

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Elisa Saggin¹
Diana de Souza Ritterbuch²

RESUMO: O presente trabalho visa destacar o Planejamento Estratégico como caminho de organização na gestão das empresas, apresentando os pontos principais para a sua elaboração. Busca afirmar sua importância na realização das ações de trabalho. Em especial aborda aspectos do Planejamento Estratégico sua elaboração e importância para as Instituições Financeiras. O referido trabalho foi desenvolvido com metodologia descritiva, por meio de pesquisas bibliográficas em livros, artigos impressos e da internet, observação nas Instituições Financeiras, análise de documentos e conversas informais com pessoas ligadas ao setor. Com a crescente concorrência entre as instituições financeiras, por terem produtos e preços idênticos, torna-se cada vez mais importante pensar estrategicamente como atender os clientes e manter a fidelidade dos mesmos para com a instituição. É reconhecido que para as instituições financeiras, são necessários, além de estratégias competitivas, instrumentos técnicos de organização de ações, preparar os funcionários para que os mesmos atendam às necessidades dos clientes com conhecimento do produto e da instituição, postura e ética. É de suma importância manter ajuste viável entre objetivos, metas, habilidades e recursos disponíveis, estando atento às oportunidades de mercado, para o contínuo crescimento.

Palavras chave: Planejamento Estratégico. Instituição Financeira. Estratégia.

INTRODUÇÃO

Como qualquer empresa, as Instituições Financeiras também necessitam elaborar seu Planejamento Estratégico. Este, por sua vez, é de suma importância, pois determina a organização presente na empresa, os rumos a serem tomados e o ponto aonde se pretende chegar. Como estas empresas não têm autonomia sobre seus produtos, por serem regulamentados por lei, as mesmas necessitam, em seu planejamento, de muita criatividade e conhecimento sobre o ambiente em que estão inseridas.

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa muito usada para determinar os rumos a serem seguidos pelas empresas. Através dele, é feita a análise do ambiente em que a organização está inserida, tomando consciência de suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o propósito de direção que a organização pretende seguir, elevando os níveis de desenvolvimento.

¹ Pós-Graduanda do Curso de Pós Graduação – Especialização em Gestão de Custos e Finanças – URI Câmpus Frederico Westphalen/RS.

² Professora Orientadora, Titular da Disciplina de Planejamento e Controle Orçamentário do Curso de Pós Graduação – Especialização em Gestão de Custos e Finanças – URI Câmpus Frederico Westphalen/RS.

Para as Instituições Financeiras, o Planejamento Estratégico é relevante no desenvolvimento de ações, contribui para a avaliação do ambiente em que se encontra inserida, bem como apresenta com transparência sua forma de ser, seus valores, sua missão e seus objetivos para com os clientes e a sociedade.

O presente estudo apresenta pontos necessários para a elaboração e desenvolvimento do Planejamento Estratégico. Identificará as partes que o compõem, as dificuldades encontradas para sua elaboração e sua contribuição para as organizações de forma geral e em especial para as Instituições Financeiras.

Inicialmente, serão apresentados os aspectos conceituais do Planejamento Estratégico, destacando sua importância para o dia a dia das empresas. Em seguida, será trabalhada sua elaboração nas Instituições Financeiras, sua contribuição no desenvolvimento de ações de permanência e crescimento no mercado. Para concluir, serão apresentadas as conclusões do estudo.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A sociedade passa por um momento de constante mudança e oscilação nos diversos setores da economia. Para as empresas, isso acarreta incertezas e insegurança em seus investimentos. O setor empresarial tornou-se bastante competitivo, exigindo que os agentes envolvidos estejam preparados para superar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se apresentarem. Uma importante ferramenta de sobrevivência neste inconstante mundo dos negócios é o Planejamento Estratégico, o qual é o eixo norteador das ações que irão manter e/ou elevar a empresa ao êxito.

