

**ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

**TÍTULO: A RELEVÂNCIA DA METODOLOGIA DE CENÁRIOS PARA  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS EM MOMENTOS DE CRISE**

**AUTORES**

**PHD JOSÉ LUIZ BARROS FERNANDES**

Universidade Católica de Brasília - UCB  
josebf@ucb.br

**IVAN ROCHA NETO**

UNIVERSIDADE CATOLICA DE BRASILIA  
neto-ivan@hotmail.com

**PAULO ROBERTO CORREA LEÃO**

UNIVERSIDADE CATOLICA DE BRASILIA  
prcleao@ucb.br

**ADAN KENEDY NUNES XAVIER**

UNIVERSIDADE CATOLICA DE BRASILIA  
adankenedy@uol.com.br

**RESUMO**

Na atualidade, faz-se cada vez mais necessária a aplicação de metodologias de planejamento estratégico nas empresas, considerando que estão inseridas em um mundo globalizado, onde as mudanças tecnológicas e o dinamismo da economia estão em ritmos mais acelerados. Assim, exige-se das empresas um desempenho cada vez mais não apenas eficiente, mas também eficaz quanto à adaptação às mudanças, pois estas têm ocorrido nas dimensões política, econômica, tecnológica, legal, ambiental e outras, exigindo novos posicionamentos estratégicos das organizações. A utilidade potencial da metodologia de cenários foi investigada para uma amostra de instituições financeiras com ações no mercado brasileiro, com base na análise de relatórios oficiais, segundo dimensões estratégicas relevantes para enfrentar momentos de crise. Neste sentido, propomos uma nova metodologia para a análise qualitativa dos relatórios de administração que nos indica uma percepção da construção de cenários dentro da instituição. O estudo tem como marco o ano de 2008, que apresentou um dos piores cenários econômicos desde a grande depressão em 1929. Os resultados encontrados sugerem uma relação positiva entre a qualidade do processo de geração de cenários e o resultado financeiro da instituição.

**Palavras-chave:** Cenários. Instituições Financeiras. Crise.

**ABSTRACT**

Recently, it is increasing the need to apply strategic planning methodologies in business, considering that corporations are inserted in a globalized world, where technological change and economic dynamism are evolving in faster rhythms. As such, firms are required to perform not just efficiently but also in an effective way in adapting to changes, as they are occurring in the political, economic, technological, legal and environmental dimensions, requiring new strategic positioning of organizations. The potential utility of the methodology of scenarios was investigated for a sample of financial institutions, with assets in the Brazilian

market, with basis on management reports according to strategic dimensions to cope with crisis. Therefore, we propose a new methodology for the qualitative analysis of official management reports which indicates a perception of scenario building within the institution. The results suggest a positive relationship between the quality of the process of generating scenarios and the financial results of the banking institution.

**Keywords:** Scenarios. Financial institutions. Crisis.

## 1. INTRODUÇÃO

Na atualidade, faz-se cada vez mais necessária a aplicação de metodologias de planejamento estratégico nas empresas, considerando que estão inseridas em um mundo globalizado, onde as mudanças tecnológicas e o dinamismo da economia estão em ritmos mais acelerados. Assim, exige-se das empresas um desempenho cada vez mais não apenas eficiente, mas também eficaz quanto à adaptação às mudanças, pois estas têm ocorrido nas dimensões política, econômica, tecnológica, legal, ambiental e outras, exigindo novos posicionamentos estratégicos das organizações.

Os cenários econômicos mudam rapidamente, sujeitos a transformações, às vezes radicais, nos ambientes de concorrência de países e empresas, ou seja, reagindo às mudanças as organizações precisam encontrar soluções para se adaptarem às novas realidades. Como exemplos podem ser citados: crise de 1929 (quebra da bolsa de Nova York), segunda guerra mundial (1939-1945), guerra fria, crise do petróleo nos anos 70, explosão dos juros internacionais no início dos anos 80, advento da Internet a partir da década de 90, guerra do Golfo em 1991, crise cambial em 1999, “Bug do milênio” em 2000, atentados terroristas de 11 de setembro de 2001, até a mais recente crise dos Estados Unidos em 2008, que sacudiram os mercados e as condições de gerenciamento das empresas no mundo todo, inclusive no Brasil. Logo, fica evidente a necessidade das empresas estarem preparadas para as mudanças repentinas. Para preparar-se para reagir tempestivamente é preciso desenvolver processos de planejamento estratégico, para antecipar mudanças que precisam ser realizadas em tempo oportuno (kairós). O conceito de planejamento estratégico adotado na pesquisa refere-se à preparação para o futuro.

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar a eficácia do planejamento estratégico com base na construção de cenários para o setor financeiro, mais precisamente para a Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BMF & BOVESPA). O critério de delimitação do universo da pesquisa foi o ativo total de bancos - os seis maiores e os seis menores: BRASIL, ITAUSA, ITAUUNIBANCO, BRADESCO, SANTANDER BR, BANRISUL, BRB, BANESE, BANPARA, MERC INVEST, ALFA CONSORC, ALFA HOLDING.

O estudo tem como marco o ano de 2008, que apresentou um dos piores cenários econômicos desde a grande depressão em 1929. Esse ano foi marcado por um conjunto de condicionantes sistêmicos que se agravaram por conta da especulação imobiliária nos Estados Unidos, país onde se encontra na raiz dessa crise, que afetou, significativamente, a circulação de crédito no mercado mundial. O maior mercado consumidor do mundo entrou em recessão, culminando com ausência de liquidez, aumento da aversão ao risco por parte dos investidores, resultando na desaceleração da economia global, agravadas pelos já revelados sinais de recessão nos países desenvolvidos.

