o lançamento de produtos substitutos há acirramento na concorrência;
- Legais, com o surgimento de novas leis e regulamentos, em particular daquelas que buscam a adequação do Sistema Financeiro Nacional aos padrões internacionais.

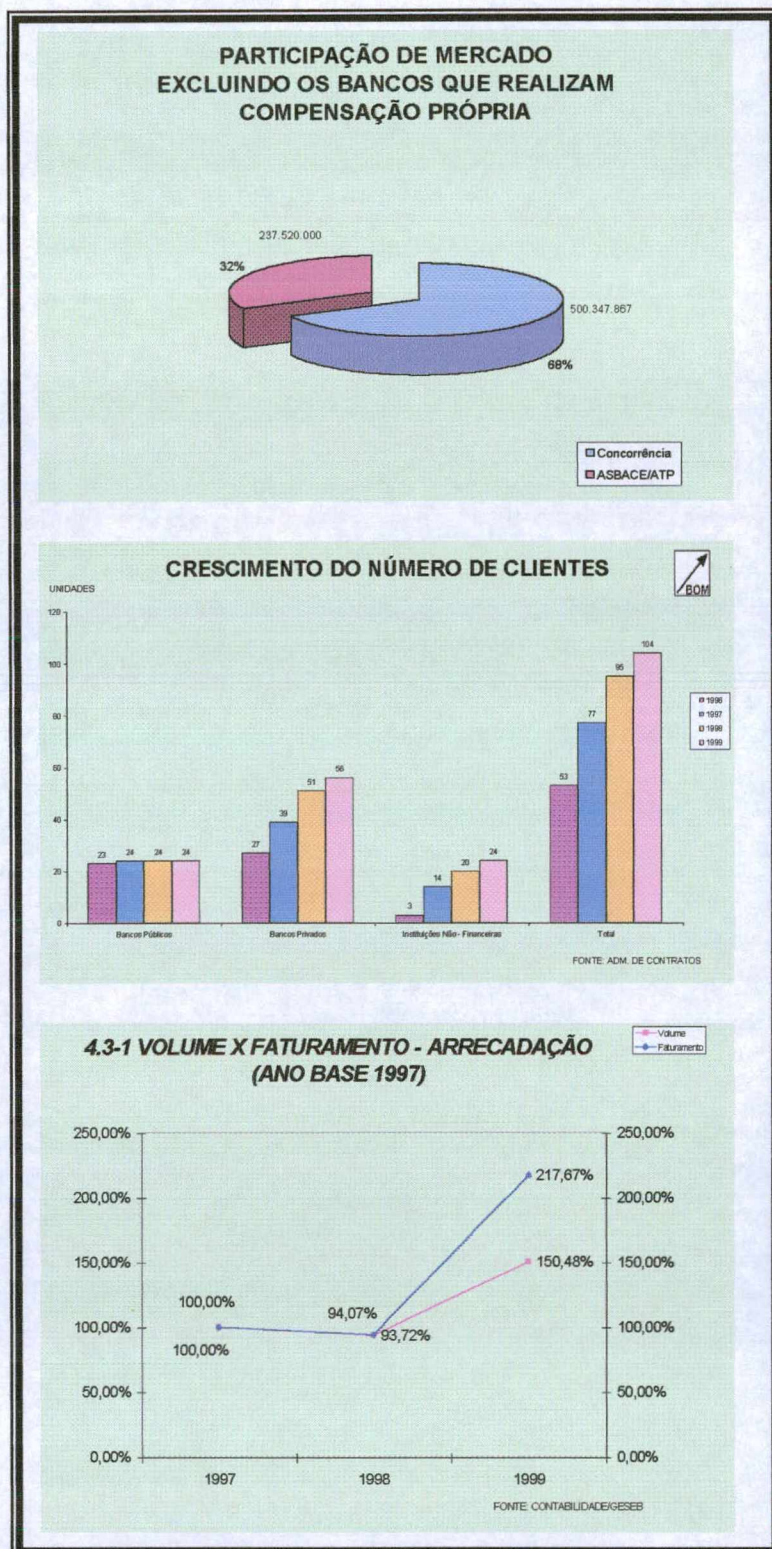
Mas, a principal mudança que está sendo observada como ameaça à ASBACE/ATP reside no fato de que o sistema que a originou – a rede de bancos estaduais – esteja desde 1994, quando da implantação do Plano Real, declinando em termos de tamanho (dos 28 bancos estaduais que chegaram a existir no Brasil, restam 15). Isso se deve à implementação do plano de privatizações de empresas estatais, incluídos os bancos estaduais, implementado pelo Governo Fernando Henrique. Mas este fato, ao contrário do que se possa imaginar, não impediu o crescimento da organização, como pode ser observado nos Quadros 6 (a) e 6 (b).

Figura 17. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA ASBACE/ATP





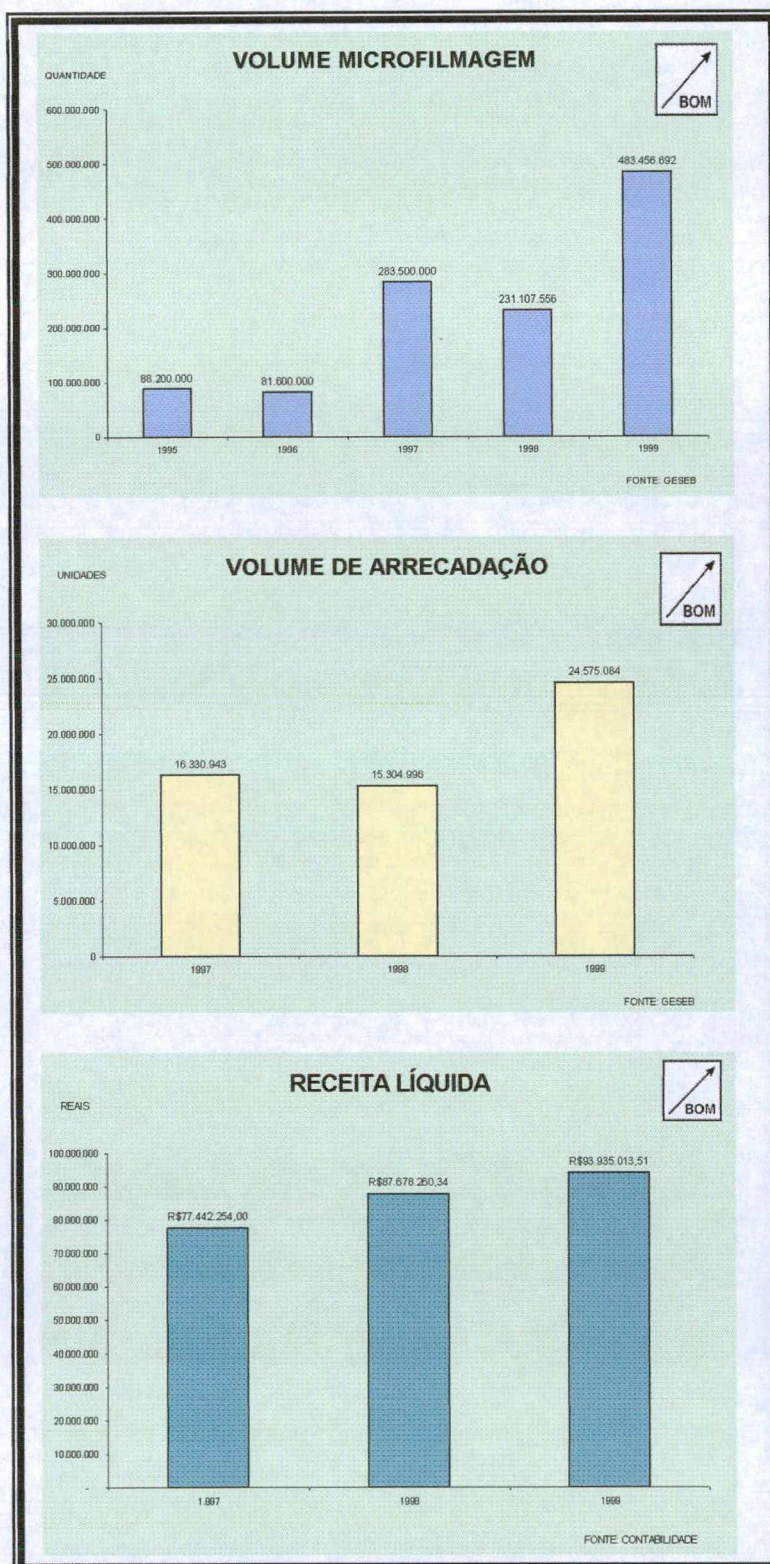
Quadro 6 (a): Os números da ASBACE/ATP



Fonte: Relatório da Gestão PNQ 2000



**Quadro 6 (b): Os números da ASBACE/ATP**



Fonte: Relatório da Gestão PNQ 2000



As mudanças têm-se refletido em uma reorientação contínua das atividades da ASBACE/ATP, acarretando em uma mudança na estratégia da organização que, desde a criação da ATP S.A. em 1992, está voltando-se para a atuação de mercado, com a introdução de novos serviços – entre os mais recentes encontram-se a captura eletrônica de imagens e a utilização da Internet na linha do *e-business* – e a entrada em novos segmentos de atuação, principalmente o de empresas privadas.

#### **4.5 O planejamento na ASBACE/ATP**

Este capítulo apresentou, até este ponto, elementos que possibilitam o entendimento do cenário que subsidiou o aparecimento da ASBACE como uma solução para os anseios de representatividade dos bancos estaduais, junto aos poderes governamentais. Conforme pôde ser observado, o cenário inicial vem passando por diversas mudanças conjunturais que exigiram da ASBACE, em diversos momentos, redirecionamentos em suas políticas e estratégias, como, por exemplo, no momento da criação da ATP S.A.

O cenário continua mutante e fatores como a redução das atividades dos bancos estaduais, o ingresso de grandes bancos estrangeiros no Brasil, a reorientação das empresas financeiras para a prestação de serviços de maneira a substituir as receitas inflacionárias, o uso da tecnologia da informação como saída para a necessidade de redução de custos operacionais, constituem, atualmente, grandes desafios à ASBACE, imputando a esta a necessidade de ampliar seu portfólio de serviços e de ingressar em outras áreas de atuação.

Este panorama transformou o ciclo de planejamento – mantido, segundo a organização, estrategicamente, como anual, tendo em vista a dinâmica da evolução das tecnologias de informática e de comunicações, bases de sustentação dos serviços prestados pela ASBACE.

A partir de 1999, a organização passou a adotar os Critérios de Excelência do Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) como um modelo sistêmico de gestão. É com base neste modelo (ver Quadro 7) que a ASBACE vem desenvolvendo suas estratégias ano a ano, buscando desenvolver,



internamente, características identificadas em organizações de sucesso e consideradas como fundamentais para a criação de uma cultura de gestão voltada para resultados: a gestão centrada nos clientes; o foco nos resultados; o comprometimento da alta direção; a responsabilidade social; a valorização das pessoas; a visão de futuro de longo alcance; a gestão com base em processos e informações; a ação proativa e resposta rápida; e o aprendizado contínuo. O Modelo de Excelência do PNQ foi desenvolvido em 1991 pela Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade – FPNQ e seus critérios sofrem atualizações constantes, exigindo das empresas interessadas uma candidatura anual.

#### Quadro 7 – O Modelo de Excelência do PNQ<sup>14</sup>

A estrutura do modelo refere-se ao encadeamento de sete critérios de excelência, que são:

##### 1. Liderança

Examina o sistema de liderança da organização e o envolvimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. Também examina como é analisado criticamente o desempenho global da organização.

##### 2. Estratégias e planos

Examina o processo de formulação das estratégias da organização de forma a direcionar seu desempenho e determinar sua posição competitiva, incluindo como as estratégias, os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização, assim como examina também como a organização define seu sistema de medição de desempenho global.

##### 3. Clientes e sociedade

Examina como a organização monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com toda a sociedade. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

##### 4. Informações e conhecimento

Examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como as formas de identificação, criação e proteção do capital intelectual da organização.

##### 5. Pessoas

Examina como são proporcionadas condições para a capacitação, o desenvolvimento e a utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.

##### 6. Processos

Examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, a execução e a entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.

##### 7. Resultados da organização

Examina a evolução do desempenho da organização em relação aos clientes e aos mercados, à situação financeira, às pessoas, aos fornecedores, aos processos relativos ao produto, à sociedade, aos processos de apoio e aos processos organizacionais. São também examinados os níveis de desempenho em relação às informações comparativas pertinentes.

<sup>14</sup> Prêmio Nacional da Qualidade.



O planejamento da ASBACE reflete a preocupação da organização na busca pelo cumprimento das diretrizes explicitadas pelas exigências feitas aos candidatos ao PNQ. Com base nesta premissa, pode-se, então, analisar com mais profundidade a prática do planejamento estratégico na organização.

#### 4.5.1 Formulação das macro-estratégias

Anualmente, a partir da análise das informações sobre as tendências do setor, obtidas por técnicos e executivos que têm assento em colegiados da FEBRABAN, em grupos de trabalho do BACEN ou em outros fóruns, o corpo executivo formula e propõe as macro-estratégias da ASBACE/ATP. Estas propostas são submetidas à deliberação da COMGER, apresentadas pela DIREX à REDIR e encaminhadas para a deliberação da Assembléia-Geral de Presidentes dos Bancos Associados, passando a constituir-se como base para todo o processo de planejamento estratégico da organização. As transformações de cenário apresentadas ao início deste capítulo fundamentaram, segundo o relatório desenvolvido para a candidatura da ASBACE/ATP ao PNQ as seguintes macro-estratégias para o ano de 2001:

- Desenvolver estudos para a definição de um novo perfil de associado para a ASBACE;
- Inverter a atual posição de resultados (declinantes) incrementando as operações da ATP S.A.;
- Alterar o perfil dos produtos, agregando-lhes diferenciais de competitividade;
- Desenvolver *know how* tecnológico para posicionar-se entre as organizações líderes no mercado de transações eletrônicas, gestão de sistemas integrados de arrecadação e processamento de documentos; e
- Implantar um modelo de gestão que possibilite atingir e manter níveis de excelência organizacional.



#### 4.5.2 O desenvolvimento das estratégias

O processo de planejamento estratégico é coordenado pela COMGER, a qual é integrada pelos Diretores Executivo, Financeiro, e Comercial e de Serviços, bem como pelos Gerentes-gerais de Assuntos Institucionais, de Administração e Controle, de Tecnologia da Informação e de Desenvolvimento de Executivos. Sua elaboração fundamenta-se nas macro-estratégias aprovadas pelos Presidentes das instituições associadas à ASBACE quando da realização da Assembléia-Geral.

As unidades de negócio e de apoio, em reuniões setoriais, das quais participam seus diretores, gerente-gerais, gerentes e coordenadores de projetos, discutem os reflexos das macro-estratégias em seus negócios e os efeitos que podem advir para seus produtos e serviços. Adicionalmente, cada unidade define seu programa de trabalho, estruturando os projetos que deverão concorrer para o alcance dos objetivos globais da ASBACE/ATP. Assim, no âmbito das UENs, são definidas as metas, os planos de ação e o respectivo orçamento para o exercício.

Essas estratégias, propostas sob a visão das várias áreas a partir da análise dos cenários principais que lhes afetam, ao serem levadas à COMGER, vão sendo integradas e constituem-se nos principais subsídios ao planejamento estratégico da organização. Este sintetiza a missão organizacional e das áreas, destacando seus vetores de atuação e seus principais planos e metas.

As diretrizes gerais e as metas organizacionais são os principais produtos do planejamento estratégico anual, considerando-se e analisando-se forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, evidenciando-se assim, os fatores críticos de sucesso das estratégias, que são, em última análise, as referências para priorizar a alocação de recursos.

As decisões tomadas na COMGER são registradas em memórias, publicadas na Intranet, e os temas tratados são repassados em nível gerencial, por meio de reuniões com gerentes e coordenadores setoriais e, finalmente,



chegam ao nível operacional pelas reuniões setoriais, das quais todos os técnico participam.

#### Quadro 8 – O Ciclo de Planejamento na ASBACE/ATP

- **Planejamento Divisional:**
  - Unidades de Negócio e Unidades Institucionais – Até o final da 2ª quinzena de agosto
  - Unidades de Apoio – Até o final da 1ª quinzena de setembro
  - Planejamento corporativo – Até o final da 1ª quinzena de setembro
  - Planos de ação por linha de produtos na Unidade Divisional – Até o final da 1ª quinzena de novembro
  - Demonstrativos de resultados projetados – até o final da 1ª quinzena de dezembro
  - Divulgação – Até o final do mês de dezembro
- **Fatores Críticos de Sucesso**
  - Entender seu papel na cadeia de valor da indústria bancária e financeira;
  - Definir e rever suas competências essenciais:
    - Conhecimento do funcionamento do sistema financeiro;
    - Capacidade de articulação e influência nas decisões das autoridades normativas;
    - Capacidade de gerir o ciclo de vida de soluções de negócio baseadas em TI, para o sistema financeiro;
    - Definir / rever sua própria cadeia de valor; e
    - Identificar atividades críticas que agregam valor para o cliente.