2.1 Planejamento Estratégico

Planejar ações é uma forma de organização conhecida desde os tempos remotos. Na vida, de modo geral, é necessário realizar o planejamento das ações, dos orçamentos, dos rumos a seguir. Ao administrar uma empresa, independentemente de seu ramo de atuação no mercado e de seu porte, é de extrema importância realizar Planejamento Estratégico, ou seja, determinar meios estratégicos que levarão a empresa em questão a competir com as demais.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de sobrevivência para a administração na medida em que a ação de planejar aumenta suas chances de êxito em um

inconstante mundo de negócios. Planejar é uma forma de determinar o futuro das organizações, procurando cada vez mais se adaptar às constantes mudanças ambientais e às incertezas, é desenvolvido por meio de técnicas e processos administrativos que permitam o planejamento de seu futuro, a elaboração de objetivos, estratégias, métodos e ações.

O planejamento estratégico é feito de forma contínua e ininterrupta, é flexível e adaptável. Não é um monopólio da alta direção, mas, sim, compromisso e dedicação de todos os membros que compõem uma empresa.

O Planejamento Estratégico é o ponto de partida na administração estratégica. É usado para fazer uma análise do ambiente em que a organização está inserida e cria a consciência de suas oportunidades e ameaças nos negócios e relacionamentos. Identifica seus pontos fortes e fracos, conduzindo para atitudes pró-ativas na gestão, determinando os rumos a serem tomados, buscando, através do cumprimento de sua missão, da apresentação dos valores e da imagem que quer mostrar à sociedade, o seu reconhecimento.

O Planejamento Estratégico expressa uma visão específica do futuro da organização e deve desenvolver-se a partir da avaliação de questões como em que mercados competir, contra quem competir, qual a tendência do setor, que produtos e serviços oferecer, que valor oferecer aos clientes, que vantagens a longo prazo alcançar, qual porte indicado para a empresa e que lucratividade atingir. O planejamento estratégico deve maximizar resultados e minimizar deficiências, seguindo os princípios de eficiência, eficácia e efetividade.

1.2 Elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é composto por vários estágios, os quais envolvem a definição do propósito da organização, de seus princípios, o diagnóstico das realidades ambientais, a escolha das estratégias, a fixação dos objetivos e a concepção das ações. No plano estratégico estão inseridos o plano tático, que corresponde às metas e às ações, e o plano operacional, que expressa as agendas de trabalho, a programação definida para a ação.

A elaboração do planejamento estratégico deve seguir algumas etapas fundamentais: declaração da missão, declaração dos princípios e valores, análise ambiental, escolha da estratégia empresarial, declaração da visão, objetivos, metas, ações e agenda de trabalho. Para melhor desenvolvimento do mesmo, é interessante a participação do maior número possível de pessoas que compõem a empresa, pois essa participação favorece o fluxo de informações, promovendo a real reflexão das ações realizadas, elevando sua preferência diante dos clientes.

A declaração de missão é a primeira etapa do planejamento. Por meio dela, é feita a comunicação do tipo de negócio que vai ser desenvolvido. É de suma importância que para sua elaboração haja a participação de representantes de todos os setores da empresa, pois a missão fundamenta a realidade da mesma. A missão é a razão de ser da empresa.

A missão contribui na orientação dos gestores na tomada de decisões, por meio de questões estratégicas, incentivando a produtividade, o estabelecimento e cumprimento das metas. Ela relata a verdadeira forma de ser da empresa, estabelecendo, assim, estreita ligação desta com seus clientes, parceiros e fornecedores. É a identidade pública da empresa.

É necessário determinar os princípios e valores que levam a empresa a crescer no mercado. A declaração de princípios e valores expõe os valores e crenças que norteiam o funcionamento da organização, o que de importante os gestores querem apresentar diante da sociedade em que está inserida. É influenciada pelas condições e tecnologias adotadas, além dos produtos e serviços oferecidos pela empresa. Mas o que mais influencia na declaração dos valores é a composição do quadro de pessoal. A empresa em si desenvolve-se por meio das pessoas que a administram e nela trabalham. A cultura da empresa é a cultura das pessoas que nela dedicam seu tempo e seu trabalho. Sendo assim, os princípios e valores são o marco ético que produz resultados nas ações do dia a dia.