Olhando a crise pela ótica brasileira, cabe perguntar: em que medida o Brasil foi afetado pela desaceleração da economia americana? A interação sistêmica do mercado financeiro entre os países tanto resulta em vantagens, quanto em desvantagens. A crise dos EUA afetou o Brasil, pois os seus efeitos refletiram-se principalmente na limitação de captação de recursos e na restrição do acesso ao crédito. Um exemplo evidente foi à redução das linhas externas de financiamento que fez com que as empresas brasileiras com presença internacional procurassem recursos no mercado nacional, que se tornou mais seletivo em relação à oferta de crédito. Isso se deve a insegurança dos bancos no cenário econômico instável, no sentido de evitar grandes perdas.

Por outro lado, o Sistema Financeiro Nacional, mostrou-se fortalecido e preparado para lidar com as adversidades do mercado internacional, fruto de um trabalho desenvolvido pelo Banco Central (BC), que adotou medidas preventivas e tempestivas ao longo dos últimos anos. Todavia, isto não garante imunidade em crises futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

A técnica de construção de cenários (Buarque, 2007) tem sido crescentemente utilizada para o propósito de planejamento estratégico, tanto de empresas, quanto de governos, por oferecer um referencial de futuros alternativos como base de apoio à formulação de políticas e escolhas processos decisórios.

À medida que aumentam as incertezas em quase todas as áreas de conhecimento, cresce também a necessidade avaliação sobre as perspectivas futuras da realidade. As técnicas de cenários vêm conquistando o cotidiano dos planejadores e dos tomadores de decisão, apesar da percepção de que o futuro é incerto e indeterminado. Embora não possam anular incertezas (reduzir a zero) nem definir a trajetória futura, as metodologias de construção de cenários contribuem para reduzir as possibilidades de evolução da realidade. Trata-se de construir uma visão panorâmica do futuro, mediante apresentação de seqüências de eventos ou de cenas, desdobradas a partir do presente, até um horizonte temporal definido.

A construção de cenários permite vislumbrar as interações entre várias tendências, auxilia na verificação de consistência de um conjunto de previsões, que compõem as distintas possibilidades, propondo descrições inteligíveis sobre o futuro. A partir de tais panorâmicas, é possível avaliar a adequação das políticas vigentes ou de eventuais alternativas, instruindo as atividades de planejamento de países e organizações.

Essa metodologia é de natureza sistêmica explorando as relações de interdependência entre variáveis e dimensões estratégicas, conforme quadro 1, a seguir

Econômica	Tecnológica	Político-legal	Sócio-cultural	Demográfica
Evolução do PIB	Disponibilidade tecnológica	Regulamentação da concorrência	Quanto ao cenário	Quanto ao
Taxa de inflação	Tecnologia requerida	Leis de proteção da ecologia	Estilo de vida	Crescimento da população
Taxa de juros	Maturidade envolvida	Incentivos de promoção industrial	Educação	Migrações internas
Renda disponível	Direitos e patentes	Regulamentação sobre segurança	Desenvolvimentos ocupacionais	Migrações externas
Nível de emprego	Flexibilidade	Proteção ao consumidor	Transformação de necessidades	Densidade populacional
Comércio exterior	Complexidade	Legislação sindical	Moda	Estrutura familiar
Evolução comparada entre diversos setores industriais	Tecnologias substitutivas	Legislação sobre o mercado cambial	Nível sócio-econômico da população	
Taxa de câmbio			Meios de comunicação	
			Impacto ecológico	

Quadro 1: Variáveis e Dimensões que influenciam na construção de cenários

Fonte: Adaptado de Oliveira (1991)

O Quadro 1 apresenta as dimensões estratégicas à construção de cenários, segundo Schwartz (2006). As dimensões propostas são tipicamente tratadas com sigilo pelas instituições. No entanto, os Relatórios de Administração apresentam indícios de como são tratados os condicionantes relevantes à construção de cenários. Esses normalmente apresentam informações úteis para justificar variações ocorridas, demonstrar seus impactos e discorrer sobre perspectivas futuras (FORLI, 2004).

### 3. METODOLOGIA

A metodologia adotada neste estudo foi descritiva, explicativa e exploratória, quantitativa e qualitativa quanto a sua natureza, e aplicada quanto aos seus fins.

O principal objetivo desta pesquisa foi avaliar o potencial de aplicação da metodologia de construção de cenários como apoio aos planos estratégicos de instituições financeiras, mais precisamente para os bancos com ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BMF & BOVESPA). Para delimitação do universo da pesquisa foi escolhido o critério dos ativos totais das instituições financeiras: os seis maiores e, os seis menores. O motivo da escolha desse critério foi de mostrar que a metodologia proposta pode ser eficaz independentemente do porte das instituições. Esse universo está caracterizado na tabela 1