Fonte: Relatório da Gestão PNQ 2000

#### 4.5.3 A operacionalização das estratégias: planejamento, práticas de gestão e padrões de trabalho

As pessoas são envolvidas na definição das estratégias e na execução dos planos de ação por ocasião de sua elaboração e seu desenvolvimento nas respectivas unidades estratégicas de negócios, institucionais e de apoio. Seus planos de ação incluem sua missão, seus negócios e vetores de atuação, a análise dos ambientes interno e externo, a definição das metas (comerciais, financeiras, institucionais, dos processos, das pessoas e de aprendizado), os processos críticos e fatores de sucesso e a formulação das estratégias por categoria de produto.

As macro-estratégias, os objetivos estratégicos e as metas organizacionais, definidos na COMGER são as principais referências para a elaboração dos planos de ação das unidades. De posse destas referências, o principal executivo de cada unidade, em reunião setorial específica (da qual



participam também gerentes e coordenadores), define os planos de ação a serem desenvolvidos, caracterizando-os como planos internos (elaborados e geridos por equipes da própria unidade) ou planos corporativos (elaborados e geridos por equipes constituídas por pessoas de diferentes unidades). A partir desse momento, as equipes passam a reunir-se para estruturarem seus planos. No decorrer do processo de desenvolvimento, os coordenadores reúnem-se, intra ou inter unidades, para ajustes de estratégias e de cronogramas de execução.

Os meios, definidos como recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos necessários à realização das atividades a serem executadas no processo de implementação dos planos de ação, são detalhados na elaboração dos vários projetos que compõem o plano e consolidados no orçamento global, o qual reflete todas as diretrizes definidas no planejamento estratégico da corporação.

A alocação de recursos consta do orçamento anual elaborado conforme a definição dos projetos anteriormente descritos. A gestão do orçamento é realizado de forma sistêmica, com todas as unidades, buscando o atingimento de suas receitas e o enquadramento de suas despesas, conforme o planejamento inicial. Semanalmente, em reuniões técnicas realizadas em cada unidade, são avaliadas as atividades do setor e discutidas as eventuais distorções de metas. As mudanças significativas e/ou estratégicas e aquelas que podem alterar os planos de outras unidades ou do planejamento global da organização são discutidos e deliberados nas reuniões semanais da COMGER.

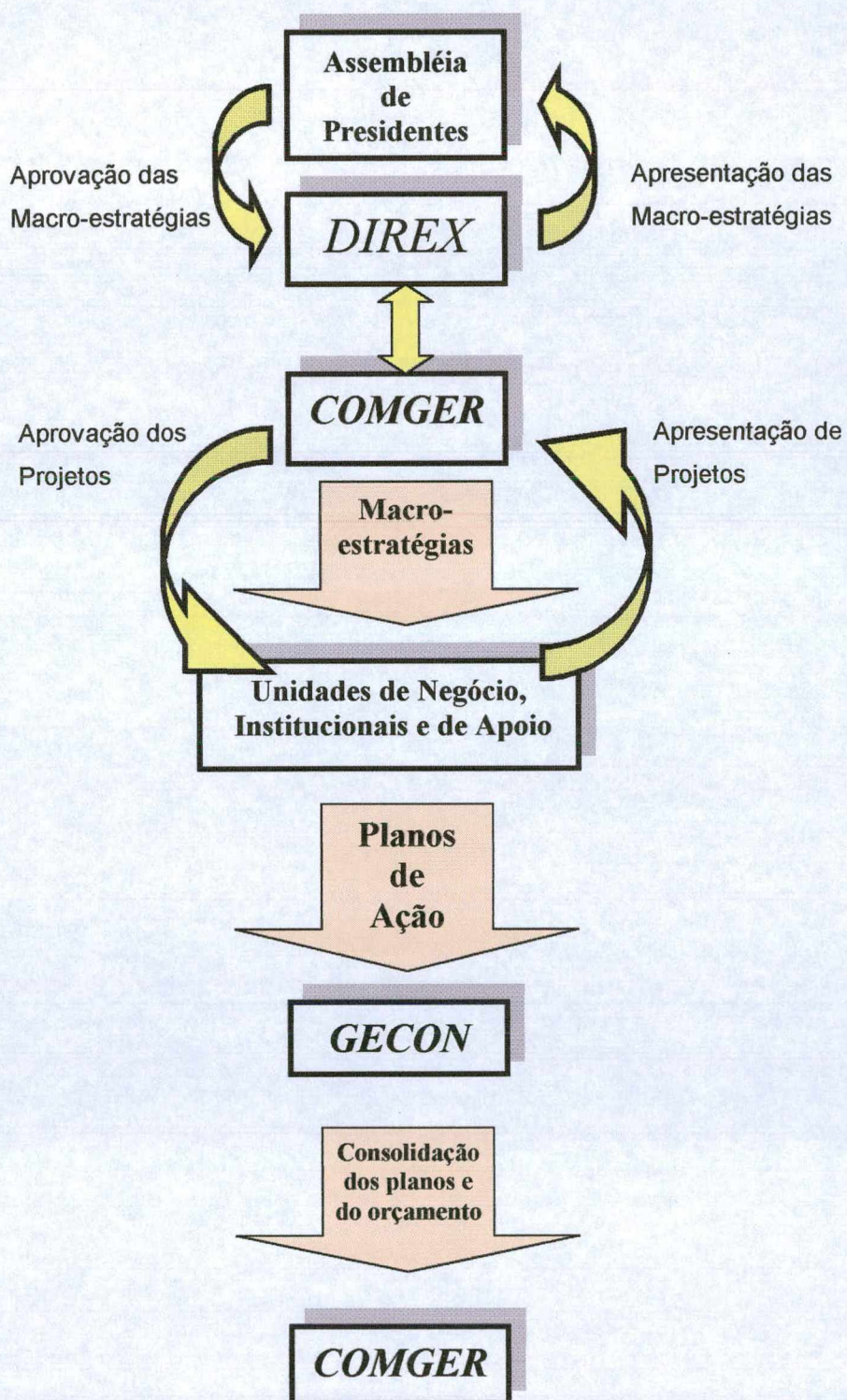
A consolidação dos planos de ação das unidades e do orçamento é feita pela GECON, que submete o documento final à aprovação da COMGER, observando o cronograma estipulado (ver Quadro 8). Aprovado, o documento retorna às unidades e, em reuniões setoriais e de equipes, seu conteúdo é disseminado em todos os níveis da organização.

O acompanhamento dos principais indicadores de desempenho, relacionados aos planos de ação, sob o aspecto operacional, é feito com a utilização do Sistema de Informações Gerenciais (SIG), pelas áreas ou pelas



partes interessadas, e, sob o aspecto gerencial e de análise de desempenho, semanalmente, nas reuniões da COMGER.

Figura 18 - O Fluxo de planeamento na ASBACE/ATP





#### 4.5.4 As ferramentas de apoio ao planejamento: SIG e SIC

Tendo observado no capítulo 2 que a posse e a utilização da informação é estrategicamente importante, do ponto de vista da tomada de decisão, pode o leitor questionar que ferramentas de apoio à decisão a ASBACE utiliza. A partir de 1999, vários estudos começaram a ser realizados com a intenção de dotar a organização de um sistema de informações capaz de auxiliar os executivos a tomarem decisões, tanto na dimensão estratégica, como nas dimensões tática e operacional.

Em agosto de 2000, entrou em operação o primeiro estágio do Sistema de Informações Gerenciais da ASBACE, que deve ter mais três módulos até o fim de 2002. Um desses módulos é o Sistema de Inteligência Competitiva (SIC). Esta ferramenta, quando em plena capacidade de operação, favorecerá sobremaneira o planejamento estratégico da ASBACE, tendo em vista que o SIG fornecerá todas as informações internas necessárias ao conhecimento dos pontos fortes e fracos tanto da ASBACE quanto da ATP. Enquanto isso, o SIC será peça fundamental no conhecimento do ambiente externo à organização, contribuindo para o mapeamento correto das verdadeiras ameaças e oportunidades para o crescimento e solidificação da ASBACE como prestadora de serviços reconhecidamente competitiva.

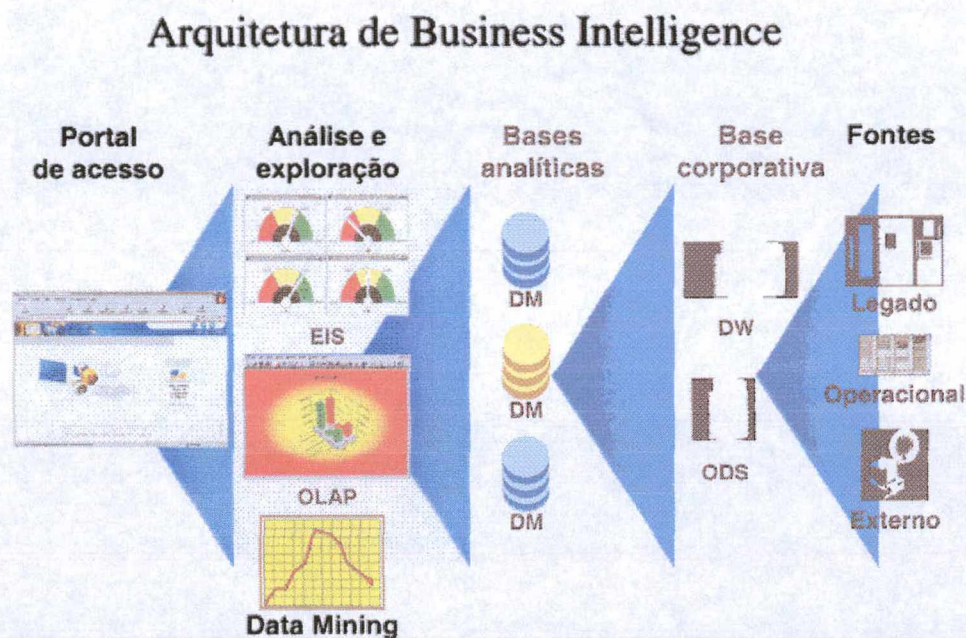
O SIG da ASBACE é composto por vários elementos informacionais que são integrados por meio de uma arquitetura de *Business Intelligence*. Dentro desta concepção, o SIG é composto pelos seguintes elementos:

- Indicadores de Desempenho;
- Simulações;
- Relatórios Gerenciais;
- Informações Qualitativas (SIC); e
- Ações Gerenciais.

Com esta concepção, a figura a seguir apresenta a arquitetura informacional do SIG, que tem como base a filosofia do *Business Intelligence*. Esta arquitetura representa o objetivo final desejado pela ASBACE para o SIG.



Figura 19 – Arquitetura de Business Intelligence



Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE

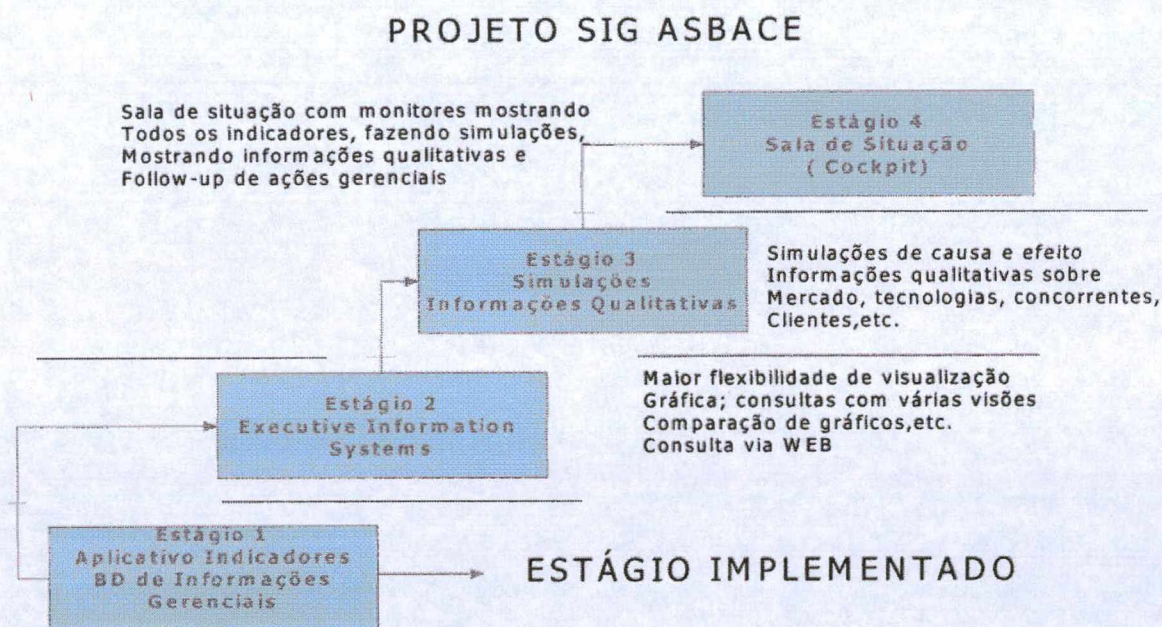
Para atingir este objetivo, foram definidos estágios de evolução (Figura 20). O primeiro estágio, implementado em outubro de 2000, aborda três componentes, quais sejam:

- a) **Indicadores de Desempenho – Data Mart** que apresenta as seguintes funcionalidades:
  - Tratamento de Indicadores de Desempenho, que contempla a criação de indicadores, associação de medições a estes, a associação do indicador à unidade organizacional e a perspectiva de resultado do modelo de gestão representado pelo PNQ; a desativação de indicador, a geração de resultado por indicador e a substituição de resultado do indicador;
  - Tratamento da Medição, que contempla a criação de medições, a caracterização das medições, a coleta (manual e automática) e a alteração das medições;



- Gestão e Coleta de Medições, que contempla a criação de cronogramas de coletas, o seu acompanhamento e a atualização nos cronogramas;
- Geração de Apresentações, que gera os gráficos dos indicadores de desempenho, conforme a frequência de apresentação determinada para cada indicador;
- Manutenção de Tabelas do Sistema, considerando tabelas de perspectiva, modelo de gestão, empresa usuária, medição, indicador, fórmula, unidade de medida, atributo de processo, unidades organizacionais e processos;
- Consultas específicas a tabelas, resultados de indicadores e sobre a gestão da coleta; e
- Segurança de acesso.

**Figura 20 – As Etapas da implementação do SIG ASBACE**



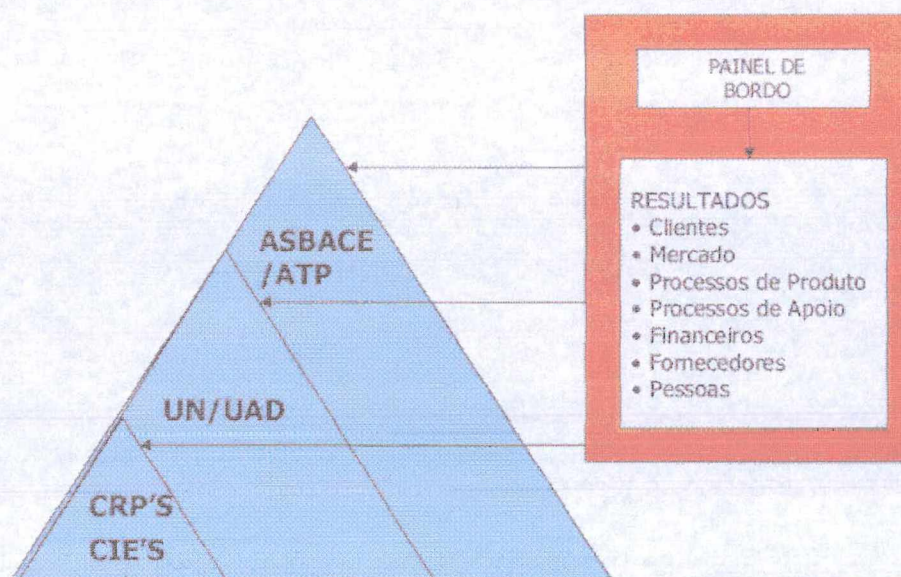
**Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE**

Os indicadores de desempenho foram projetados considerando os critérios do PNQ, contemplando as necessidades de informações agregadas, em nível da ASBACE/ATP e em nível de cada unidade de negócios,



institucional e de apoio, em vários níveis de detalhe e em função dos processos específicos, tanto produtivos como de apoio. A figura a seguir apresenta, de forma esquemática, a estrutura do componente de Indicadores de Desempenho.