Uma empresa não está solta no espaço. Por este motivo, na elaboração do planejamento estratégico, é necessário situá-la no ambiente em que está inserida. A análise ambiental contribui para a identificação das capacidades internas da organização. É o momento de conhecer e estudar os produtos e serviços oferecidos, saber se estão tendo o resultado almejado e estabelecer o nível de apresentação para os mesmos.

A análise ambiental estabelece os pontos fortes e fracos da empresa, define suas habilidades que servirão de base para o desenvolvimento e alcance de objetivos. Pode ser feita de duas formas: análise do ambiente interno e análise do ambiente externo. A análise do ambiente interno relaciona-se simplesmente com a própria organização, seus setores de atividades, o mercado atuante, os entrantes, seus potenciais, fornecedores, consumidores, produtos substitutos e concorrentes. A análise do ambiente externo objetiva identificar as oportunidades e ameaças para a empresa, envolve o macroambiente, devem-se levar em conta as variáveis políticas, econômicas, financeiras, monetárias, cambiais, fiscais, demográficas, sociais, tecnológicas, educacionais, enfim, o ambiente na sua totalidade no qual está inserida.

Seguindo a elaboração do planejamento estratégico, é preciso definir a estratégia a ser seguida no processo de desenvolvimento, a qual é determinada a partir do diagnóstico das

situações internas e externas, os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Permite posicionamento adequado para a organização. Resulta da combinação de inteligência com imaginação, recursos acumulados e comportamento coordenado.

Para Cavalcanti (2008, p.121), “a estratégia competitiva é o meio pelo qual uma empresa deliberadamente estabelece um caminho para desenvolver e sustentar uma vantagem competitiva”.

Por meio da declaração da visão, são apresentados os princípios e valores que norteiam a empresa e mostram quem ela é, levando os integrantes a adotar atitude e postura que potencializam e padronizam o trabalho. A visão é uma poderosa ferramenta motivacional. Declara a maneira pela qual a empresa quer ser vista em um determinado horizonte temporal. A visão é a imagem da empresa a ser passada para o mundo em geral.

Os objetivos e metas materializam a visão. Estes definem os pontos focais da empresa. A definição de metas é uma forma de detalhar a operacionalização dos objetivos. Juntos, objetivos e metas demonstram o compromisso que a organização terá em produzir resultados específicos em determinado período de tempo, em relação a produtos e/ou áreas de atuação, elevando ou mantendo os níveis de competitividade. Sendo assim, objetivos e metas devem ser viáveis, porém desafiantes.

Por fim, são definidas as ações, que representam a agenda de trabalho. Esta deve conter atitudes a serem incorporadas na organização por todos os membros envolvidos que aproveitem as oportunidades e contornem as ameaças. A agenda de trabalho é uma importante ferramenta que contribui no acompanhamento e controle de ações pré-estabelecidas, ou seja, é o dia a dia da empresa.

1.3 A importância do Planejamento Estratégico

Planejar estrategicamente é de suma importância para as organizações. Por meio do planejamento estratégico, é possível ter maior coordenação das atividades, integrando da melhor forma os envolvidos no processo. É necessário que as organizações planejem suas ações para assegurar que o futuro lhes seja promissor.

O ato de planejar faz com que os envolvidos neste processo se tornem racionais no que fazem. Desta forma, conseguem controlar e realizar suas ações com excelência, tendo em vista um futuro abrangente, buscando otimização e suporte com fatores externos, não controláveis, atuação no mercado de forma inovadora e diferenciada.

A complexidade do cenário empresarial, suas turbulências e incertezas exigem ferramentas e técnicas que auxiliem no processo gerencial. Com o Planejamento Estratégico, os administradores percebem que os desafios e as ameaças, que muitas vezes os assustam, são também oportunidades para desenvolver soluções e abrir novos mercados para seus produtos.