Tabela 1: classificação das instituições com base no ativo total

Ranking	Bancos	Código	Ativo Total	Patr. Líquido	Nº de Ações - Mil
1	BRASIL	BBAS3	685.684.298	33.661.341	2.567.036
2	ITAUSA	ITSA4	619.860.825	19.093.592	4.347.215
3	ITAUUNIBANCO	ITUB4	612.398.934	48.861.594	4.523.759
4	BRADESCO	BBDC4	485.685.690	38.877.487	3.066.742
5	SANTANDER BR	SANB4	334.755.139	52.083.780	340.143.774
6	BANRISUL	BRSR5	28.573.209	3.299.763	408.974
7	BRB	BSLI4	6.675.226	550.645	36.305
8	BANESE	BGIP4	2.368.265	150.749	10.542
9	BANPARA	BPAR3	1.958.008	205.612	9.522
10	MERC INVEST	BMIN4	1.681.588	47.305	182.520
11	ALFA CONSORC	BRGE11	607.849	605.471	73.646
12	ALFA HOLDING	RPAD5	522.388	517.212	84.682

Fonte: Bovespa (Abril 2010)

Após a classificação das instituições, iniciou-se uma avaliação dos dados extraídos dos relatórios anuais oficiais que os bancos emitem com o propósito de informar sobre o desempenho das empresas e as diretrizes traçadas, para seus acionistas por meio do site da BMF & BOVESPA. O período de 5 anos (2005-2010) foi delimitado para realizar o estudo, por incluir a crise (2008). A pesquisa tem como forma de abordagem a análise quantitativa e qualitativa. Tibúrcio et. al. (2006) também apresenta uma proposta de avaliação qualitativa dos relatórios da administração, mas com foco na relação existente entre o grau de otimismo apresentado nesses relatórios e o desempenho da instituição.

Com base nesse marco teórico, foram selecionadas algumas dimensões do processo de elaboração do planejamento estratégico: econômica, tecnológica, político-legal, sócio cultural, e demográfica. Para cada uma dessas dimensões avaliou-se a maneira como são descritos nos relatórios das respectivas instituições e a relevância das informações por meio da ótica da construção de cenários, para cada um dos bancos, e para todo o período de análise, e nas dimensões escolhidas, comparando aos índices da BOVESPA para tirar os efeitos de mercado. Assim, foi testada a hipótese de relevância do planejamento estratégico para os resultados financeiros, investigando em que medida, os bancos que usaram essa técnica estiveram mais preparados para enfrentar as situações adversas, obtendo, melhores resultados financeiros? O método de pontuação de cada aspecto foi baseado em uma nota que varia de 0 a 4 (escala de *Likert*):

(0) Ruim      (1) Regular      (2) Bom      (3) Muito Bom      (4) Excelente

Esta pontuação foi computada em um quadro onde estão descritas as variáveis de cada aspecto, para cada relatório. Assim, ano a ano foram avaliadas as cinco dimensões e, posteriormente, utilizadas a média de todas as notas dos respectivos anos para avaliar a relação com os resultados financeiros da instituição. O instrumento da pesquisa e as variáveis utilizadas são apresentadas no quadro 2.

Aspecto Econômico		Aspecto Tecnológico		Aspecto Político-legal		Aspecto Sócio-cultural		Aspecto Demográfico	
Itens	Nota	Itens	Nota	Itens	Nota	Itens	Nota	Itens	Nota
Evolução do PIB		Disponibilidade tecnológica		Leis de proteção da ecologia		Estilo de vida		Crescimento da população	
Taxa de inflação		Direitos e patentes		Incentivos de promoção industrial		Educação		Migrações internas	
Taxa de juros		Tecnologias substitutivas		Regulamentação sobre segurança		Nível sócio-econômico da população		Migrações externas	
Nível de emprego		Especialização tecnológica.		Proteção ao consumidor		Meios de comunicação		Densidade populacional	
Comércio exterior		-		Legislação		Impacto ecológico		Estrutura familiar.	
Taxa de câmbio		-		-		-		-	

Quadro 2: Dimensões e variáveis analisadas que influenciam na construção de cenários  
Fonte: adaptado de Oliveira (1991)

Para realização da pontuação dos relatórios dos bancos, foram levadas em consideração as variáveis em cada dimensão. Assim, a atribuição das notas dependeu de como a instituição apresentou as variáveis nos respectivos relatórios

Após pontuar cada dimensão foram calculadas as médias anuais. Em seguida, foi elaborada uma tabela com a média global da série temporal de 5 anos, de cada instituição, comparando a rentabilidade dos bancos de acordo com o índice BOVESPA. Em seguida, foi aferida a correlação com a nota que a instituição obteve nas dimensões avaliadas.

Para encontrar as cotações anuais das instituições e a série histórica do índice BOVESPA utilizou-se o *software* Economatica.

Vale ressaltar que, durante a coleta de dados, duas instituições apresentaram um volume de negociação de suas cotações praticamente nulo, que são as seguintes: BANPARA e BRB. Com isso, o cálculo da rentabilidade destes bancos sobre o ativo ficou igual a zero, pois não houve alteração do valor do ativo no período de cinco anos. Salvo, o BRB que apresentou uma variação na sua cotação no fim de 2009, assim, obtendo uma rentabilidade maior.

Por fim, utilizou-se a correlação estatística para comparar o grau correlação das variáveis de rentabilidade média e média das dimensões investigadas.

#### 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Analisando os dados da tabela 2, percebe-se que dentre as seis melhores instituições que se sobressaíram frente ao índice BOVESPA, cinco são pertencentes ao grupo das seis maiores. O que corresponde a um percentual em relação às empresas listadas no setor financeiro de 17,86%. Já em relação à amostra da pesquisa corresponde a 41,67%, dentro do

grupo dos seis maiores este número salta para 83,33%, praticamente, todos os grandes bancos superaram a média do mercado. Observa-se, ainda, que dentre os menores, o que se saiu melhor foi o BANESE com rentabilidade superior à do mercado de 74,20%.