**Figura 21 – Estrutura de Indicadores de Desempenho do SIG ASBACE**



**Fonte: Relatório de Implementação do SIG ASBACE**

De acordo com a figura, os Indicadores de Desempenho são apresentados na concepção de um “painel de bordo”, com resultados agregados. Ainda dentro de cada perspectiva do PNQ, pode-se obter indicadores com maior nível de detalhamento. Observado os níveis organizacionais da ASBACE/ATP, esta estrutura se repete em nível de unidades de negócio e unidades administrativas e em nível das unidades de produção (CRP e CIE).

- b) **Datawarehouse de Informações Gerenciais** – é representado por um repositório de informações gerenciais de forma que possa alimentar o componente de indicadores de desempenho, assim como ser utilizado para a geração de relatórios específicos por meio de ferramenta de geração de relatórios. Este componente contém informações gerenciais carregadas a partir dos principais sistemas



transacionais em desenvolvimento, tais como Compras, Gestão de Contratos e Faturamento.

c) **Ferramenta de Geração de Relatórios** – é o terceiro componente da primeira etapa. Denomina-se COGNOS e possui as seguintes características:

- Elaboração interativa de relatórios corporativos;
- Catálogo de regras de negócio e cálculos;
- Capacidade de disseminação;
- Gerenciamento de recursos;
- Agendamento automático de relatórios; e
- Disseminação de relatórios pré-prontos pela Internet.

#### **4.6 A Tecnologia auxiliando o planejamento**

##### **Estudo de caso sobre a utilização de *Business Plan softwares* na geração de planos de negócio pelas unidades de negócio**

###### **4.6.1 O problema**

A partir da preocupação da DIREX em relação aos possíveis desdobramentos do ambiente financeiro nacional, principalmente, no que diz respeito à diminuição do número de bancos estaduais – associados e razão de ser da ASBACE, formulou-se, como indicado anteriormente, uma macro-estratégia que exigiu das áreas de negócio um foco no planejamento de novos produtos: alterar o perfil dos produtos, agregando-lhes diferenciais de competitividade;

A GEDEX, assim como todas as outras unidades, foi afetada por esta decisão, tendo em vista os 16 anos de direcionamento para o treinamento de executivos associados e o fornecimento de mão-de-obra terceirizada. O principal ponto neste contexto é que nenhuma dessas atividades se valia das ferramentas de planejamento para sua análise de viabilidade, elaboração, implantação e controle.



A questão era, então, desenvolver e lançar pelo menos um novo produto, no mesmo segmento de negócios ou não, que fosse capaz, segundo a visão do Diretor Executivo, de redimensionar e reorientar a razão de ser da unidade de negócios.

#### 4.6.2 A solução

Em março de 2000, começou-se a desenhar um novo produto capaz de ser competitivo e que se voltava a um novo negócio, que era a publicação de um periódico destinado aos gerentes de agências bancárias. Diferentemente da cultura instalada na organização até então, a elaboração deste projeto e de seu plano de negócios (dos quais o autor participou intensamente) foram realizados de acordo com a teoria do planejamento e utilizando-se da tecnologia como seu principal aliado. Foi adquirido, na época, um *software* específico para a elaboração de planos de negócio, o *MakeMoney*, da *DoctorSys*, empresa mineira sediada em Belo Horizonte.

Desde o início, a aplicação de técnicas de pesquisa e planejamento foram essenciais para que, ao final do processo, fosse entregue à deliberação da DIREX, um plano que tivesse como base dados tangíveis e refletisse a realidade do mercado. De agosto de 2000 a janeiro de 2001, foram realizadas três pesquisas qualitativas que subsidiaram, em conjunto com as informações obtidas sobre os principais concorrentes e as informações relacionadas ao macroambiente e suas variáveis incontroláveis, a montagem do plano.

As três pesquisas, realizadas pela empresa OPINIÃO CONSULTORIA, forneceram basicamente quatro conjuntos de informações: um perfil socioeconômico do gerente bancário; seu perfil comportamental em relação à periódicos, assim como em relação ao uso da Internet e a realização de cursos (presenciais e à distância); a evolução e a situação atual do mercado de gerentes bancários; e as tendências de evolução da profissão e de seu mercado de trabalho.



### 4.6.3 O MakeMoney

O software *MakeMoney* é uma ferramenta que associa o desenvolvimento do texto do plano e suas principais partes, como a descrição da empresa, a análise do mercado e as estratégias de ação, a utilização de planilhas financeiras para a análise de viabilidade – tudo isso com uma interface amigável ao usuário (Figura 17).

Figura 22 – O Software *MakeMoney*

The screenshot shows the MakeMoney software interface with a spreadsheet titled 'EXPRESSÃO FINANCEIRA'. The spreadsheet contains the following data:

EXPRESSÃO FINANCEIRA			
Análise de Investimento			
<b>Pay Back - Tempo de Retorno do Investimento</b>			
Tempo Retorno Investimento			2 anos
<b>V.P.L. - Valor Presente Líquido</b>			
Taxa Requerida de Retorno			15,00%
Investimento Inicial	\$		(500.000,00)
Projeção Atual do Fluxo de Caixa	\$		1.696.789,80
<b>VALOR PRESENTE LÍQUIDO</b>	\$		<b>1.196.789,80</b>
<b>T.I.R. - Taxa Interna de Retorno</b>			
Valor Presente Líquido	\$		0,00
<b>Taxa Interna de Retorno (ao ano)</b>			<b>55,51%</b>

The interface includes a menu bar (Plano de Negócios, Editar, Exibir, Ferramentas, Ajuda), a toolbar, and a tree view on the left with categories like 'Sumário Executivo', 'A empresa', 'O plano de marketing', and 'Análise de mercado'. The status bar at the bottom indicates 'Arquivo: EXPRESSÃO FINANCEIRA'.

Fonte: Software *MakeMoney*

As planilhas financeiras exigem um conhecimento, mesmo que não tão profundo, de análise financeira, fato que dificultou um pouco a execução do projeto, pela falta de especialistas financeiros na GEDEX. Assim mesmo, pela



facilidade de uso, a entrada de dados não acabou sendo o “calcanhar de Aquiles” do projeto, mas, sim, a tomada de decisão.

#### 4.6.4 Os resultados

A nova ferramenta demonstrou-se muito útil no que tange a elaboração das planilhas, necessárias para a análise de viabilidade. A parte textual não demonstrou eficácia, tendo em vista a impossibilidade de edição de títulos e alteração de *layout*. Aliás, este é o principal limitador da ferramenta, o “engessamento” dos dados introduzidos em uma estrutura predefinida e sem recursos de modificação. Acredita-se que, em suas próximas versões, este pequeno problema seja resolvido.

O projeto foi finalizado, apresentando um retorno do investimento (calculado em R\$ 500.000) a ser realizado em dois anos, com taxa interna de retorno de 55.5% ao fim de cinco anos. Tendo em mente a dificuldade de penetração no mercado de publicações e a existência de pelo menos 50.000 profissionais atuando na gerência das 16.000 agências bancárias espalhadas pelo Brasil, o projeto é considerado muito bom. Porém, encontra-se, hoje, à espera de uma decisão final por parte da DIREX.

Há poucos dias, um outro *software* de geração de planos de negócios, o *Payback*, foi apresentado à GEDEX. Esta ferramenta tem a grande vantagem de edição das planilhas e vem sem a parte de edição de textos. Atualmente, encontra-se em fase de testes e customização para as necessidades da área, por parte do fabricante.

Pelo que se pode observar, a estrutura de planejamento apresentada privilegia a busca de informação competitiva e o desenvolvimento de planos específicos para cada projeto destinado ao mercado. Assim, uma pergunta ficou em aberto, fato que alavancou o início deste trabalho: a *staff* executiva da organização tem conhecimento sobre as ferramentas e técnicas de planejamento estratégico e o aplica no seu dia a dia?

A questão a ser respondida, então, é se, a partir da identificação da importância dada pela organização ao planejamento estratégico, o corpo



gerencial está preparado a assumir esta importância e praticá-la em prol do desenvolvimento da empresa.

Em busca de elementos que possibilitassem a resposta para tal questão, foi desenvolvida, entre os meses de janeiro e março de 2001, pesquisa qualitativa junto ao corpo gerencial da empresa, formado por 50 Gerentes e Coordenadores de Unidades de Negócios, Unidades Institucionais e Unidades de Apoio.

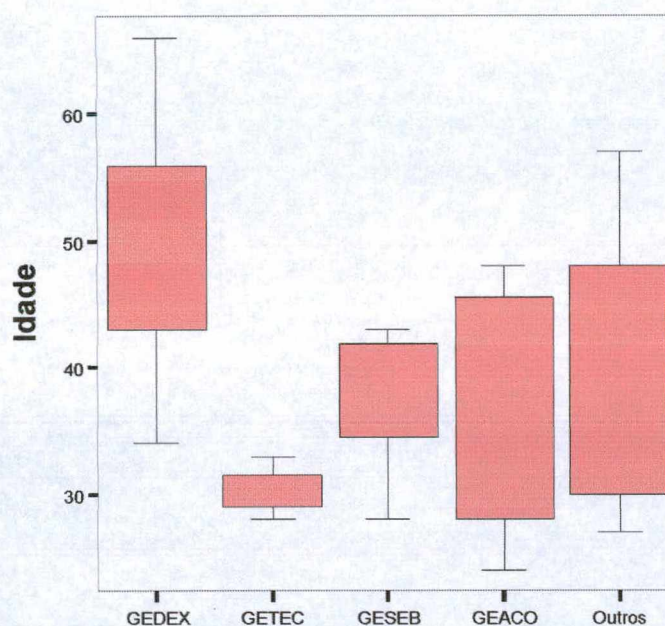
A estruturação do questionário possibilitou uma análise com base em quatro segmentos de informação (Apêndice). O primeiro diz respeito ao **perfil individual**, que contém questões relacionadas à idade, ao sexo e à formação pessoal. O segundo segmento é relacionado ao **perfil profissional** relativo à atuação na ASBACE, e contém informações sobre local de atuação, tempo de casa e outros. No terceiro segmento são abordadas **questões comportamentais** tomadas em relação à prática do planejamento estratégico dentro da organização. Finalmente, o quarto e último segmento visa analisar um **perfil empírico** pessoal em relação ao planejamento estratégico enquanto ferramenta de trabalho.

#### 4.7 Perfil individual do executivo da ASBACE/ATP

A pesquisa realizada demonstrou que as características demográficas básicas do profissional da ASBACE são tradicionais em relação ao mercado em geral. 94,74% dos profissionais em cargos gerenciais são do sexo masculino, com idade média de 40 anos de idade. Esta média, porém, não demonstra a realidade, visto que esta característica tende a ser diferenciada de área para área, como pode ser observado na gráfico abaixo. A área tecnológica, como não poderia deixar de ser, apresenta executivos com idades inferiores às dos demais executivos, principalmente de áreas mais tradicionais, tais como a GEDEX e a GESEB, que são, inclusive, as duas Unidades de Negócio da ASBACE. A GEACO, Unidade Meio que concentra principalmente a administração da empresa, tem um perfil bem mais elástico, que abrange todas as faixas de idade.



Gráfico 1 – Idade X Unidade da ASBACE/ATP em que trabalha atualmente



A área tecnológica também se diferencia das demais por ter a única mulher com cargo de gerência em toda a empresa.

A escolaridade é o outro fator de importância para a análise do público-alvo. Os recentes esforços da organização em promover o aumento do nível de conhecimento acadêmico de seus executivos se refletem na ampliação do número de especialistas que alcança, hoje, 52,6% da totalidade dos executivos.

Tabela 1 – Nível de Escolaridade

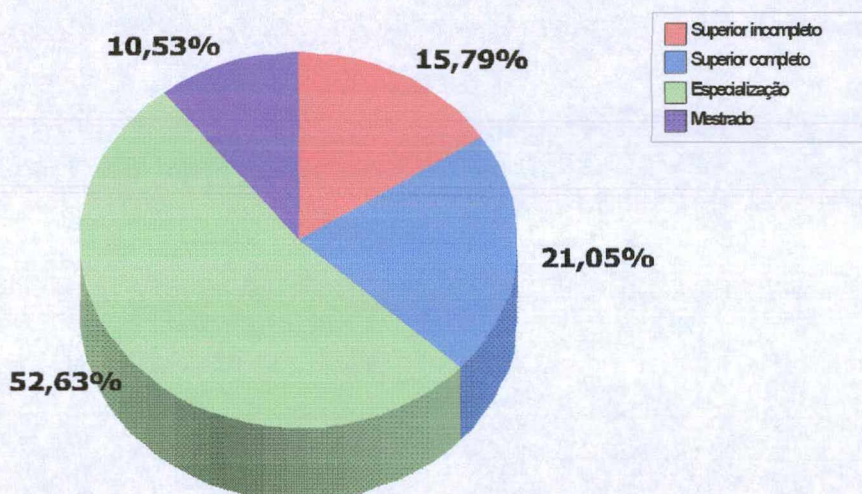
<i>Escolaridade</i>	<i>Percentual</i>
Superior Incompleto	15,80%
Superior Completo	21,10%
Especialização	52,60%
Mestrado	10,50%
Total	100,00%

Porém, 15,8% dos executivos têm o nível superior incompleto (ver Gráfico 2), fato que pode dificultar o conhecimento e a utilização de técnicas de



planejamento, pelo simples motivo de não terem sido ainda apresentadas a estes profissionais, ao menos no que tange a formação acadêmica. Os executivos podem, todavia, de acordo com a política de capacitação e desenvolvimento profissional, ter tido acesso à teoria do planejamento por meio dos vários cursos oferecidos pela ASBACE.

**Gráfico 2 – Nível de Escolaridade**



#### **4.8 Perfil profissional do executivo em relação à ASBACE/ATP**

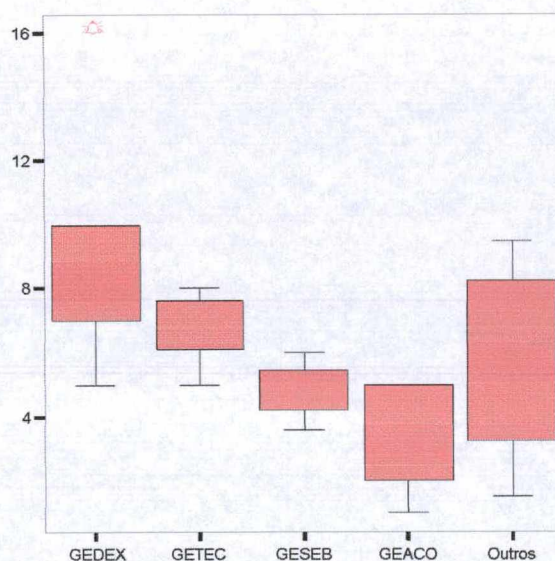
Em geral, o tempo médio de serviço do executivo na ASBACE é de 6 anos (Tabela 2), variando para mais nas Unidades de Negócio, principalmente na GEDEX, e para menos nas Unidades de Apoio. Interessante notar que, apesar de a área tecnológica ter os executivos mais jovens, isso não reflete um tempo de serviço curto na organização. Na realidade, os executivos da GETEC têm uma média de tempo de serviço elevada, inferior apenas à própria GEDEX (Gráfico 3).



Tabela 2 – Tempo de serviço

<i>Tempo de trabalho na ASBACE/ATP</i>	<i>Em anos</i>
Média	6
Mediana	5
Moda	5
Desvio Padrão	3

Gráfico 3 – Tempo de serviço x área de atuação



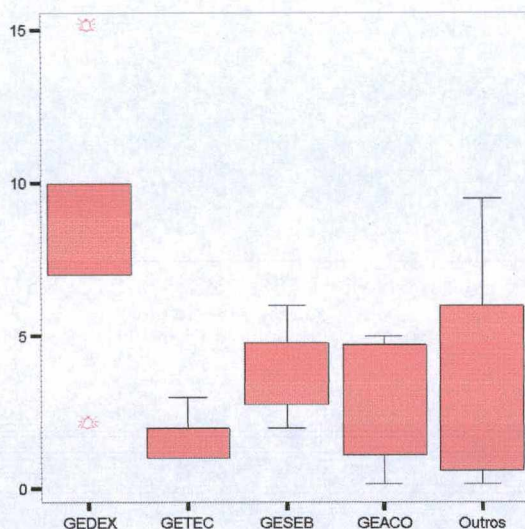
Quando contrastado o tempo médio de serviço com o tempo médio em função de gerência/coordenadoria, nota-se que a média declina (Tabela 3). Em algumas áreas, como a GEDEX, a ascensão tende ser mais demorada, enquanto na GESEB, mais rápida. O que aparece, de forma clara, (Gráfico 4) é que a permanência em cargos gerenciais é muito maior na GEDEX do que em outras áreas, permanência que tende ser menos elástica na área de tecnologia, onde a rotatividade de pessoal é maior.