Ao planejar estrategicamente o futuro da empresa, são retomados os resultados das ações já realizadas, nos quais serão ressaltados os bons momentos, buscando sua permanência e apontando solução para o que não foi realizado de maneira adequada no passado. Assim, o desenvolvimento de um planejamento estratégico é a organização pela qual a empresa definirá as bases para a construção de um futuro promissor, buscando gerar um mercado mais profissional e preparado para as constantes mudanças no ambiente em que está inserido.

Portanto, a importância do planejamento estratégico está relacionada diretamente ao futuro que é almejado, aos meios e estratégias formuladas para alcançá-lo. Exige análise ambiental, coerência com a realidade na formulação dos objetivos e metas, além da participação dos membros da equipe na sua elaboração e desenvolvimento, uma vez que as empresas são formadas por pessoas e estas colocarão em evidência os valores da organização.

1.4 O Planejamento Estratégico Nas Instituições Financeiras

O setor financeiro tem-se apresentado muito agressivo e competitivo, fazendo com que as Instituições Financeiras atuem de forma ordenada, buscando seu espaço junto ao público consumidor. Para uma Instituição Financeira conquistar um espaço de destaque e mantê-lo no mundo atual, é necessária organização e planejamento de suas estratégias competitivas, de forma a diferenciá-la das demais, ofertando produtos iguais mas de forma diferente de seus concorrentes, atraindo os clientes para si.

Inicialmente o objetivo do banco consistia em viabilizar a criação de indústrias manufatureiras no Brasil e ser um emissor de moedas. Com o passar dos anos, houve o fortalecimento do Sistema Financeiro do Brasil surgindo novas instituições financeiras.

A consolidação do setor financeiro brasileiro favoreceu o desenvolvimento das instituições e aumentou a competição entre elas. A forma de trabalho e os objetivos foram sendo atualizados, deixando de ser somente fornecedores de moedas. Passaram a oferecer novos produtos para seus clientes, dentre eles títulos de capitalização, seguros, consórcios. Assim, as instituições tornam-se mais fortes, promovendo a geração de ganhos, muito impulsionados pelas fusões e aquisições.

O aumento de competitividade no setor financeiro e a mudança de perfil dos clientes, que se tornaram mais sofisticados e/ou exigentes, implicaram a necessidade de se gerar ofertas diferenciadas e cada vez mais criativas.

O planejamento estratégico nas instituições financeiras é um trabalho bem delicado a ser feito, pelo fato de as mesmas não possuírem autonomia sobre seus produtos, pois estes são regulamentados por lei, podendo variar seus índices conforme o governo atuante. O foco na estratégia dos produtos se dá na forma de oferecê-los, pois são iguais em todas as instituições, o que provoca alta competitividade e influência nos rumos da mesma.

As Instituições Financeiras percebem o funcionário como pessoa com sua personalidade, individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos, pois eles são o diferencial competitivo. Deste modo, são realizados treinamentos internos, auto-instrucionais, com validação no currículo funcional, despertando no funcionário o sentido de ser parte de um processo de negócios. Os funcionários são incentivados a participarem dos cursos, uma vez que o diferencial competitivo está na atuação do funcionário, sua forma de expressão e vivência na sociedade.

Ao fazer o estudo ambiental, deve ser feito também o estudo dos produtos. Devido à sensibilidade e mudanças ambientais, na estrutura da sociedade, na política financeira de um país, os produtos poderão ser afetados, deixando de ser rentáveis e/ou perder parte de sua lucratividade ou mesmo tornarem-se mais fortes e procurados.

Outro ponto a ser ressaltado na elaboração do planejamento estratégico nas Instituições Financeiras é que elas o elaboram com vistas a identificar meios criativos de administração da moeda, prazos e taxas negociados com seus clientes. Buscam o equilíbrio entre a captação e aplicação de recursos subsidiados pelos mesmos, seguindo normas estabelecidos pelas agências reguladoras/supervisoras de cada mercado onde atuem.

Partindo-se da necessidade de se planejar ações direcionadas ao atingimento dos objetivos diversos de cada agência ou unidade de atendimento, faz-se necessário o aprofundamento de questões teóricas sobre o Planejamento Estratégico de cada Instituição Financeira, pois os objetivos almejados envolvem o cumprimento de metas de vendas de produtos, seguindo os padrões de elaboração. São estabelecidos a missão, a visão, os objetivos, metas, análise ambiental e agenda de trabalho, observando o ramo de atuação no qual a instituição está inserida, ou seja, bancos comerciais, cooperativas de crédito, financeiras, dentre outros.