Tabela 2: melhores instituições no período de 5 anos, frente ao índice Bovespa

Ranking	Bancos	Média Rentabilidade (Banco) (%)	Diferença de Rentabilidade (Banco) – (IBOV) %
01	SANTANDER	139,95	110,80
02	BANESE	103,35	74,20
03	BANRISUL	65,09	35,95
04	BRADESCO	42,45	13,31
05	ITAUSA	38,56	9,41
06	BRASIL	38,23	9,08
07	BRB	35,78	6,64
08	ALFA HOLDING	30,00	0,86
09	ITAUUNIBANCO	29,60	0,45
10	ALFA CONSORC	27,03	-2,12
11	MERCINVEST	17,88	-11,27
12	BANPARA	0,00	-29,15

Fonte: Site da Bovespa

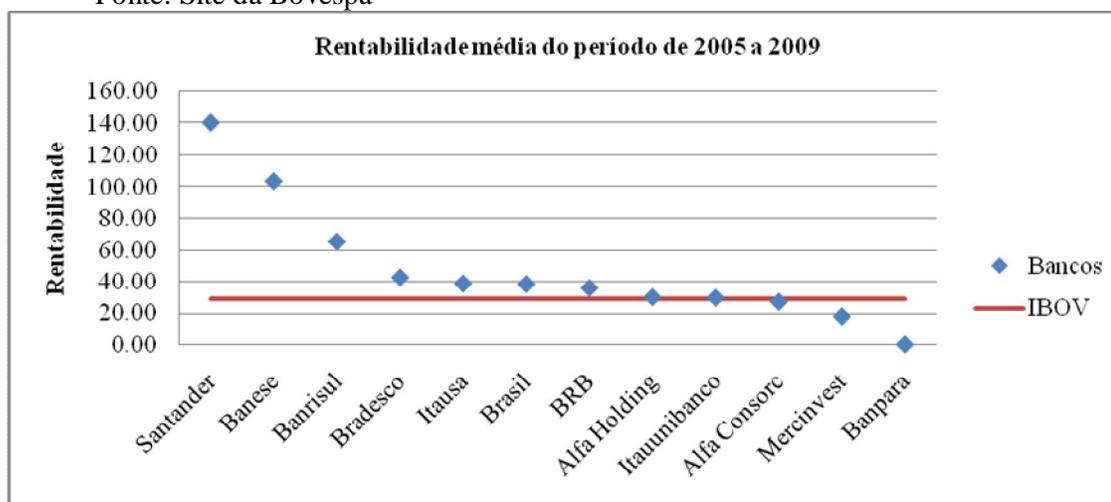


Gráfico 1 – rentabilidade média das 12 instituições e do índice Bovespa, no período de 2005 a 2009

Analisando a amostra toda em relação a índice BOVESPA, observa-se no gráfico 1, que nenhuma das seis grandes instituições ficou abaixo do índice, ou seja, 100% das seis maiores superaram o percentual dos 29,15%. Ao contrario das seis menores, onde, apenas, três conseguiram ultrapassar a margem do BOVESPA, um percentual de 50%, que são as seguintes: BANESE 103,35%, BRB 35,78% e ALFA HOLDING 30%.

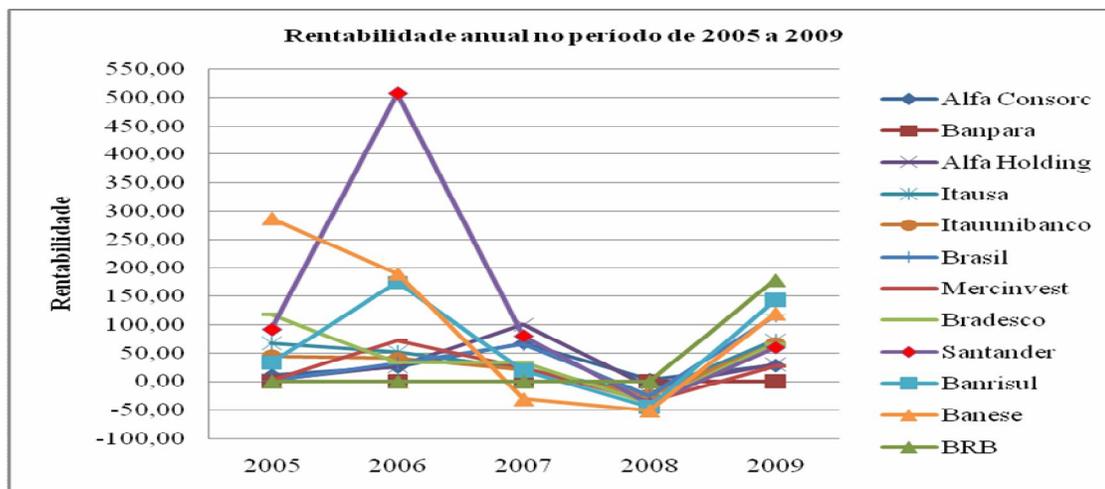


Gráfico 2 – rentabilidade anual das 12 instituições no período de 2005 a 2009

Consegue-se perceber no gráfico 2 que no ano de 2008, houve uma forte queda na rentabilidade de quase todas as instituições, justamente, por conta da crise mundial, que culminou neste ano. Portanto, praticamente, todos os bancos amargaram quedas nas suas rentabilidades, sendo a média do ano igual a -23,64%, se comparada com o ano anterior, ou seja, 2007, a rentabilidade média era de 33,50%, o que corresponde a uma variação percentual de -171%.