Tabela 3 – Tempo como gestor/coordenador

<i>Quanto tempo como Gestor/Coordenador</i>	<i>Em anos</i>
Média	4
Mediana	3
Moda	1
Desvio Padrão	4



Gráfico 4 – Tempo como gestor/Coordenador x área de atuação



#### 4.9 Perfil comportamental em relação à prática do planejamento estratégico

A maioria dos respondentes (94,74%) afirmou já ter participado de atividades relacionadas ao planejamento estratégico da empresa. Porém, apenas 15,7% deles têm esta atividade presente no seu cotidiano, em mais de 1 hora por dia (Tabela 5), o que indica uma orientação muito mais para atividades rotineiras e ações emergenciais do que a preparação do futuro dos negócios.

Tabela 4 – Tempo diário dedicado às atividades de planejamento

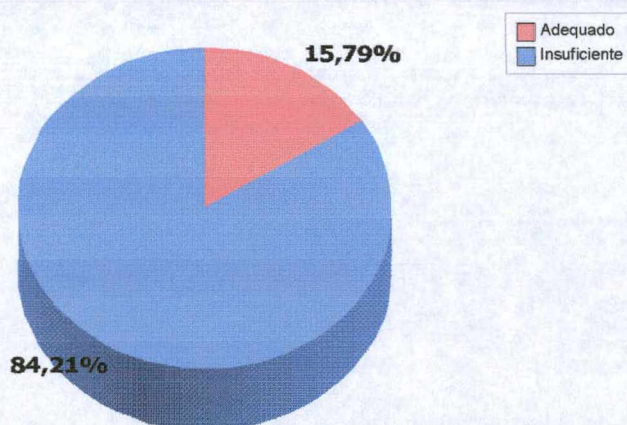
<i>Horas diárias despendidas com planejamento estratégico</i>	<i>Percentual</i>
Menos de 1 hora	26,30%
Aproximadamente 1 hora	15,80%
Mais de 1 hora	15,80%
Varia durante o ano	26,30%
Não sei	5,30%
Todo o tempo	10,50%



A importância do planejamento estratégico para a organização é percebida, mesmo por aqueles que dedicam todo o seu tempo ao planejamento estratégico, visto que a grande maioria dos entrevistados (84,2%) classifica como insuficiente, o tempo destinado às atividades ligadas a esta prática gerencial (Gráfico 5).

Entre aqueles que indicam o tempo destinado ao planejamento como adequado, a avaliação parte da percepção de que outras atividades que são demandadas por fatores não planejados são tão importantes quanto aquelas planejadas e que, portanto, o planejamento deve ser contínuo, mas executado de maneira a não tomar um tempo excessivo. Segundo a opinião de um dos entrevistados, *se todos os executivos tomassem uma hora do seu tempo por dia para planejar, obteriam grandes resultados.*

**Gráfico 5 – Opinião sobre o tempo destinado ao planejamento**



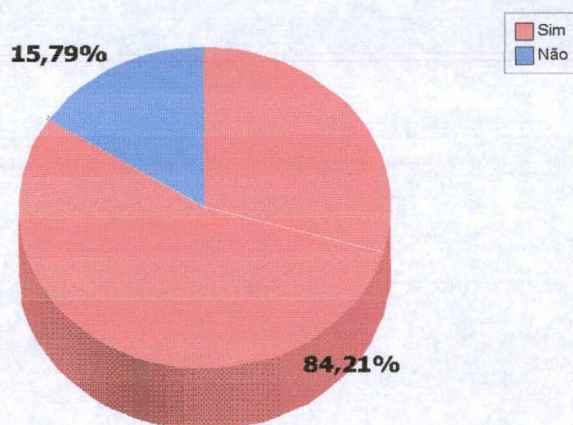
Aqueles que consideram inadequado o tempo destinado ao planejamento indicam como principais motivos: a falta de prática e tradição por parte da empresa em planejar suas ações e, principalmente, o fato de as atividades diárias estarem, em sua grande maioria, voltadas às rotinas operacionais (as quais tendem a ser em número elevado e tratadas ao mesmo tempo), e “situações-surpresa” (termo indicado por um dos respondentes) que impedem que se volte para a análise do planejamento estratégico de cada



área. Um dos respondentes resumiu em sua análise todo este escopo: “Porque a empresa não tem tradição em planejamento. Costuma-se chamar planejamento o estabelecimento de metas financeiras superiores em 15% em relação ao ano anterior”.

Uma contradição encontrada está no fato de que, apesar do pouco tempo destinado, pelos executivos, às atividades de planejamento, 84,21% dos executivos afirmam que suas áreas costumam realizar planejamento estratégico em equipe (Gráfico 5). Isso faz indagar quem, então, realiza o planejamento do setor, se os responsáveis estão mais direcionados às atividades rotineiras e operacionais.

**Gráfico 6 – Resposta à pergunta sobre o costume de se realizar planejamento em equipe na área de atuação**



Em relação à implementação e ao controle dos planos estratégicos, algumas informações confirmam a contradição entre a estrutura de planejamento apresentada no Capítulo 3 e a realidade do dia-a-dia. As ferramentas citadas pelos respondentes como mais usuais para a implementação dos planos desenvolvidos são, pela ordem, o desenvolvimento de projetos, o diagnóstico de problemas e a delegação de tarefas (Tabela 5). Apesar de apontada como essencial por teóricos e práticos do planejamento



estratégico, em todo o mundo, a pesquisa de mercado aparece apenas na quinta posição dentre estas ferramentas.

**Tabela 5 – Instrumentos mais utilizados para a execução dos planos**

<i>Instrumentos utilizados para a implementação de planos</i>	<i>Percentual</i>
Diagnóstico de problemas	77,80%
Auditoria	22,20%
Desenvolvimento de projetos	83,30%
<i>Softwares</i>	38,90%
Pesquisa de mercado	33,30%
Delegação de tarefas	61,10%
TOTAL	100,00%

Pode-se notar também a pouca familiaridade dos executivos com as novas técnicas de planejamento auxiliadas por computador, a partir da utilização de *softwares* que preparam, analisam e disseminam as informações disponibilizadas pelos usuários, tal qual o *software MakeMoney*, apresentado anteriormente.

Também em relação ao controle realizado sobre os planos, o controle estratégico do plano é deixado em último lugar, privilegiando-se o controle da rentabilidade de cada produto (Tabela 6). Esse fato conota uma visão imediatista em detrimento da busca de mecanismos que prevejam a evolução contínua de todos os produtos de maneira a alcançar objetivos estratégicos de longo prazo.

**Tabela 6 – Ferramentas de controle mais utilizadas**

<i>Tipos de controle utilizados na avaliação de eficácia do plano</i>	<i>Percentual</i>
Controle anual	41,70%
Controle de rentabilidade	75,00%
Controle de eficiência	41,70%
Controle estratégico	16,70%

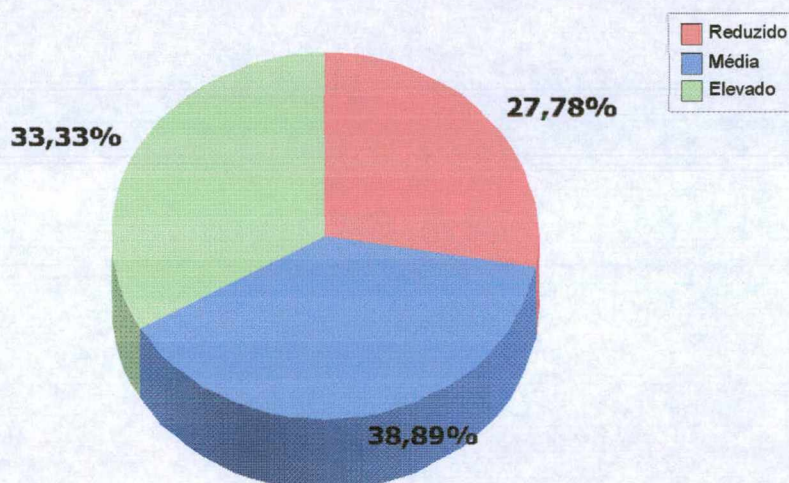
Ainda em relação ao comportamento dos executivos no que se refere ao planejamento estratégico na organização, 72,2% deles afirmam ter de média a elevada liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização (Gráfico 6).



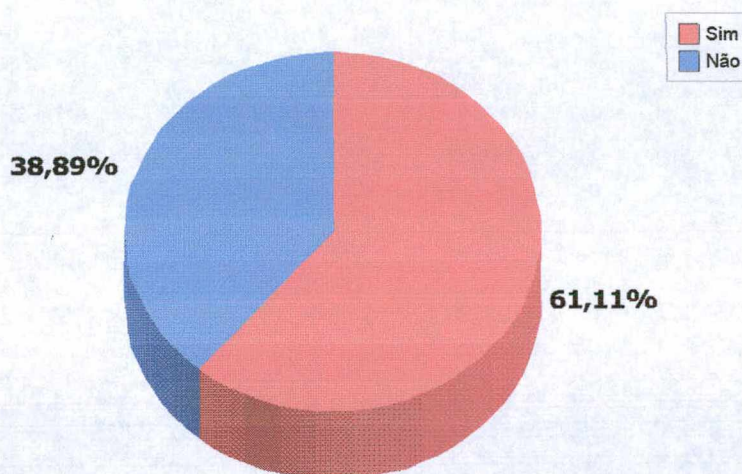
Essa liberdade parece ser maior nas Unidades de Negócio, em especial a GESEB, do que nas áreas de apoio, à exceção da GETEC. O motivo para esse fenômeno foge aos limites desta pesquisa e suscita a necessidade de uma pesquisa mais específica para a elucidação do questionamento.

Por fim, em relação ao comportamento dos executivos, 61,1% deles afirmam que os planos elaborados são efetivamente operacionalizados (Gráfico 7).

**Gráfico 7 – Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização**





**Gráfico 8 – Opinião sobre a implementação dos planos elaborados**

Para os executivos que indicaram que os planos elaborados são implementados, a principal razão está na transformação do plano em uma meta, que deve ser alcançada de qualquer maneira. Isso corrobora a indicação da elaboração de projetos e do diagnóstico de problemas como principais ferramentas de implementação dos planos e da rentabilidade como principal escopo de controle dos executivos da ASBACE.

Para os que afirmaram o contrário, os principais motivos seriam a substituição do planejado por atividades emergentes do dia-a-dia, planejamento “do topo para baixo”, improvisação e por outra incoerência: *existe liberdade para se sugerir, mas pouca flexibilidade para implantar* – segundo foi afirmado por um dos respondentes (ver Apêndice).

#### **4.10 Perfil empírico em relação à prática do planejamento estratégico**

As questões destinadas a avaliar o posicionamento empírico dos executivos em relação ao conhecimento técnico-acadêmico do planejamento estratégico foram todas de estruturação aberta. Assim, para uma verificação das respostas de maneira completa, o leitor deverá remeter-se ao Apêndice.



De modo geral, o conceito de planejamento estratégico é conhecido por todos os executivos, principalmente se for observada a formação acadêmica destes. Porém, para alguns executivos, planejar significa quase que exclusivamente traçar metas.

Quando perguntado sobre qual parte do planejamento estratégico o executivo considera mais importante, 50% dos respondentes são unânimes em afirmar que a coleta, o tratamento e a análise de informações relacionadas ao meio ambiente organizacional é a atividade mais importante. Porém, novamente, a definição das metas financeiras aparece, na visão de alguns dos executivos, como a parte mais importante do processo.

Em relação às fontes de informação utilizadas pelos executivos como auxílio ao desenvolvimento de planos, apesar de alguns demonstrarem a sua condição de executores das diretrizes expostas pela COMGER, a grande maioria busca avidamente informações de mercado (clientes, fornecedores, concorrentes) por meio de boletins, relatórios, opiniões de especialistas e de outros colegas, jornais, revistas e Internet.

Entre as maiores carências em termos de informação, os entrevistados citam a falta de ferramentas adequadas de busca, a ausência de uma biblioteca dentro da organização, a ausência de uma área específica para a coleta, tratamento, análise e disseminação da informação (para alguns, cada área acaba por procurar, de maneira diferente da outra, sua própria informação) e o treinamento do pessoal nas ferramentas mais adequadas à atividade de pesquisa.

Ao sugerir maneiras de sanar estas deficiências, a opinião de praticamente todos os entrevistados converge para o desenvolvimento de uma área específica na empresa, dotada de recursos financeiros, humanos e computacionais, que fosse responsável pela coleta, processamento, análise e entrega das informações de acordo com as necessidades de cada unidade, seja ela de negócios, institucional ou meio.

Foi perguntado a cada entrevistado, a título de encerramento da pesquisa, quais seriam as maiores dificuldades encontradas na ASBACE para se implementar um plano elaborado. Entre as respostas, a modificação das



diretrizes pouco tempo depois de tomadas, o aparecimento de atividades ou projetos não previstos, os prazos incompatíveis, a morosidade do atendimento das áreas meio, em especial a tecnológica, o foco nos resultados imediatos, a falta de definição estratégica da empresa e até a determinação em contrário do que foi planejado, foram as mais eloqüentes.

#### **4.11 Conclusões da pesquisa**

ANSOFF (COBRA, 1991) afirma que o planejamento permite a uma empresa *organizar competitividade e lucratividade num ambiente turbulento*. Um ambiente turbulento é exatamente o que vive, e sempre viveu em sua história, a ASBACE/ATP. Como pôde-se verificar no Capítulo 1, as modificações no cenário econômico brasileiro da década de 70, exigiram dos bancos estaduais uma atitude mais uniforme de maneira a garantir sua sobrevivência enquanto instituições de fomento ao desenvolvimento dos estados.

A alternativa mais prudente, naquela época, foi a criação de uma associação que pudesse lutar pelos interesses dos bancos estaduais. Com essa premissa, surgiu, em 1980, a ASBACE. No decorrer dos primeiros passos de sua história, um novo desafio somou-se à razão de ser da organização. Era notório que os bancos estaduais não poderiam lutar como uma unidade, pois esta não havia. Todos os bancos estaduais tinham planejamentos e ações totalmente distintos uns dos outros, não havendo portanto sinergia alguma em suas atitudes. Com o aparecimento da ASBACE, a possibilidade de ações conjuntas começou a ser esboçada. Durante os primeiros dez anos de existência, o sucesso das ações conjuntas dos bancos estaduais, tendo a ASBACE como fórum de discussões e geradora de soluções, levou ao surgimento de inúmeros produtos de interesse não só dos associados, como, também, dos clientes destes. A maior prova disso é a RVA (Rede Verde-Amarela) que facilita a vida dos correntistas de diversos bancos, não só públicos como privados.



As soluções implementadas pela ASBACE, no âmbito dos bancos estaduais, alcançaram tamanho sucesso, que foi inevitável a extensão de seus serviços para outras organizações que não seus associados. Por motivos legais e estratégicos, as oportunidades geradas naquele momento exigiram a criação da ATP S.A., empresa subsidiária, responsável pela oferta dos produtos ASBACE ao mercado privado.

A ASBACE/ATP possui uma carteira de 90 clientes entre bancos associados (estaduais ou não), outras instituições do setor financeiro, além de diversas outras organizações de áreas distintas.

Para COBRA (1991), o planejamento estratégico pode ser entendido como ação administrativa visando prever o futuro ambiente, definindo ações para o direcionamento dos negócios; e definir os principais produtos para satisfazer o mercado. Neste contexto, após a instituição da ATP S.A., a organização acomodou-se, principalmente pelo fato de que os principais geradores de receitas eram os associados que, com base na prerrogativa de dispensa de licitação que a ASBACE possuía, a todo momento solicitavam soluções para seus problemas, como por exemplo, o treinamento de seus executivos (a ASBACE, mediante sua área de desenvolvimento de executivos, chegou a treinar 10.000 pessoas por ano para os bancos estaduais). Além disso, a RVA garantia uma confortável situação no mercado, pois era a única solução existente.

No entanto, se COBRA (1991) indica o planejamento como uma atividade de previsão e ação, a ASBACE falhou a partir de 1994, quando não se preparou corretamente para as principais ameaças do ambiente futuro: a entrada de bancos internacionais no mercado nacional e a privatização dos bancos estaduais iniciada no primeiro mandato do Governo Fernando Henrique Cardoso, que simplesmente derruba a razão de ser da própria organização ASBACE, tendo em vista a sua missão de centralizar esforços em prol dos interesses dos bancos estaduais.

A referida acomodação, entretanto, não impediu o crescimento da empresa que, ano após ano, vêm ampliando patrimônio (R\$ 54 milhões até 30/04/2001), mão-de-obra (1.684 funcionários) e mercado (9,92% de *market*



*share* em processamento de documentos). Mesmo assim, a organização continua sendo ameaçada constantemente. Para se ter uma idéia, o Banco Central do Brasil aprovou, por intermédio do Congresso Nacional, a Lei nº 10.214 de 27 de março de 2001, instituindo o Sistema de Pagamentos Brasileiro (SPB), o qual exige que os bancos, quaisquer que sejam eles, terão de comunicar-se diretamente com o BACEN, viabilizando a vigilância constante deste órgão nas operações. Assim, qual o impacto desta variável política nos negócios da ASBACE/ATP? Os bancos serão obrigados, a partir da vigência da Lei, realizarem investimentos em tecnologia de maneira a operarem o sistema. A principal vantagem competitiva da RVA era exatamente a desnecessidade de investimentos vultosos por parte dos bancos, visto que a ASBACE fornecia a tecnologia. A partir do momento em que existe a obrigação de realizar este “desembolso” tecnológico, perderá o sentido pagar uma organização para realizar a comunicação, o próprio banco fará isso.