A atividade de planejar juntamente com a organização, direção e controle constitui-se em um importante instrumento de gestão para as organizações. Por meio destes, o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que irão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança e o controle das atividades. Manter uma postura pró-ativa eleva o moral interno e gera velocidade em relação à concorrência.

É necessário que as instituições se dediquem ao estudo de estratégias, para estar em consonância com o ambiente, procurando eficácia da organização. O estudo pode ser feito por níveis de estratificação, ou seja, especialização por tamanho do cliente, complementaridade de serviços e localização. O tamanho do cliente se refere aos níveis de renda; complementaridade de serviços, deter-se na parte financeira ou investir em outros produtos e localização, ficar apenas situado nas grandes regiões ou atender as pequenas, as regiões interioranas também.

As Instituições Financeiras realizam o Planejamento Estratégico com foco nos clientes. Estes precisam ser envolvidos pelos produtos oferecidos e conquistados. Por este motivo, a missão e a visão são ressaltadas para mostrar a verdadeira identidade da instituição e sua preocupação com a sociedade.

Os números dizem muito. No momento de elaboração do planejamento estratégico, são retomados índices do período passado, analisados e refletidos, para em seguida saber se há necessidade de mudança de atitude e ampliação das metas.

O Planejamento Estratégico em um banco, de modo geral, não segue o que é previsto na teoria de sua elaboração, em especial no que diz respeito à participação do maior número de funcionários na elaboração. É definido na cúpula e disseminado para as agências de forma linear, não considerando condições regionais, microrregionais e locais, sem examinar o potencial de negócio. A base de ação, as pessoas que fazem os negócios acontecerem, não contribuem, não participam do planejamento, obtendo visão distorcida dos objetivos e metas. Ocorre a verticalização das metas, as quais são enviadas de cima para baixo, em alguns momentos sob pressão, criando lacunas no seu desenvolvimento.

Para amenizar os impactos dessa verticalização de metas, são adotadas em agências a realização de reuniões para que sejam traçadas estratégias para o cumprimento de metas que foram estabelecidas, mantendo a motivação e elevando a autoestima dos funcionários.

Este é um grande desafio para os gestores das instituições, fazer acontecer, manter seu grupo motivado a cumprir o que lhe foi atribuído. Caso contrário, receberão anotações negativas para sua instituição e não participarão de premiações. Mesmo não participando da elaboração do planejamento estratégico, mas obtendo informações sobre o mesmo, faz com

que os funcionários conheçam sua empresa e saibam qual é o foco de atuação para o dia, semana, mês. A ênfase maior é a fixação de metas, a qual é uma forma de estimular o aumento do resultado e o crescimento do sistema.

As metas ditam quais e quando resultados precisam ser alcançados, mas não dizem como consegui-los. Para atingi-las, é preciso ser conhecidas por todos os membros da equipe e definir de forma conjunta o caminho da ação, reunindo-se para *feedbacks* permanentes, distinguindo os pontos fortes e saber quais precisam de maior atenção.

Para Oliveira (2004, p. 15), “o sucesso empresarial dos bancos e a consequente manutenção do espaço conquistado e até o crescimento em relação à concorrência dependem do conhecimento que se tem da própria empresa, do mercado local e da atuação da concorrência”.

Estratégia competitiva é o caminho usado pelos bancos para se manterem e aumentarem suas forças diante de seus concorrentes. Partindo do conhecimento do ambiente onde estão inseridos, conhecendo sua clientela e também possíveis clientes futuros, são definidos caminhos para a apresentação da instituição, os produtos que a mesma oferece, com suas vantagens. Uma equipe unida e bem preparada para a ação e para o cumprimento de metas é o que diferencia uma instituição de outra.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo visou abordar o Planejamento Estratégico e sua importância no alcance de resultados, buscando ressaltar sua contribuição no desenvolvimento das organizações, com ênfase às Instituições Financeiras.