Sendo que das 12 instituições, 9 tiveram rentabilidade negativa no ano de 2008. Com exceção dos seguintes bancos: BANPARA, BRB e ALFA CONSORC. Lembrando que os dois primeiros tiveram sua rentabilidade sobre o ativo, praticamente, nula no período de 2005 a 2009, devido à negociação de suas ações terem ficado próximo de zero, sendo assim, somente, o ALFA CONSORC obteve rentabilidade superior a zero, 3,03 sobre o ativo.

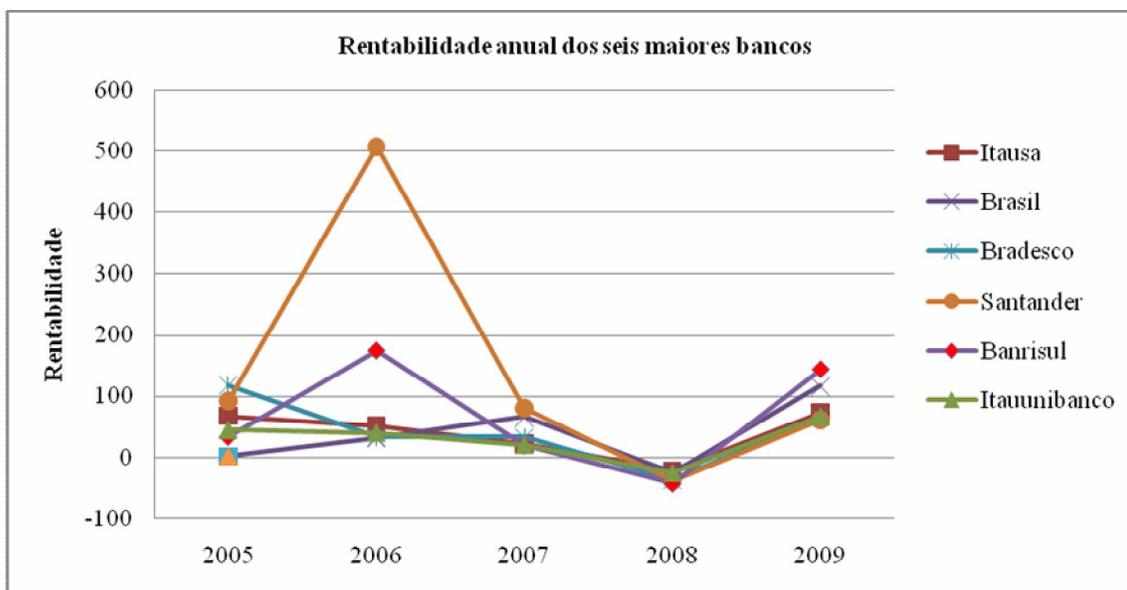


Gráfico 3 – rentabilidade anual dos seis maiores bancos no período de 2005 a 2009

A partir da separação no gráfico entre grandes bancos e pequenos, a visualização dos índices fica ainda mais clara, onde os grandes apresentam uma rentabilidade bem próxima, ou

seja, eles, praticamente, andam juntos no gráfico, conforme demonstra o gráfico 3. O que demonstra, inicialmente, que as estratégias adotadas foram bastante semelhantes. Focando no ano de 2008, ano da crise mundial, os grandes bancos tiveram uma rentabilidade média de -32,09%, isto é, nenhuma das seis maiores instituições conseguiu passar pela crise sem sofrer uma desvalorização.

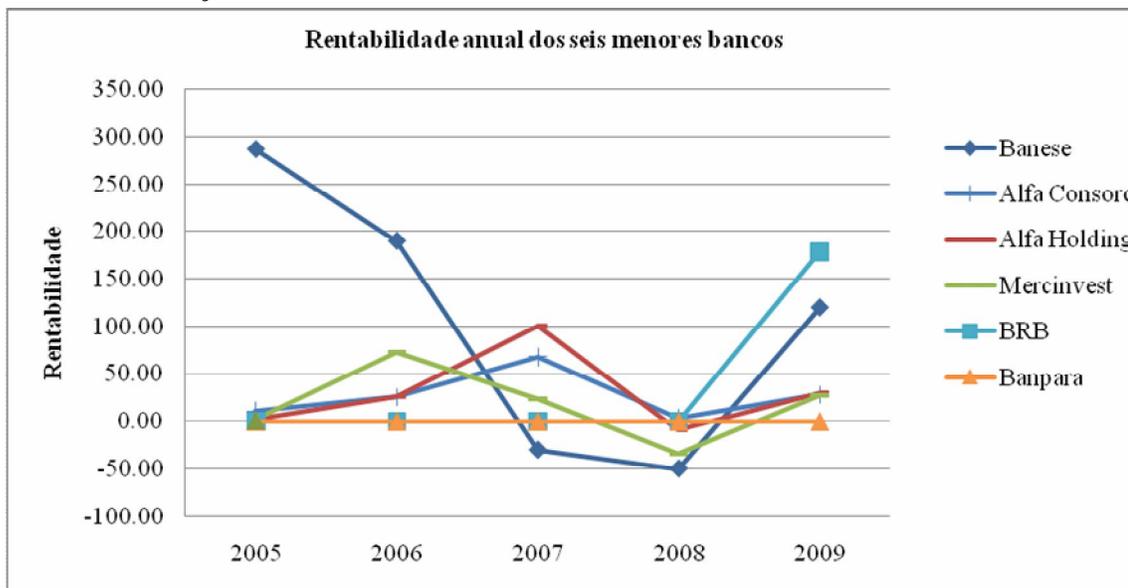


Gráfico 4 – rentabilidade anual dos seis menores bancos no período de 2005 a 2009

No caso dos seis menores bancos, constatou-se que os mesmos apresentam rentabilidades bem distintas, que se torna fácil perceber no gráfico 4. Isto a priori pode evidenciar que há uma diferenciação de estratégias. Sendo a média da rentabilidade do ano de 2008, igual a -15,19%, logo, sofreram uma menor desvalorização do que os grandes bancos.