A ASBACE/ATP não estava preparada para tal situação e está correndo contra o tempo para transformar esta ameaça em uma oportunidade de mercado. A mesma coisa acontece na área de desenvolvimento de executivos, a GEDEX. Desde sua criação, em meados da década de 80, todo o esforço vem sendo destinado a satisfazer as necessidades dos associados da ASBACE. Também favorecida pela dispensa de licitação, durante anos, a área apenas “recebia pedidos”, os quais eram muitos, dos associados para sanar demandas latentes. Com isso, a área nunca teve que traçar estratégias de busca e conquista de mercados. Com a privatização dos bancos estaduais, a dispensa de licitação perde sua força, e outras características são ganhadoras de pedido, como qualidade e preço. Este cenário tende a migrar antigos clientes para novos fornecedores que têm vantagem competitiva nestes critérios.

Em uma primeira análise, a estrutura de planejamento estratégico, apresentada no Capítulo 3, atenderia às necessidades organizacionais em termos de conhecimento das variáveis ambientais e sua repercussão para a organização como um todo. Afinal, o marco inicial reside na análise das tendências dos diversos cenários para o mercado financeiro, de maneira a



indicar as possíveis ameaças e oportunidades da organização no futuro. Esta análise é ferramenta para a elaboração das macro-estratégias que, se aceitas pela assembléia- geral, tornam-se subsídio para a elaboração de todos os outros planos que venham a existir.

A orientação para a informação sobre o ambiente faz com que a atuação da organização esteja coerente com todas as teorias apresentadas, isto é, a informação realmente como a mola-mestra do planejamento estratégico.

O problema aparece quando da observação de como se busca informações no nível tático e operacional do planejamento. A pesquisa demonstrou que a pesquisa de mercado não é uma ferramenta formal usualmente utilizada como geradora de informações para a tomada de decisão. Existe a indicação da necessidade da criação de uma área específica responsável pela coleta, tratamento e disseminação de informações que atendessem a toda organização. Isto pelo fato dos esforços hoje aplicados serem diferentes de uma área para outra.

Existe o esforço no sentido de disseminar mais velozmente as informações por meio da implementação do SIG, mas em termos estratégicos, até a conclusão de todos os módulos operacionais, incluindo o SIC. As informações obtidas pelo sistema não serão tão eficazes quanto o desejado, pois, mesmo que as informações internas sejam utilizadas de maneira consistente e contínua para a tomada de decisão, não há, pelo menos em relação ao ambiente competitivo da organização, a possibilidade de observar pontos fortes e fracos.

O que se pode observar é que, quando existe, no nível de direção, a orientação para a atividade de planejamento, a mesma não é observada nos níveis de gerência e coordenadoria, visto que as atividades diárias ocupam todo o tempo desses profissionais. Esta incoerência faz com que haja a indisposição em planejar e a orientação maior para a utilização do *felling* do executivo como norteador das ações. O que pode ser, inclusive, um dos fatos geradores da baixa participação dos executivos na pesquisa.

Outro problema observado é a falta de familiaridade com ferramentas modernas de planejamento, como os *softwares* de *business plan* e métodos



como o *Balanced Scorecard*. Todo o planejamento estratégico, e todas as outras áreas da organização estão sendo geridas pela pura aplicação das diretrizes do PNQ. Porém, deve-se notar que o PNQ é, na realidade, um meta-modelo, que deve ser utilizado como molde para o desenvolvimento de modelo próprio de gestão e não como a solução para todos os problemas da organização.

#### 4.12 Recomendações da pesquisa

A orientação para o mercado privado é uma exigência do cenário atual e todos os esforços devem ser voltados para o conhecê-lo: quais os novos clientes a serem trabalhados; quais estratégias devem ser adotadas para manter os clientes antigos; quais são os principais concorrentes, seus produtos e suas estratégias; quais as parcerias possíveis no sentido de distribuir os produtos ASBACE. Além disso, o conhecimento concreto das variáveis incontroláveis pela organização e que são potencialmente interferentes nos planos traçados é imprescindível para a correta definição de objetivos, metas e estratégias de ação.

Neste sentido, algumas ações devem ser implementadas de maneira a desenvolver, corporativamente, a cultura de planejamento estratégico:

- a) Implementar ações de treinamento e discussão sobre o assunto, visando a disseminação da teoria e prática das atividades de planejamento estratégico, não apenas em nível gerencial, mas também nas camadas operacionais da empresa;
- b) Disseminar a utilização de ferramentas tecnológicas que facilitem o processo de planejamento, tais como o *software MakeMoney* ou outros que atinjam o mesmo objetivo;
- c) Aplicar o planejamento participativo como forma de facilitar a circulação produtiva das informações e o surgimento de propostas de todas as partes da organização;



- d) Possibilitar ao gerente/coordenador utilizar parte de seu tempo em atividades de planejamento, exercendo o poder de delegação para atividades mais rotineiras;
- e) Finalizar o processo de implantação do SIG, incluindo o módulo de Inteligência Competitiva, pois só assim, informações internas e externas possibilitarão o completo conhecimento de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos (Matriz SWOT); e
- f) Montar uma área de inteligência, apta, por meio da alocação de recursos específicos, tanto de equipamento como de mão-de-obra, a gerar informação competitiva a todas as unidades da organização.

O aprofundamento das questões aqui desenvolvidas suscita a realização de pesquisas mais aprofundadas e específicas, porém, uma certeza emerge à consciência, a de que a informação de mercado deve ser melhor coletada, tratada, disseminada e, principalmente, utilizada dentro da organização.

A falta de informação e das ferramentas necessárias à sua obtenção leva o executivo a valorizar sobremaneira o *felling*. Como dito anteriormente (ver Capítulo 2), este é importante, porém, carece de subsídios científicos que suportem decisões bem-orientadas.

A implementação de uma área de informação passa a ser, estrategicamente, a principal recomendação do presente trabalho, merecendo inclusive o desenvolvimento de um novo trabalho neste sentido. Acredita-se que com a orientação da empresa para o planejamento estratégico, as futuras turbulências ambientais deixarão de apresentar-se como ameaças, pois a empresa estará preparada a adotar ações que as transformem em grandes oportunidades de crescimento.



## CAPÍTULO 5

### CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Durante toda a história da evolução das organizações, uma idéia foi sempre indiscutível, a de que ações de planejamento e controle devem estar a cargo dos líderes e as atividades executoras a cargo dos seguidores.

Todos os exemplos descritos neste trabalho, de Alexandre à invasão da Normandia, do restaurante Trem da Serra à ASBACE/ATP, descrevem este tipo de divisão do trabalho, a qual foi, inclusive, o campo de estudo de Taylor quando da introdução da administração científica.

Não que esta idéia esteja completamente equivocada, pois mesmo na democracia grega, alguns eram eleitos para decidir por todos. Nas organizações, ocorre o mesmo. Não há espaço para todos decidirem, pois o consenso seria algo difícil de se atingir.

O que se pode observar, no entanto, é que eventos como a globalização, a abertura dos mercados e o conseqüente acirramento da concorrência, a democratização da informação e o aumento da contribuição do capital intelectual fazem com que as organizações se questionem a respeito da eficácia de um modelo imperativo como o “do topo para baixo”.

Neste fato reside a relevância deste trabalho. Entende-se que a democratização da informação dentro da organização e a maior participação de todos no processo do planejamento de seu futuro são fatores essenciais para a criação de bases de interesse e comprometimento para com os objetivos organizacionais.

A escola sistêmica, que contrapôs a estrutura funcional da escola burocrática, mostrou que ações conjuntas tendem a oferecer resultados mais eficazes que esforços unilaterais, os quais, às vezes, competem com ações similares dentro da mesma empresa.

O problema é que a estrutura matricial se resume praticamente aos projetos que departamentos tenham em comum. O que este trabalho procura



sugerir é que a estrutura matricial seja utilizada também para o desenvolvimento da atividade de planejamento estratégico.

De acordo com o referencial teórico do presente trabalho, as principais etapas do planejamento estratégico são a definição da missão e do negócio da organização, a análise dos ambientes, interno e externo, a formulação dos objetivos e metas, a definição da estratégia mais apropriada e a preparação de programas de ação. O que é verificado no modelo “do topo para baixo” é que apenas a última das ações listadas é passada aos níveis inferiores à título de colaboração no processo.

Esta pseudo colaboração é, na verdade, uma obrigação dada aos executores para o atingimento dos objetivos decididos na cúpula. O que não se percebe é que nas bases organizacionais existem profissionais capacitados a colaborar sistematicamente para a identificação correta de pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças, mesmo que internas apenas, assim como na elaboração de metas mais consistentes e realistas.

Mas o que as organizações insistem em pregar é a definição de um planejamento “às escondidas”, revelado apenas no último momento e que gera profundo sentimento de subutilização das capacidades profissionais dos executivos. O comprometimento esperado pela alta direção da organização não acontece, pois aqueles objetivos e metas definidos e “empurrados” para o restante da empresa não refletem os anseios daqueles que são os maiores interessados no desenvolvimento da organização: os seus funcionários.

O exemplo dado por William Ouchi, de como as empresas japonesas conseguem alto grau de comprometimento de seus funcionários a partir da participação na tomada de decisão, do desenvolvimento de valores coletivos e da visão holística sobre a pessoa do funcionário, deveria ser seguida pelas organizações ocidentais. Aquelas organizações compreenderam Karl Marx e procuram fornecer ao empregado muito mais que um salário atraente.

Se a empresa moderna for observada mais de perto, pode-se notar os esforços para buscar formas de gerar satisfação e bem-estar dos funcionários: participação nos lucros, creche para filhos de funcionários, auxílios alimentação e transporte, bem como planos de saúde.



Na realidade, pode-se concluir que o profissional moderno quer ser ouvido, respeitado e sentir-se como integrante de uma organização que valorize seu trabalho. Se este respeito for dado, se a oportunidade de colaboração for fornecida, o funcionário tenderá a produzir mais e inovar se for possível. Com isso, melhores produtos serão disponibilizados ao mercado e o consumidor satisfeito em suas expectativas comprará mais, gerando maiores receitas e lucratividade à empresa, e isto é, no fundo, o que mais importa à alta direção.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Aline França. *Sistemas de Informações Gerenciais*. Florianópolis: IGTI, 1999.
- ANSOF, H.I. *Corporate Strategy*. New York: McGraw Hill, 1965.
- ASBACE/ATP. *Relatório da Gestão PNQ 2000*. Brasília: Asbace, 2000.
- ASBACE/ATP. *Relatório de Implementação do SIG*. Brasília: Asbace, 2000.
- COBRA, Marcos. *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. *Administração Estratégica do Mercado*. São Paulo: Atlas, 1991.
- COELHO, C.M., SILVA, C.H. e SOUZA, R.F. *Inteligência Competitiva. Transparências*. Rio de Janeiro: CEIC, 1999.
- COHEN, David. *Não vejo ninguém na minha frente*. Revista Exame, nº 690, de 16 de junho de 1999, p. 72-75
- COVEY, Stephen R. *Os Sete Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. São Paulo: Best Seller, 2000.
- DI PACE, Andréa. *ASBACE 18 anos*. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1997.
- ESPM. *Notas de aula do curso MBA em Marketing de Serviços*. ASBACE, 2001.
- FERREIRA, Aurélio B. de H. *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. São Paulo: Nova Fronteira, 1986.
- FPNQ. *Critérios da Qualidade – Manual de candidatura ao PNQ2001*. São Paulo: FPNQ, 2001.
- FURLAN, José Davi. *Modelagem de Negócio*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique L. *Administração Estratégica de Serviços*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GEACO. *Manual do Sistema de Informações Gerenciais ASBACE*. Brasília, 2001.
- GONZAGA, Luiz e BOREINSTEIN, C. R. *Notas de Aula*. UFSC, 2000.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing – Gerenciamento e Serviços*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.



- KAPLAN, Robert S e NORTON, David P. *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, Philip – *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4ª Edição. São Paulo: Atlas 1996.
- KOTLER, Philip – *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5ª Edição. São Paulo: Atlas 1998.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. *Introdução á Administração*. São Paulo: Atlas, 1988.
- LEVITT, Theodore. *Imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1997
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: FreePress, 1994.
- MORIM, Antônio Carlos. *Programa de Inovação em Serviços*. Apostila de MBA Executivo. Brasília: ASBACE, 2001.
- MOTTA, Fernando C. P. *Teoria geral da Administração – Uma Introdução*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 1988.
- OUCHI, William. *Teoria Z – Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês*. São Paulo: Nobel, 1988.
- PALAZZO, Sávio. *Nos Limites da Administração Moderna*. Produção Independente, 1993.
- PORTER, Michael. *Competição = On competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, Michael. *What Is Strategy*. Harvard Business Review. Nov-Dec. 1996, p. 61-78.
- STAIR, RALPH M. *Princípios de Sistemas de Informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- TZU, Sun. *A Arte da Guerra*. São Paulo: Record, 2000.
- VÁRIOS AUTORES. *Dicionário de Termos de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.



## ANEXO

### Questionário de Pesquisa aplicado aos executivos



Universidade Federal de Santa Catarina

**Laboratório de Ensino a Distância**

<b>P1</b>	<b>Idade</b>	<b>P2</b>	<b>Sexo</b>
		<b>1</b>	Masculino
		<b>2</b>	Feminino

<b>P3</b>	<b>Escolaridade</b>
<b>1</b>	<input type="checkbox"/> Segundo grau incompleto
<b>2</b>	<input type="checkbox"/> Segundo grau completo
<b>3</b>	<input type="checkbox"/> Superior incompleto
<b>4</b>	<input type="checkbox"/> Superior completo ... Qual(is) ?
<b>5</b>	<input type="checkbox"/> Especialização ... Qual(is) ?
<b>6</b>	<input type="checkbox"/> Mestrado ... Qual(is) ?
<b>7</b>	<input type="checkbox"/> Doutorado ... Qual(is) ?

<b>P4</b>	<b>Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ?</b>

<b>P5</b>	<b>Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?</b>

<b>P6</b>	<b>Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ?</b>

<b>P7</b>	<b>O que o senhor(a) entende por planejamento estratégico ?</b>

<b>P8</b>	<b>Qual a parte do planejamento o senhor(a) considera mais importante ?</b>





## Laboratório de Ensino a Distância

<b>P9</b>	O senhor(a) já participou de algum processo de planejamento estratégico?
<b>1</b>	Sim
<b>2</b>	Não

<b>P10</b>	Quantas horas por dia o senhor(a) despende em atividades relacionadas ao planejamento do setor do qual é responsável ?

<b>P11</b>	O tempo utilizado pelo senhor(a) para as tarefas de planejamento é ?
<b>1</b>	Excessivo
<b>2</b>	Adequado
<b>3</b>	Insuficiente

<b>P12</b>	Por que o senhor(a) pensa assim ?

<b>P13</b>	O setor em que o senhor(a) trabalha costuma realizar planejamento em equipe ?
<b>1</b>	Sim
<b>2</b>	Não

<b>P14</b>	Quais são as fontes de informação que o senhor(a) utiliza para auxiliá-lo nas tarefas de planejamento ?

<b>P15</b>	Que carências de informação o senhor identifica para a atividade de planejamento em seu setor ?

<b>P16</b>	Que sugestões o senhor(a) faria para sanar essas carências ?