Metodologicamente, a pesquisa pode ser classificada como bibliográfica, tendo em vista a busca de referências teóricas em livros e artigos.

Quanto aos fins, a pesquisa é descritiva, pois visou observar, registrar e analisar o planejamento estratégico nas instituições financeiras, correlacionando fatos ou fenômenos, sem manipulá-los.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é o ponto de partida, o eixo norteador das ações de uma empresa. As constantes transformações do cenário econômico fazem com que as mesmas, por

vezes, sintam-se ameaçadas por seus concorrentes. Por meio do Planejamento Estratégico, é possível encontrar caminhos que transformem estas ameaças em oportunidades de alavancagem de negócios.

A elaboração é feita seguindo alguns passos: declaração da missão, declaração dos princípios e valores, análise ambiental, escolha da estratégia empresarial, declaração da visão, objetivos, metas, ações e agenda de trabalho. Partindo de uma profunda reflexão sobre o desenvolvimento da empresa, suas atitudes diante dos clientes e em especial dos concorrentes, é possível definir ações futuras, as quais contribuirão para o cumprimento das metas e, conseqüentemente, atingir os objetivos.

Este é o real sentido de se fazer um planejamento estratégico, analisar o ambiente em que se está inserido, apresentar a empresa, estabelecer números a serem atingidos e determinar caminhos para serem percorridos. Por fim, avaliar. Avaliar o ponto de chegada, se foram válidas as ações e usá-las para o começo de um novo rumo, que é chamado de retroalimentação.

Planejamento Estratégico pode ser definido como um processo gerencial que busca envolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização em questão, bem como as oportunidades de um mercado em contínua mudança, dando forma aos negócios, produtos e serviços da empresa.

O Planejamento Estratégico é ferramenta essencial de sobrevivência das empresas, independentemente do ramo de atuação. Sua elaboração segue padrões e métodos gerais, porém é preciso ressaltar que, para as Instituições Financeiras, contarão muito a participação e conhecimento dos funcionários no desenvolvimento das ações de trabalho, mesmo que não participem da sua elaboração é importante que o conheçam e saibam o que a instituição espera de cada um.

Neste sentido, para as Instituições Financeiras, importa muito dar especial atenção para a apresentação de sua missão, que evidenciará sua importância e preocupação para com a sociedade, além de sua visão, que deixará transparecer sua cultura, seus valores. Além disso, é necessário preparar a equipe de funcionários, mantendo-os motivados e com conhecimentos técnicos para a apresentação dos produtos, com segurança, postura e ética, conquistando os clientes e fidelizando-os na instituição.

ABSTRACT: This work intends to detach the strategical planning as a way of organization in the companies management, showing the main points to its elaboration. It wants to say its importance in the accomplishment of the actions. In a special way, it talks about aspects of the

strategical planning, its elaboration and importance to the financial institutions. The research is going to be developed in a descriptive methodology, through searches on books and articles, observation of the financial companies, analysis of documents and informal conversations with people from the sector. With the crescent competition among the financial institutions, whereas they have the same products and prices, it's very important to think strategically about how to answer the client and keep their fidelity to the institution. We know that, to the financial institutions, it's necessary, besides competitive strategies, technical instruments to the organization of actions, to prepare the employees so that they get to answer the clients' necessities, with a great knowledge about the product and the company, besides posture and ethics. It's very important to keep a viable adjustment among goals, abilities and available resources, paying attention to the market opportunities, to the continuous growing.

Keywords: Strategical planning. Financial institution. Strategy.

REFERÊNCIAS

CAVALCANTI, Francisco Antonio. **Planejamento Estratégico Participativo: concepção, implementação e controle de estratégias.** São Paulo: Editora SENAC de São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Rubem Leo Jr. **A Estratégia Competitiva em uma Agência bancária de Varejo.** Monografia. Curso de Pós Graduação em controladoria – Universidade de Santa Cruz do Sul/RS. Santa Cruz do Sul, 2004.