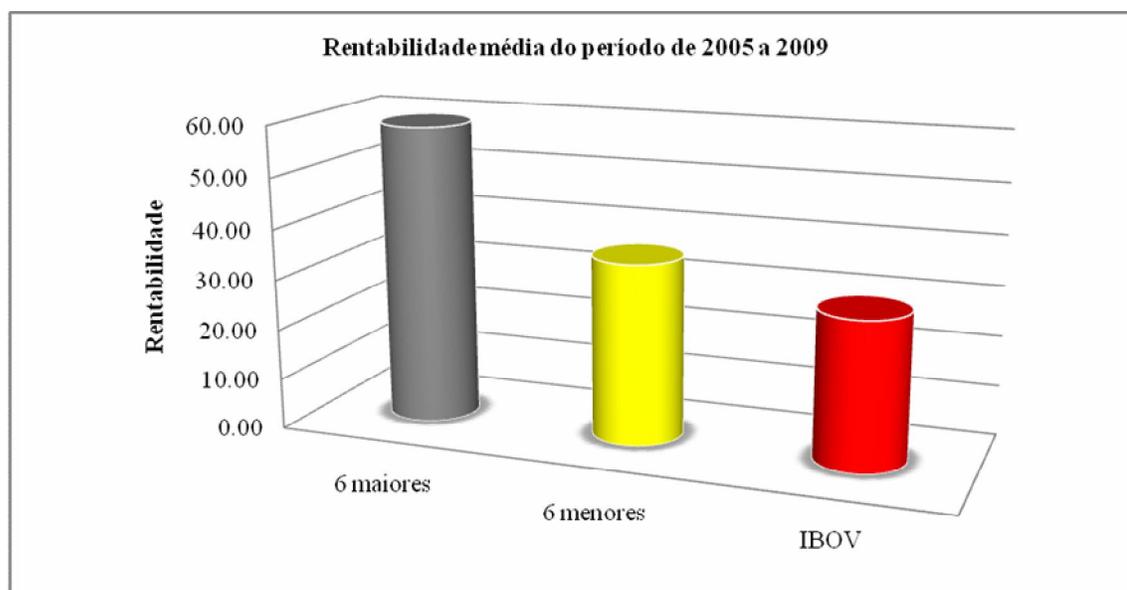


Gráfico 5 – rentabilidade média das 6 maiores e das 6 menores instituições no período de 2005 a 2009, comparado com o índice Bovespa

O gráfico 5 demonstra que todas as instituições analisadas, ou seja, as 6 maiores e as 6 menores, obtiveram rentabilidade na série temporal de 5 anos, superior ao índice Bovespa.

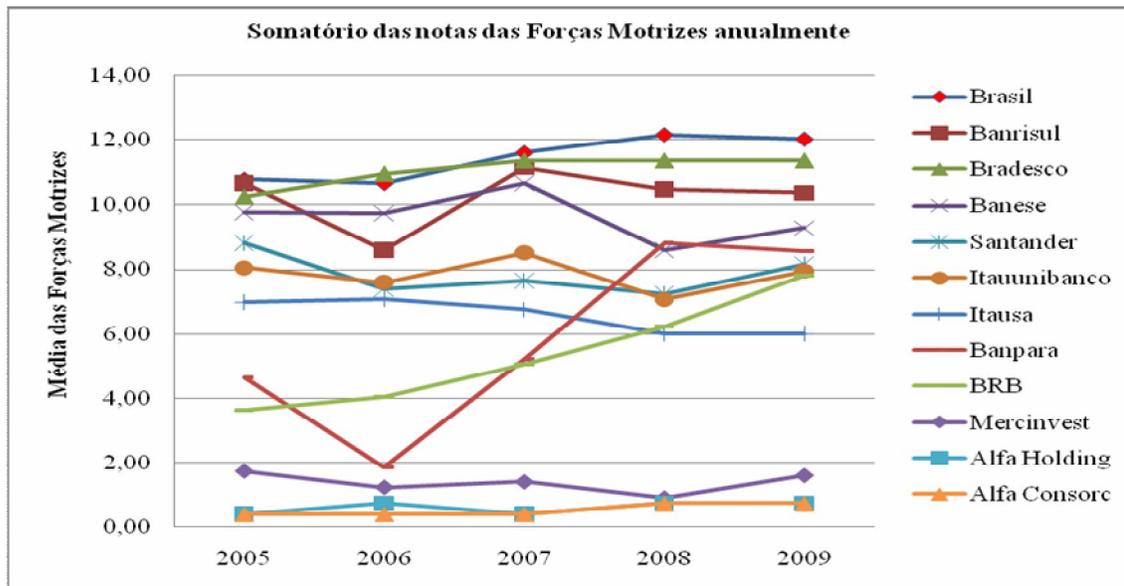


Gráfico 6 – somatório das notas das dimensões avaliadas no período de 2005 a 2009

O gráfico 6 demonstra quais as instituições que apresentaram as melhores notas médias em relação às dimensões para a elaboração de cenários. Novamente, os grandes bancos ficaram a frente dos menores, sendo que nenhuma das grandes instituições obteve um grau de pontuação abaixo de 6,52 que é a média das notas das doze instituições, logo sendo a referência a ser superada.