<b>P17</b>	<b>Que instrumentos o senhor(a) utiliza para a execução do plano ? (Pode ser assinalada mais de uma alternativa)</b>
1	<input type="checkbox"/> Diagnóstico de problemas
2	<input type="checkbox"/> Auditoria
3	<input type="checkbox"/> Desenvolvimento de projetos
4	<input type="checkbox"/> Softwares ... Quais ?
5	<input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado
6	<input type="checkbox"/> Delegação de tarefas

<b>P18</b>	<b>Que tipo de controle o senhor(a) costuma utilizar para avaliar a eficácia do seu plano ? (Pode ser assinalada mais de uma alternativa)</b>
1	<input type="checkbox"/> <b>Controle anual</b> (Análise de vendas, análise de participação de mercado, relação vendas / despesas, análise financeira, rastreamento do nível de satisfação do consumidor)
2	<input type="checkbox"/> <b>Controle de rentabilidade</b> (Rentabilidade medida ao longo do plano por: produto, território, cliente, segmento, canal de distribuição e tamanho de pedido)
3	<input type="checkbox"/> <b>Controle de eficiência</b> (Eficiência medida ao longo do plano com relação à força de vendas, propaganda, promoção de vendas e distribuição)
4	<input type="checkbox"/> <b>Controle estratégico</b> (Instrumento de avaliação da eficácia de marketing realizado ao longo do plano, com o auxílio de especialista)

<b>P19</b>	<b>Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ?</b>
1	<input type="checkbox"/> Reduzido
2	<input type="checkbox"/> Média
3	<input type="checkbox"/> Elevado

<b>P20</b>	<b>Usualmente o plano realizado é implementado ?</b>
1	<input type="checkbox"/> Sim
2	<input type="checkbox"/> Não

<b>P21</b>	<b>Por quê o senhor(a) pensa assim ?</b>

<b>P22</b>	<b>Quais as dificuldades encontradas na implementação do plano ?</b>



## APÊNDICE

### Tabulação dos dados coletados na Pesquisa

#### 1. Questões de Perfil Individual

##### 1.1 Idade

Tabela 1 – Idade

<i>Idade</i>	<i>Valores</i>
Média	40
Mediana	39
Moda	43
Desvio Padrão	12

Gráfico 2 – Idade X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?

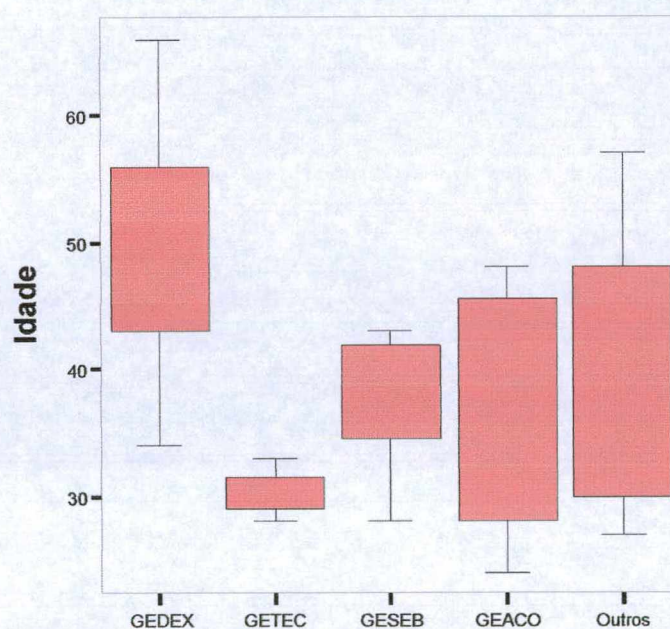




Tabela 2 - Idade X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?

Idade	Unidade em que trabalha atualmente				
	GEDEX	GETEC	GESEB	GEACO	Outros
Média	51	30	37	37	39
Mediana	55	30	41	38	36
Moda	34	28	28	24	27
Desvio Padrão	12	3	8	11	13

## 1.2 Sexo

Gráfico 3 - Sexo

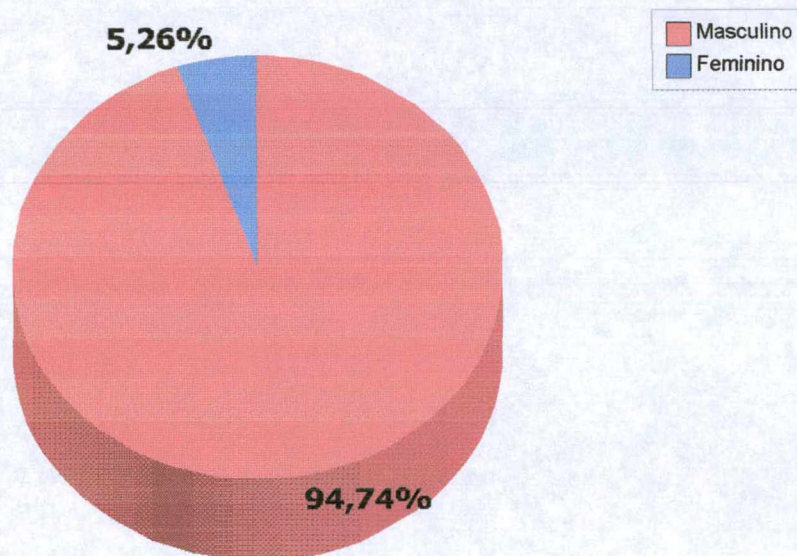


Tabela 3 - Sexo

Sexo	Percentual
Masculino	94,70%
Feminino	5,30%
Total	100,00%



### 1.3 Escolaridade

Gráfico 4 - Escolaridade

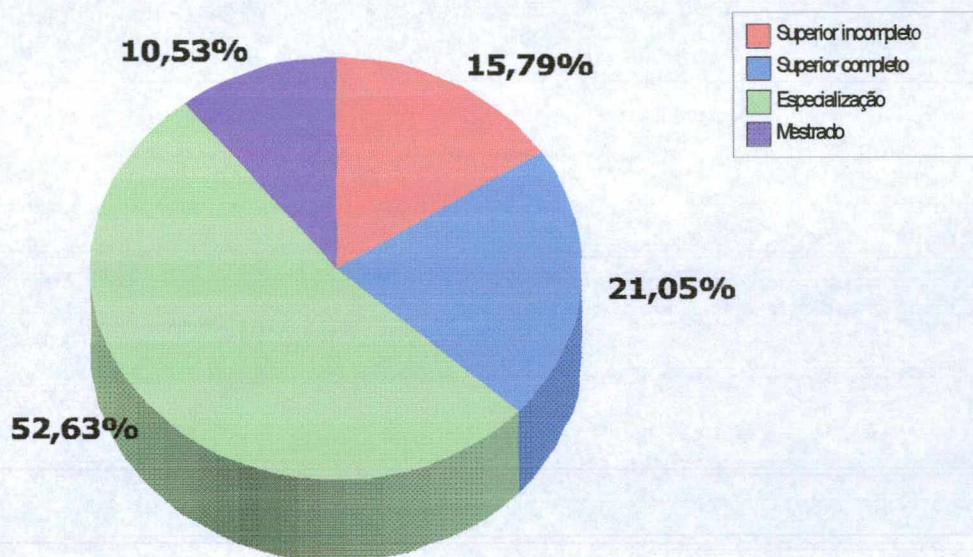


Tabela 4 - Escolaridade

<i>Escolaridade</i>	<i>Percentual</i>
Superior Incompleto	15,80%
Superior Completo	21,10%
Especialização	52,60%
Mestrado	10,50%
Total	100,00%



**Tabela 5 – Qualificação da amostra segundo a formação acadêmica**

<b>Superior/Especialização/Mestrado</b>
Engenharia Elétrica/Marketing de Serviços
Processamento de Dados
Pedagogia/Planejamento e Administração de RH
Direito/Direito de Trânsito e Direito Bancário e MBA em Marketing e Serviços
Ciências Contábeis/MBA em Marketing de Serviço
Pedagogia
Administração/MKT em serviços
Direito
_/MKT de Serviços/Gestão Empresarial
_/Administração de Marketing; Administração Bancária; Treinamento e
Desenvolvimento de Recursos Humanos; Marketing de Serviços/Economia de Empresas
Administração de Empresas
Ciências Econômicas/Comércio Exterior; Ciências Políticas; Metodologia do Ensino
Superior; Relações Internacionais; Análise De Informações
Administração de Empresas/MBA Controller
_/Análise de Sistemas, Redes de Computadores; Adm Financeira; Marketing
Administração de Empresas/Administração Financeira e MBA em Marketing de Serviços
Direito/Marketing de serviços

\_/ - Não informou a formação de nível superior

## 2. Questões de Perfil Profissional

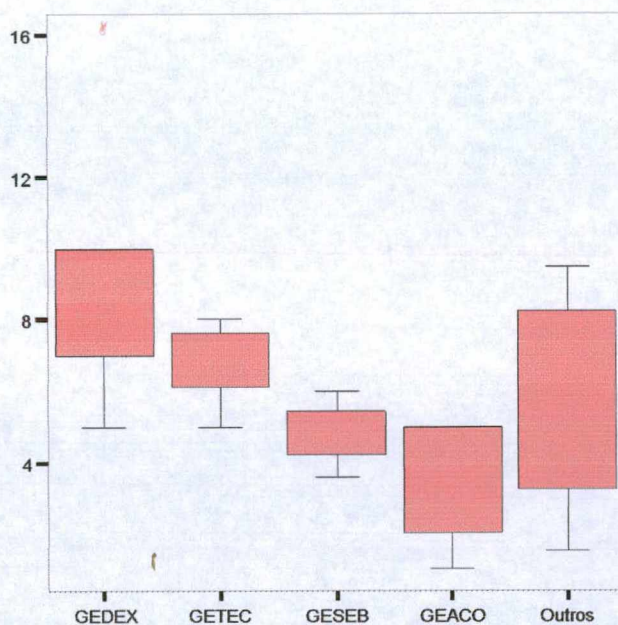
### 2.1 Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ?

**Tabela 6 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ?**

<i>Tempo de trabalho na ASBACE/ATP</i>	<i>Em anos</i>
Média	6
Mediana	5
Moda	5
Desvio Padrão	3



**Gráfico 5 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**



**Tabela 7 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

<i>Tempo de trabalho na ASBACE/ATP</i>	<i>Unidade em que trabalha atualmente</i>				
	<i>GEDEX</i>	<i>GETEC</i>	<i>GESEB</i>	<i>GEACO</i>	<i>Outros</i>
Média	9	7	5	4	6
Mediana	9	7	5	4	6
Moda	5	5	4	5	2
Desvio Padrão	4	2	1	2	3

**Tabela 8 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ? X Escolaridade**

<i>Tempo de trabalho na ASBACE/ATP</i>	<i>Escolaridade</i>			
	<i>Sup. Incompleto</i>	<i>Sup. Completo</i>	<i>Especialização</i>	<i>Mestrado</i>
Média	10	6	5	6
Mediana	8	6	5	6
Moda	5	3	5	5
Desvio Padrão	6	3	3	1



## 2.2 Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente?

Gráfico 6 - Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?

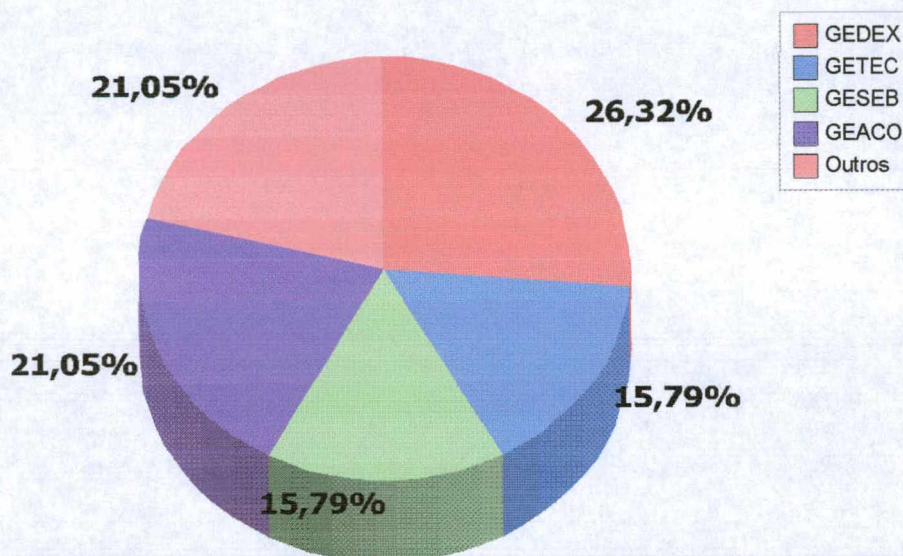


Tabela 9 - Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?

<i>Unidade em que trabalha</i>	<i>Percentual</i>
GEDEX	26,30%
GETEC	15,80%
GESEB	15,80%
GEACO	21,10%
Outros	21,10%
TOTAL	100,00%

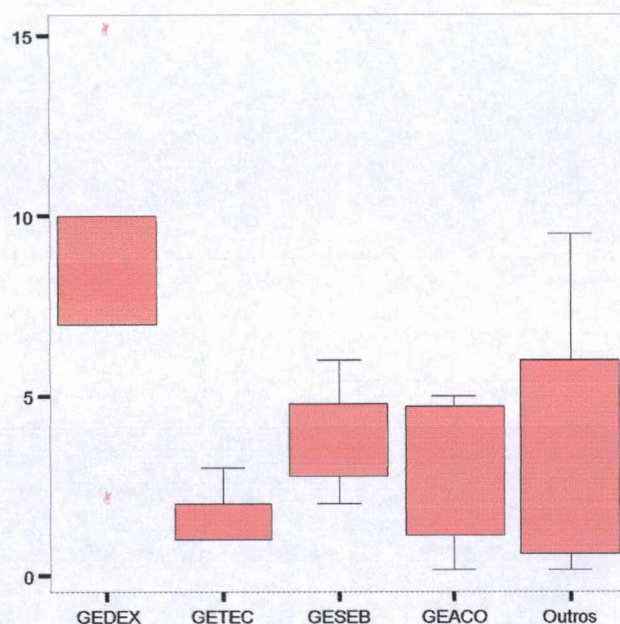
## 2.3 Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor coordenador ?

Tabela 10 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ?

<i>Quanto tempo como Gestor/Coordenador</i>	<i>Em anos</i>
Média	4
Mediana	3
Moda	1
Desvio Padrão	4



**Gráfico 7 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**



**Tabela 11 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

Quanto tempo como Gestor/Coordenador	Unidade em que trabalha atualmente				
	GEDEX	GETEC	GESEB	GEACO	Outros
Média	9	2	4	3	3
Mediana	9	1	4	3	2
Moda	2	1	2	0	0
Desvio Padrão	5	1	2	2	4

**Tabela 12 - Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ? X Escolaridade**

Quanto tempo como Gestor/Coordenador	Escolaridade			
	Sup. Incompleto	Sup. Completo	Especialização	Mestrado
Média	7	4	4	6
Mediana	3	3	2	6
Moda	2	1	0	5
Desvio Padrão	7	4	4	1



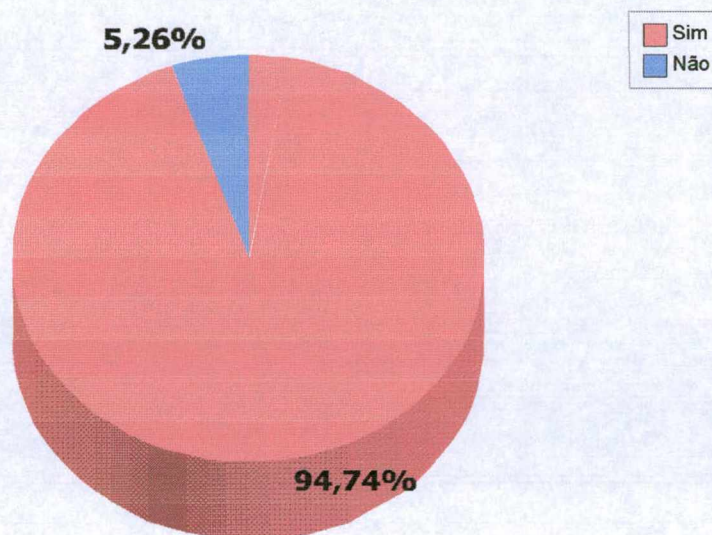
### 3. Questões de Comportamento

#### 3.1 O senhor(a) já participou de algum processo de planejamento estratégico?

Tabela 13 - O senhor(a) já participou de algum processo de planejamento estratégico?

<i>Participação em algum processo de planejamento</i>	<i>Percentual</i>
Sim	94,70%
Não	5,30%
TOTAL	100,00%

Gráfico 8 - O senhor(a) já participou de algum processo de planejamento estratégico?



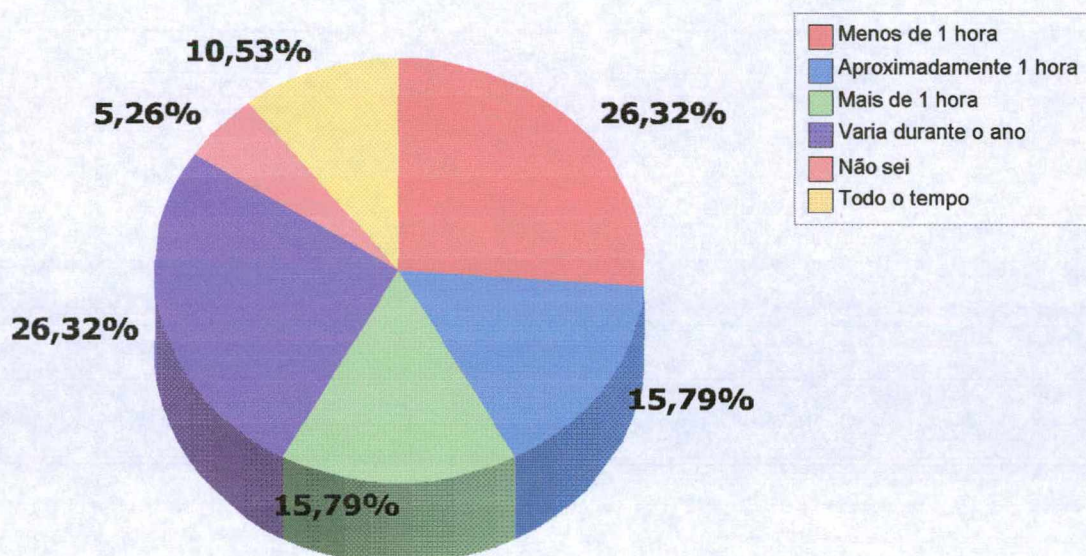


### 3.2 Quantas horas por dia o senhor(a) despende em atividades relacionadas ao planejamento do setor do qual é responsável ?