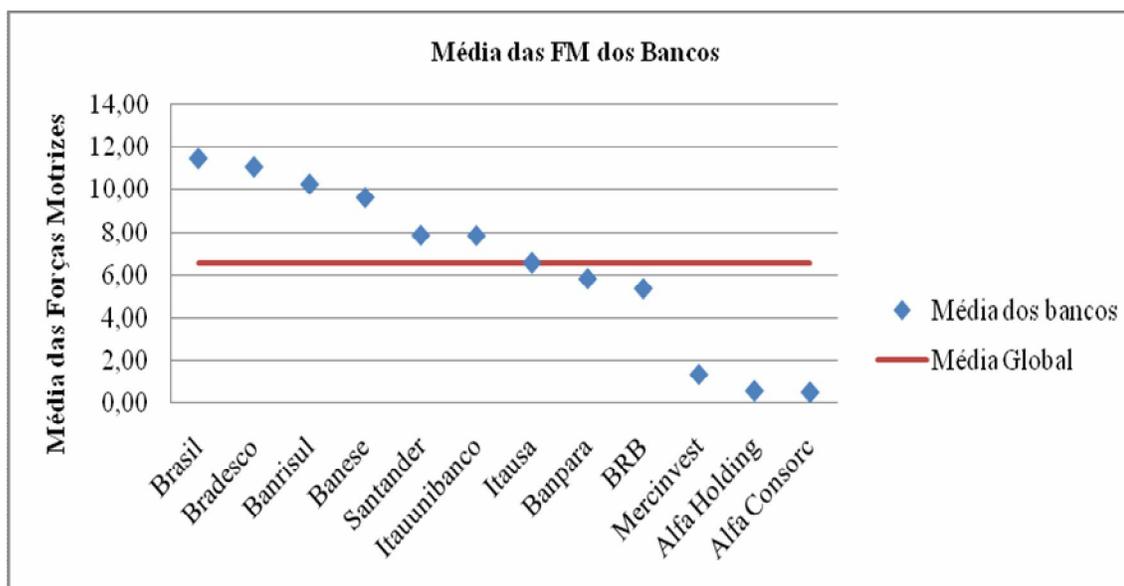


Gráfico 7 – média do somatório das notas das dimensões no período de 2005 a 2009

Comparando todas as instituições avaliadas com a média global, que é na verdade a média do somatório das notas das dimensões, obtidas por todos os bancos cria-se um indicador de referência de cenários estratégicos, que pode ser observado no gráfico 7. Sendo assim, comparando-se o desempenho de cada instituição com este indicador, percebe-se que 100% dos seis maiores bancos superaram os 6,52 pontos, com média das FM do grupo dos

maiores igual a 9,17. Em relação aos menores, apenas um banco conseguiu ultrapassar esse percentual, novamente, o BANESE destacou-se no grupo dos menores, sendo que o grupo permaneceu com uma média de 3,88 pontos.

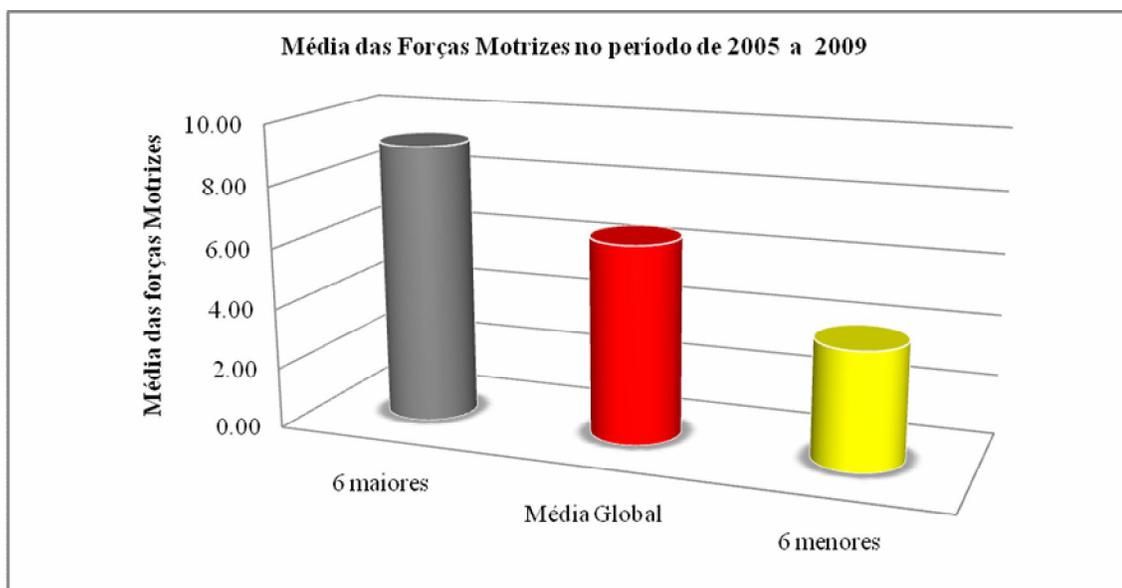


Gráfico 8 – média das dimensões dos 6 maiores e dos 6 menores no período de 2005 a 2009

Analisando o gráfico 8 é possível encontrar uma superioridade das 6 maiores instituições nas dimensões analisadas, ou seja, os grandes bancos dedicam maior atenção a transmitir informações em seus relatórios no que tange em relação aos aspectos estratégicos da organização. A diferença entre grandes e pequenos é, realmente, significativa, onde se considerando que a eficiência máxima das FM seria 12, os grandes apresentam nota de 9,17, contra 3,88 dos pequenos, uma diferença de 5,29 pontos. Este resultado indica uma relação positiva entre os resultados financeiros e o nível do processo de avaliação de cenários.