Tabela 14 - Quantas horas por dia o senhor(a) despende em atividades relacionadas ao planejamento do setor do qual é responsável ?

<i>Horas diárias despendidas com planejamento estratégico</i>	<i>Percentual</i>
Menos de 1 hora	26,30%
Aproximadamente 1 hora	15,80%
Mais de 1 hora	15,80%
Varia durante o ano	26,30%
Não sei	5,30%
Todo o tempo	10,50%

Gráfico 9 - Quantas horas por dia o senhor(a) despende em atividades relacionadas ao planejamento do setor do qual é responsável ?



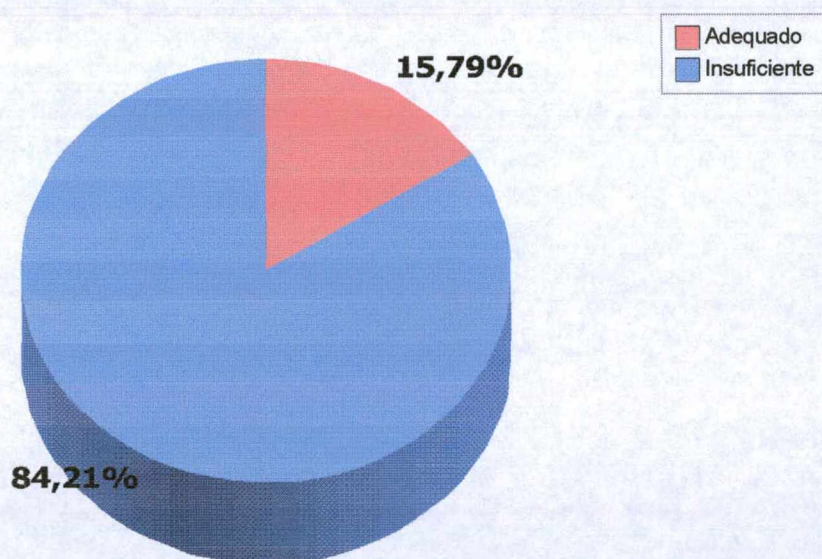


### 3.3 O tempo utilizado pelo senhor(a) para as tarefas de planejamento é ?

**Tabela 15 - Quantas horas por dia o senhor(a) depende em atividades relacionadas ao planejamento do setor do qual é responsável ? X O tempo utilizado pelo senhor(a) para as tarefas de planejamento é ?**

<i>Horas diárias despendidas com planejamento estratégico</i>	<i>Opinião (percentual)</i>	
	<i>Adequado</i>	<i>Insuficiente</i>
Menos de 1 hora	-	31,30%
Aproximadamente 1 hora	33,30%	12,50%
Mais de 1 hora	33,30%	12,50%
Varia durante o ano	33,30%	25,00%
Não sei	-	6,30%
Todo o tempo	-	12,50%

**Gráfico 10 - O tempo utilizado pelo senhor(a) para as tarefas de planejamento é ?**



**Tabela 16 - O tempo utilizado pelo senhor(a) para as tarefas de planejamento é ?**

<i>Opinião sobre a adequação do tempo destinado ao planejamento</i>	<i>Percentual</i>
Adequado	15,80%
Insuficiente	84,20%
TOTAL	100,00%



## Por que o senhor pensa assim?

### *Adequado*

- Existem diversas outras atividades nesse setor que não são planejadas, por se tratarem de eventuais problemas e novas demandas, também, não planejadas.
- Como afirmei anteriormente o planejamento do setor, significa “o como” realizar determinada ação selecionada no plano de metas do Planejamento Estratégico.
- O planejamento é algo contínuo, mas não pode tomar tempo excessivo. Se todos os executivos tomassem uma hora do seu tempo por dia para planejar, obteriam grandes resultados

### *Insuficiente*

- Apesar de definirmos nosso planejamento estratégico no início do ano e dirigir nossas ações para o cumprimento do mesmo, deveríamos de tempo em tempo, estar repensando todo o PE, já que as mudanças estão ocorrendo de forma muito rápida.
- O planejamento tem que ser constantemente validado, de forma a se ajustar, em tempo hábil, possíveis distorções. Precisaríamos de uma metodologia e uma área responsável em dar continuidade e cobrar estes ajustes.
- Porque são muitas demandas para efetuarmos ao mesmo tempo
- Porque, pelo fato de despender pouco tempo para o planejamento das atividades, deparo-me todos os dias com situações-supresa que poderiam tomar menos tempo se as atividades tivesse sido efetivamente planejadas.
- Porque ficamos voltados na maior parte do tempo para o que é operacional, às vezes não vislumbrando o estratégico. Com certeza, se o estratégico fosse mais focalizado, o operacional poderia ser realizado em menor tempo.
- Porque entendo que deveria dedicar, pelo menos, 20% do meu tempo para planejar.
- Pela falta de habitualidade em trabalhar com planejamento, pela falta de planejar, percebo que erros poderiam ser evitados se houvesse maior planejamento de minhas atividades.
- Pois acredito que para a elaboração de um bom planejamento estratégico, o responsável deve “se livrar” das atividades diárias que consomem todo o dia. “apagar incêndio”.
- Porque não posso planejar sozinho, uma vez que dependo de outras áreas e setores da organização. Dessa forma, não vou definir ações que não posso colocar em prática em razão da falta de uma atividade coletiva voltada para o planejamento.
- Normalmente o planejamento é feito em caráter emergencial.
- Eu não penso. Eu constato.
- Porque ao dedicar-me mais ao Planejamento estarei atuando em uma atividade essencial e de forma preventiva.



- Ainda estamos muito presos às atividades operacionais, faltando tempo para análises mais aprofundadas das variações apresentadas com relação ao Planejamento Estratégico da área.
- Porque a empresa não tem tradição em planejamento. Costuma-se chamar planejamento o estabelecimento de metas financeiras superiores em 15% em relação ao ano anterior.
- Porque nunca está completo e na forma ideal no momento em que é colocado em ação.
- Fico muito envolvido com aspectos operacionais – executando tarefas que seriam, à princípio, dos meus subordinados. Não é questão de “não delegação”, trata-se de falta de recursos mesmo.

### 3.4 O setor em que o senhor(a) trabalha costuma realizar planejamento em equipe ?

Gráfico 11 - O setor em que o senhor(a) trabalha costuma realizar planejamento em equipe ?

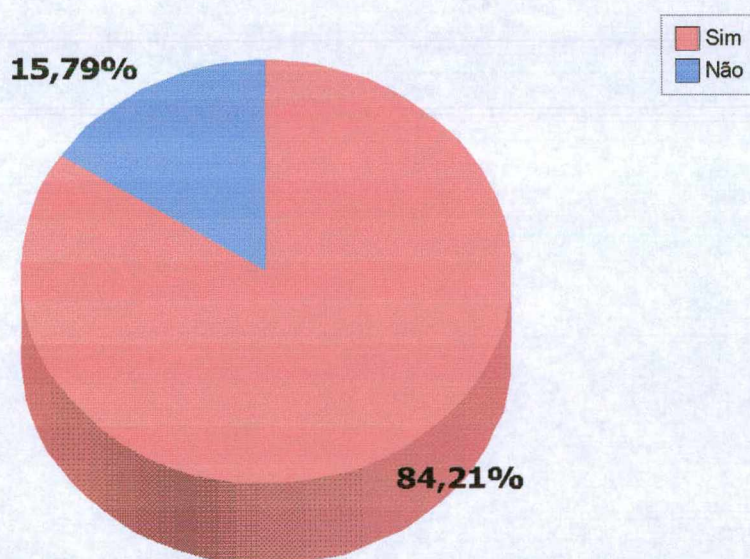


Tabela 17 - O setor em que o senhor(a) trabalha costuma realizar planejamento em equipe ?

<i>Prática do planejamento em equipe na área onde atua</i>	<i>Percentual</i>
Sim	84,20%
Não	15,80%
TOTAL	100,00%



### 3.5 Que instrumentos o senhor(a) utiliza para a execução do plano ?

Tabela 18 - Que instrumentos o senhor(a) utiliza para a execução do plano ?

<i>Instrumentos utilizados para a implementação de planos</i>	<i>Percentual</i>
Diagnóstico de problemas	77,80%
Auditoria	22,20%
Desenvolvimento de projetos	83,30%
Softwares	38,90%
Pesquisa de mercado	33,30%
Delegação de tarefas	61,10%
TOTAL	100,00%

### 3.6 Que tipo de controle o senhor(a) costuma utilizar para avaliar a eficácia do seu plano ?

Tabela 19 - Que tipo de controle o senhor(a) costuma utilizar para avaliar a eficácia do seu plano ?

<i>Tipos de controle utilizados na avaliação de eficácia do plano</i>	<i>Percentual</i>
Controle anual	41,70%
Controle de rentabilidade	75,00%
Controle de eficiência	41,70%
Controle estratégico	16,70%

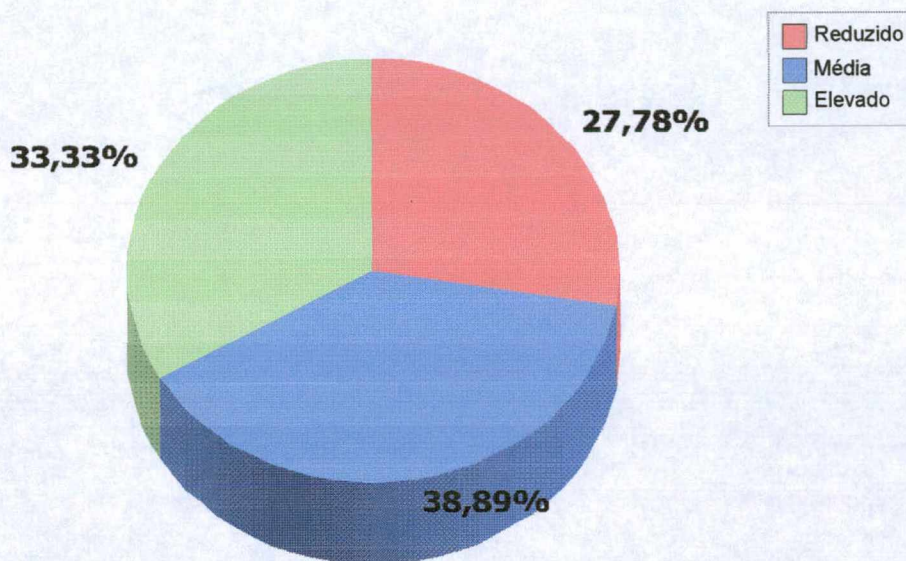
### 3.7 Qual é o nível de liberdade, que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ?

Tabela 20 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ?

<i>Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização</i>	<i>Percentual</i>
Reduzido	27,80%
Médio	38,90%
Elevado	33,30%
TOTAL	100,00%



**Gráfico 12 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ?**



**Tabela 21 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização	Frequência por área de trabalho				
	GEDEX	GETEC	GESEB	GEACO	Outro
Reduzido	2	-	1	1	1
Médio	2	2	-	1	2
Elevado	1	1	2	1	1
TOTAL	5	3	3	2	4

**Tabela 22 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização	Percentual por área de trabalho				
	GEDEX	GETEC	GESEB	GEACO	Outro
Reduzido	40,00%	-	33,30%	33,30%	25,00%
Médio	40,00%	66,70%	-	33,30%	50,00%
Elevado	20,00%	33,30%	66,70%	33,30%	25,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



**Tabela 23 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Escolaridade**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização	Escolaridade			
	Sup. Incompleto	Sup. Completo	Especialização	Mestrado
Reduzido	-	2	3	-
Médio	1	1	4	1
Elevado	2	-	3	1
TOTAL	3	3	10	2

**Tabela 24 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Escolaridade**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização	Escolaridade (percentual)			
	Sup. Incompleto	Sup. Completo	Especialização	Mestrado
Reduzido	-	66,70%	30,00%	-
Médio	33,30%	33,30%	40,00%	50,00%
Elevado	66,70%	-	30,00%	50,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**Tabela 25 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Idade**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a	Idade			
	Média	Mediana	Moda	D.P.
Reduzido	47	48	34	9
Médio	36	32	27	10
Elevado	41	37	33	14

**Tabela 26 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ?**

Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização	Tempo de trabalho na ASBACE/ATP			
	Média	Mediana	Moda	D.P.
Reduzido	6	5	5	3
Médio	6	7	1	3
Elevado	7	6	5	4

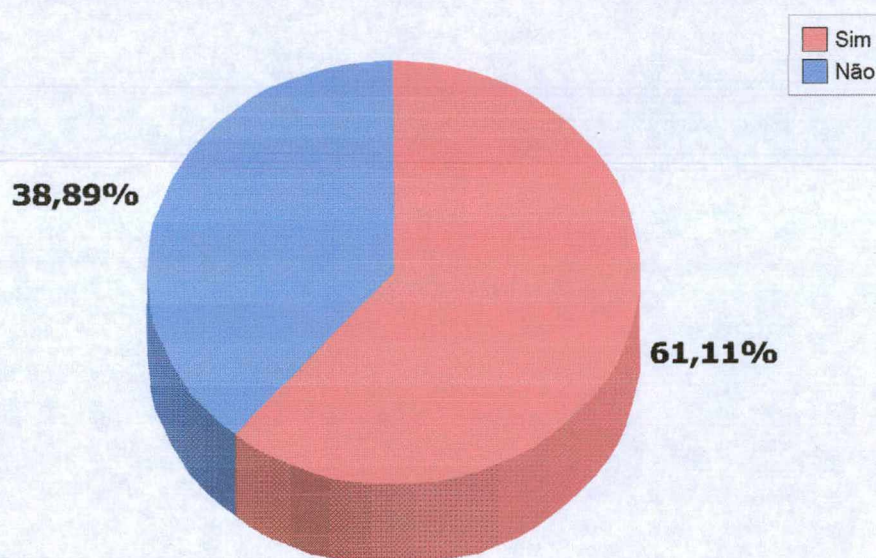


**Tabela 27 - Qual é o nível de liberdade , que o senhor(a) possui, para sugerir estratégias alternativas para a organização ? X Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ?**

<i>Nível de liberdade para sugerir estratégias alternativas para a organização</i>	<i>Tempo como Gestor / Coordenador</i>			
	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>D.P.</i>
Reduzido	6	5	2	3
Médio	3	1	-	4
Elevado	5	4	1	5

### 3.8 Usualmente o plano realizado é implementado?

**Gráfico 13 - Usualmente o plano realizado é implementado ?**



**Tabela 28 - Usualmente o plano realizado é implementado ?**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Percentual</i>
Sim	61,10%
Não	38,90%
TOTAL	100,00%

**Tabela 29 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Frequência por área de trabalho</i>				
	<i>GEDEX</i>	<i>GETEC</i>	<i>GESEB</i>	<i>GEACO</i>	<i>Outro</i>
Sim	1	3	2	3	2
Não	4	-	1	-	2
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Tabela 30 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Em que unidade da ASBACE / ATP o senhor(a) trabalha atualmente ?**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Percentual por área de trabalho</i>				
	<i>GEDEX</i>	<i>GETEC</i>	<i>GESEB</i>	<i>GEACO</i>	<i>Outro</i>
Sim	20,00%	100,00%	66,70%	100,00%	50,00%
Não	80,00%	-	33,30%	-	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 31 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Escolaridade**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Escolaridade</i>			
	<i>Sup. Incompleto</i>	<i>Sup. Completo</i>	<i>Especialização</i>	<i>Mestrado</i>
Sim	2	2	6	1
Não	1	1	4	1
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>2</b>

**Tabela 32 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Escolaridade**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Escolaridade (percentual)</i>			
	<i>Sup. Incompleto</i>	<i>Sup. Completo</i>	<i>Especialização</i>	<i>Mestrado</i>
Sim	66,70%	66,70%	60,00%	50,00%
Não	33,30%	33,30%	40,00%	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 33 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Idade**

<i>O plano desenvolvido é implementado?</i>	<i>Idade</i>			
	<i>Média</i>	<i>Mediana</i>	<i>Moda</i>	<i>D.P.</i>
Sim	37	33	28	9
Não	46	43	43	14



**Tabela 34 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Há quanto tempo o senhor(a) trabalha na ASBACE / ATP ?**

O plano desenvolvido é implementado?	Tempo de trabalho na ASBACE/ATP			
	Média	Mediana	Moda	D.P.
Sim	6	5	5	3
Não	8	7	5	4

**Tabela 35 - Usualmente o plano realizado é implementado ? X Há quanto tempo o senhor(a) trabalha como gestor / coordenador ?**

O plano desenvolvido é implementado?	Tempo como Gestor / Coordenador			
	Média	Mediana	Moda	D.P.
Sim	3	3	-	3
Não	7	7	1	5

### Por que o senhor pensa assim?

#### Sim

- Nosso planejamento está muito ligado a uma realidade de mercado, nossas metas são difíceis de serem alcançadas, mas são factíveis.
- Eu sou de uma área meio da empresa. Nossas metas são pré-estabelecidas e, apesar das dificuldades do dia-a-dia, conseguimos implementar praticamente todas.
- Por que recebo a demanda e tenho que fazer acontecer, não posso falhar
- Pela mobilização da empresa na concretização do plano.
- Porque temos que procurar cumprí-lo , uma vez que se torna meta após apresentação do planejamento.
- Participo das principais decisões executivas da organização.
- Tenho por costume acompanhar minhas metas durante o ano.
- Pela verificação do alcance das metas estabelecidas.
- Levando-se em consideração a nossa unidade pelo menos 85% dos planos são implementados
- Pelos resultados obtidos.
- Quando se consegue elaborar o plano ele têm início, mas, normalmente, não se conclui por mudanças de rumos ou falta de acompanhamento.

#### Não

- Porque a maioria das atividades planejadas acaba sendo substituída por outras que emergem a partir do dia a dia da organização.
- Os resultados obtidos demonstram, de forma prática, que precisamos melhorar muito o nosso planejamento.

- Acredito que o Plano, da forma que é desenvolvido, não atende às reais necessidades da empresa, portanto há dificuldade de implementá-lo, tornando mais um instrumento de gaveta do que de trabalho.
- Por falta de acompanhamento e elevadas necessidades de mudanças.
- Há razoável liberdade para sugerir, mas pouca flexibilidade para implantar
- Não penso assim. As circunstâncias e outros fatores além da vontade prevalecem.
- Há muita improvisação e normalmente o que se faz não estava planejado, mas sim veio de forma vertical, com ordem de diretoria.

## 4. Questões de atitude

### 4.1 O que o senhor entende por planejamento estratégico?

- É o conjunto de ações que conduzirão a empresa na busca de seus objetivos, essas ações são definidas, considerando-se os objetivos da empresa, o ambiente em que está inserida, o mercado de atual, a política econômica e o cenário futuro.
- Definição das metas da empresa, de forma a viabilizar o planejamento de cada área da empresa.
- Entendo que precisamos traçar quais são os objetivos para definirmos as metas.
- É um conjunto sistematizado de decisões de longo alcance, com o objetivo de garantir a sobrevivência e o crescimento da organização, no longo prazo, em um mercado competitivo e em permanente mudança.
- Estudo aprofundado de processos de forma a viabilizar o alcance de metas/objetivos no menor espaço de tempo, com o menor custo e maior lucratividade.
- Fase em que se faz uma análise situacional da área/empresa, define-se objetivos e traça-se planos de ações/projetos visando o alcance dos objetivos, definindo cronogramas e procurando controlar todas as ações no decorrer do tempo.
- Definição consciente das etapas e ações necessárias para se obter êxito na realização de uma meta/objetivo.
- Entendo que é o alinhamento do trabalho(o dia-a-dia) com as estratégias da organização, tendo como foco o cliente e o mercado, com o objetivo de orientar as tomadas de decisão e a gestão da organização.
- É o conjunto de diretrizes estabelecidas pela alta administração, onde entendo que deve constar : 1. O que (metas); 2. Como (metodo); 3. Estrutura necessária, e 4. Orçamento.
- Planejar é traçar metas, ou seja, delinear ações fundadas em estudos teóricos e/ou empíricos. Estratégia é a meta vista em um aspecto global, amplo. Sendo assim, entendo como planejamento estratégico aquele que visa definir ações de caráter genérico visando delinear os rumos de uma organização ou setor.



- Na forma acadêmica significa a missão, os vetores de atuação, a análise dos ambientes: externo; político; econômico; mercados e clientes; social e legal; e concorrência. Em cada vetor deve-se analisar as ameaças e oportunidades. Com base no exposto, define-se as metas e por conseguinte explodindo-as no plano de ação. A meta de maior importância é a financeira, com definição do resultado do faturamento e retorno do patrimônio líquido esperado. Cada meta deve ser acompanhada de uma estratégia, que por sua vez possui uma estrutura e o respectivo custo para sua execução. Também é proposto o momento da realização e do retorno que organização terá com tal projeto/meta.
- Processo de definição dos rumos da organização e de seu modelo de gestão. Para ser eficaz, é necessário o patrocínio da Alta Administração e o envolvimento dos executores, com clareza de propósitos. É necessário definir os padrões de desempenho a serem atingidos e os indicadores para medir a performance da organização.
- Conjunto de ações e investimentos programados para atingir determinados objetivos de interesse evolutivo para a Organização.
- É o processo que visa integrar ações que possibilitem que a Organização atinja seus objetivos.
- É o Planejamento elaborado tendo em vista o mercado e o futuro da Organização.
- Processo pelo qual a Organização define suas metas, como atingi-las, e as respectivas responsabilidades pessoais.
- Definição do que será feito, para quem será feito, monitorando-se o atingimento dos objetivos estabelecidos e as oscilações do ambiente. É a visão clara da situação atual, da situação desejada e de como será feita a transformação, com acompanhamento permanente.
- Análise do meio em que a empresa está inserida, com informações do mercado, concorrentes e recursos internos existentes, traçando um plano de trabalho que levará a empresa nos caminhos a atingir seus objetivos.
- Conjunto de medidas organizadas estrategicamente para se atingir objetivos determinados para a área e para a empresa. Abrange planejamento, execução, acompanhamento, controle e revisão.

#### **4.2 Qual a parte do planejamento o senhor considera mais importante?**

- A avaliação das variáveis externas e o seu acompanhamento. Com base nelas é que iremos traçar nossa linha de atuação.
- Definição de focos de atuação, de forma a evitar que a empresa gaste esforços/dinheiro de forma dispersa.
- A de planejar e depois fazer acontecer
- A adequada análise do cenário de atuação da organização, pois é a partir dessa análise que a organização, diante das oportunidades e ameaças, irá se posicionar em termos de estratégias a serem adotadas para o cumprimento de sua missão, sucesso de seu negócio e alcance dos resultados pretendidos.
- A tática a ser implementada.

- Levantamento de requisitos/análise situacional
- A de coleta das informações que servirão de base para a definição do planejamento.
- A operacionalização das estratégias, ou seja, os planos de ação.
- O estabelecimento de metas e métodos.
- A relacionada com o negócio da organização. Definir o que fazer e o modo que será feito.
- Definição das metas, principalmente quanto ao resultado financeiro estimado.
- Como um processo, não há partes mais importantes. Todas são necessárias e importantes, sob pena haver prejuízo e desperdício de esforços. Recentemente, um das grandes deficiências do Planejamento Estratégico tem sido sanada com a introdução de padrões de desempenho e indicadores de performance, como é o caso, por exemplo, do *Balanced Scorecard*.
- Definição de orçamentos e metas.
- A identificação do negócio da Empresa.
- Dão duas: o levantamento de dados e o acompanhamento.
- Entendo que por se tratar de um processo não existe uma parte mais importante, o que vale é o conjunto
- Definição da posição singular da empresa, face as opções excludentes. É muito importante dizer o que não será feito e quem não será atendido.
- A correta mensuração dos recursos para atingir os objetivos traçados.
- Diagnóstico: entendimento (levantamento) das necessidades, levantamento do problema/situação; Acompanhamento da execução

#### **4.3 Quais são as fontes de informação que o senhor utiliza para auxiliá-lo nas tarefas de planejamento?**

- O mercado, informações da concorrência, nossos escritórios localizados nas principais cidades do país, os gerentes da área, as tendências econômicas e políticas, e principalmente, O CLIENTE.
- Utilizamos decisões expostas nas reuniões setoriais e na COMGER.
- Todas as possíveis
- Publicações especializadas, contendo análises econômicas e prognósticos sobre a evolução do Sistema Financeiro Nacional, tendências da economia, além de jornais, revistas, Internet (site do BACEN), contatos com outros gerentes e informações obtidas pelos meus funcionários. Busco também obter informações sobre as necessidades e desejos dos Bancos Associados, meus clientes.
- Internet, periódicos e livros.
- As necessidades dos setores de negócio, as dificuldades operacionais das áreas que prestamos serviços e o orçamento disponível.
- 1 - histórico constantes dos diversos relatórios de ocorrências. 2 - informações das diversas mídias, onde busco avaliar as tendências do concorrente/mercado. 3 - opinião dos administradores dos CRPs ( *feeling* ) tendo em vista as características regionais.



- Geralmente as atividades realizadas anteriormente, mais focalizadas nos erros cometidos, para não repetí-los, ou seja, muito na base do ensaio-erro.
- Material do MBA, livros de Kotler e Porter
- Diversos. Desde levantamentos estatísticos até exemplos verídicos.
- O próprio PE, com as respectivas metas, as decisões do comitê executivo, que são realizadas semanalmente, e resultados obtidos da Reunião semanal com a equipe.
- Veículos de comunicação, Internet e eventualmente pesquisas encomendadas
- Normalmente utilizo as metas da Gerência da qual faço parte.
- Conhecimentos do mercado em geral, dos produtos do setor e das diretrizes da Empresa.
- Na maioria das vezes, fontes disponíveis e, raramente, pesquisando novas fontes.
- O planejamento da organização; bibliografias especializadas, jornais, revistas.
- Não se aplica
- O Planejamento das demais áreas da Organização; As diretrizes deliberadas na COMGER (Reunião do Grupo de Executivos); Publicações atualizadas; Publicações de CASE de sucessos ou insucessos de outras empresas;
- Documentos e normativos internos, documentos acadêmicos e internet

#### **4.4 Que carências de informação o senhor identifica para a atividade de planejamento em seu setor?**

- Informações sobre a concorrência.
- Uma ferramenta que facilite a obtenção das informações. As áreas trabalham de formas diferentes, dificultando a integração das informações.
- Falta de definição de qual tipo de seguimento devemos seguir
- As informações sobre a evolução do Sistema Financeiro Nacional, em geral, e sobre os Bancos Associados, em especial, são geralmente bastante defasadas, pois quando as coisas não vão bem, as fontes costumam escondê-las. Outro aspecto a considerar é o que diz respeito à busca sistemática de informações esparsas em fontes diferentes.
- Ausência de uma Biblioteca.
- Informações sobre dificuldades operacionais.
- 1 - Credibilidade – nem sempre as informações são confiáveis/precisas.  
2 -Temporalidade – nem sempre as informações são recebidas no tempo previsto/necessário.
- Não existe: estudo aprofundado do mercado, indicadores de desempenho quantitativo e qualitativo, registro de custos de produtos, enfim, as informações não são sistematizadas e as decisões são tomadas mais pelo *feeling* que pela análise de informações
- Um maior compromisso de todos os envolvidos na própria elaboração do planejamento.

- O histórico do setor, a informatização dos dados e a inexistência e/ou falha nos processos.
- Ainda há carência de um sistema de gerenciamento e análise da informação
- Pesquisa também deve ser um processo contínuo. Nesta empresa, não há cultura de pesquisa permanente. Em muitos casos, considera-se a pesquisa perda de tempo. Há, portanto, necessidade de uma melhor sistematização do processo de obtenção de informações para decisão.
- As mestas das Unidades de Negócios.
- Do mercado.
- Ausência de um melhor banco de dados.
- O Planejamento da Organização está muito voltado para os aspectos financeiros, faltando outras perspectivas relacionadas aos clientes e mercados, processos e relativos às pessoas e aprendizado.
- Pesquisa de mercado permanente sobre o público-alvo escolhido. Como o público-alvo não é bem definido, acaba não sendo bem trabalhado.
- Informações mais complexas e objetivas das demais áreas da Organização.
- Treinamento e adoção de metodologia adequada e definida

#### **4.5 Que sugestões o senhor faria para sanar essas carências?**

- Deveríamos ter alguns funcionários ou consultores, como perdigueiros, à caça dessas informações no mercado.
- Criar uma metodologia e padronização, de forma a garantir que os dados trabalhados/coletados possam ser compiladas, gerando informações úteis e de fácil acesso.
- A estruturação de um banco de dados que pudesse gerar conhecimento e que não fosse apenas um amontoado de informações.
- Formação de uma Biblioteca incluindo-se livros sobre estratégias.
- Reuniões periódicas para acertos e verificações de problemas/pendências.
- Conscientizar os administradores dos CRPs quanto a importância de mantermos, dentre outros, registro histórico/preciso dos volumes que processamos, das ocorrências sistêmicas, da capacidade instalada que temos e etc.
- Não estou segura o suficiente para sugerir
- Que toda semana ou mês fosse feita uma reunião, com foco quantitativo, dos pontos planejados.
- Melhorar a gestão de dados da nossa empresa, além de melhorar os processos, uma vez que a falha no processo impede a coleta e o armazenamento de dados.
- A sugestão já encontra-se em andamento, com o desenvolvimento de um SIG e ferramentas inteligentes de análises, além de um sistema integrado de todas as operações.
- A implementação de ações de inteligência competitiva, com dotação orçamentária definida

- Maior integração entre as áreas de negócios e as áreas meio da Organização.
- Ter um setor de pesquisa.
- Partir para melhoria dos dados existentes e, se necessário, criar outros.
- Seria necessário que a alta administração definisse com mais clareza as outras perspectivas do Planejamento Estratégico. Em meu ponto de vista seria fundamental a adoção de uma ferramenta como o “*Balanced Scorecard*” que “forçaria que as estratégias da Organização sejam mais claramente definidas e disseminadas internamente, possibilitando o alinhamento das estratégias das diversas unidades que compõem a Organização. O “*Balanced Scorecard*” seria a ferramenta para o acompanhamento da realização do Planejamento Estratégico.
- Criação de um grupo que assessore diretamente a presidência e que permanentemente pense a empresa de forma estratégica, monitorando a evolução da estratégia e a sua adequação ao ambiente, promovendo, sempre que necessário e factível, ajustes de direção.
- Melhor comunicação em as unidades; Definições mais claras do plano de ação comercial e tecnológico das demais áreas e que dependam dos serviços que serão realizados pelas áreas que atuam como apoio.
- Adoção de metodologia adequada

#### **4.6 Quais as dificuldades encontradas na implementação do plano?**

- Mudança de diretrizes, contratos de risco (prazos desumanos e impraticáveis) e solicitações de caráter “estratégico” (do tipo: se não fizermos perderemos muitos contratos no futuro). Tudo isso gera baixa qualidade nos serviços, além de prejudicar objetivos mais nobres.
- Não recebo informações de forma planejada
- Definição pouco clara ou apenas parcial de metas e estratégias globais da organização, gerando Planos Operacionais (táticos), muitas vezes totalmente desvinculados uns dos outros e mesmo das estratégias globais.
- O maior dificultador é a demanda reprimida.
- O aparecimento de diversas outras atividades/projetos não previstos, provenientes das áreas de negócio, sem um planejamento prévio.
- Prazos incompatíveis. Heterogeneidade de pensamentos/culturas. Vaidades pessoais que impedem de pensarmos na empresa e sim na área de atuação. Morosidade no desenvolvimento de aplicativos ( software )
- A formulação do plano vem depois da definição das metas, que são definidas pela direção, tornando, dessa forma, inútil a existência do plano.
- Tempo para “parar e fazer”
- Pouca objetividade e muita aplicação teórica.
- Foco em resultados imediatos; Falta de uma melhor disseminação da estratégia da empresa; Falta de padrões de desempenho e de indicadores de performance
- A deficiência na comunicação interna e o relacionamento entre as áreas da Organização



- Falta de investimento e planejamento mais conceitual que prático.
- A necessidade de cumprir metas financeiras e a cultura “fazedora” da Empresa.
- Em nossa área nenhuma, porém vendo a Organização como um todo acredito que seja pela falta de clareza na definição da estratégia da Organização. Conforme foi dito anteriormente o Planejamento Estratégico da Empresa aborda basicamente a perspectiva financeira
- Determinação em contrário dos órgão deliberativos.
- Pelos resultados obtidos.
- Falta de definição estratégica da empresa, ou, na melhor das hipóteses, falta de foco. Atuações voltadas para resultados imediatos