Tabela 3: classificação das instituições no período de 2005 a 2009 quanto à rentabilidade média em relação às dimensões avaliadas

Ranking	Bancos	Média da Rentabilidade (%)	Ranking	Bancos	Médias Por dimensão
01	SANTANDER	139,95	01	BRASIL	11,44
02	BANESE	103,35	02	BRADESCO	11,05
03	BANRISUL	65,09	03	BANRISUL	10,25
04	BRADESCO	42,45	04	BANESE	9,61
05	ITAUSA	38,56	05	SANTANDER	7,85
06	BRASIL	38,23	06	ITAUUNIBANCO	7,84
07	BRB	35,78	07	ITAUSA	6,56
08	ALFA HOLDING	30,00	08	BANPARA	5,82
09	ITAUUNIBANCO	29,60	09	BRB	5,35
10	ALFA CONSORC	27,03	10	MERCINVEST	1,37
11	MERCINVEST	17,88	11	ALFA HOLDING	0,60
12	BANPARA	0,00	12	ALFA CONSORC	0,53

A tabela 3 mostra a classificação quanto a rentabilidade média e das dimensões, da serie temporal de 5 anos, que vai de 2005 a 2009. É possível identificar que o grupo das seis maiores instituições de acordo com o critério de rentabilidade média é, praticamente, o mesmo que permanece entre os seis maiores de acordo com o critério das dimensões avaliadas. Ocorre, no entanto, uma troca de posições, ou seja, aquele banco que era líder na rentabilidade, por exemplo, não assumiu o primeiro lugar no critério das dimensões, observando o esquema de cores é possível visualizar com facilidade este fato. Porém, vale ressaltar que ITAU E ITAUUNIBANCO são instituições que estão interligadas, assim, se considerarmos estes dois bancos como uma só instituição, certamente, poderia se afirmar que as seis líderes nas dimensões estratégicas são as mesmas que lideram na rentabilidade do mercado. De qualquer maneira, a pesquisa demonstrou que o grupo dos 6 bancos mais rentáveis, 5 deles são líderes na construção de cenários estratégicos.

Analisando, ainda, a tabela 3, percebe-se que há uma correlação das variáveis de rentabilidade média e média das dimensões igual a 0,66, classificando-se como uma correlação moderada positiva.

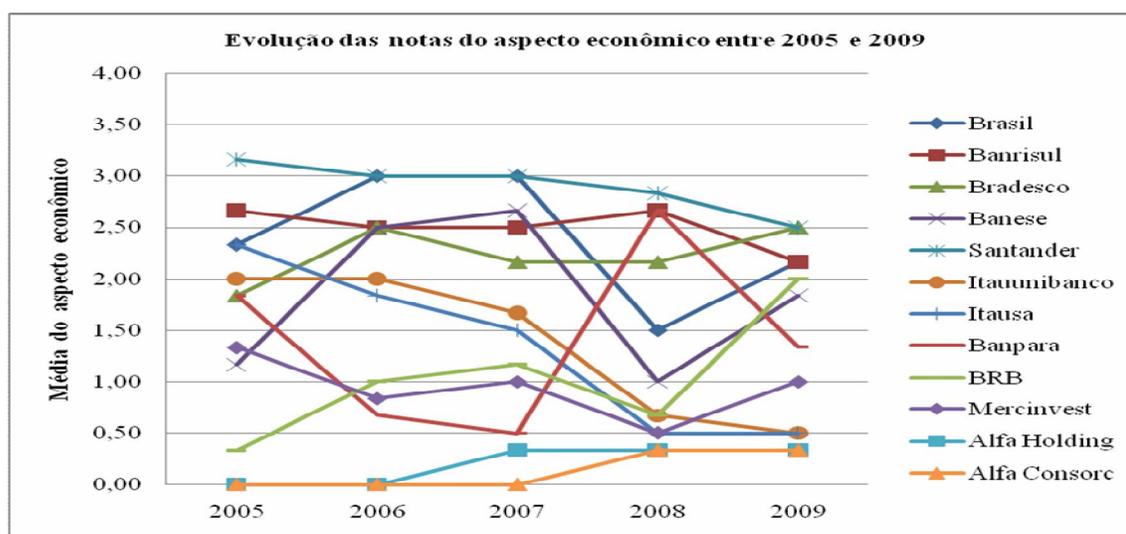


Gráfico 9 – evolução das notas do aspecto econômico no período

Focando a análise no aspecto econômico é possível identificar, pelo gráfico 9, a evolução das notas das instituições neste aspecto no período de 2005 a 2009. Observa-se que há uma queda das notas no ano de 2008, que é na verdade o ano da crise mundial, no entanto em seguida as notas tendem a aumentar. A interpretação que se tem deste fato é que as instituições em momentos de crises procuram transmitir de maneira mais simples possível a real dimensão da realidade financeira em que a empresa está inserida.

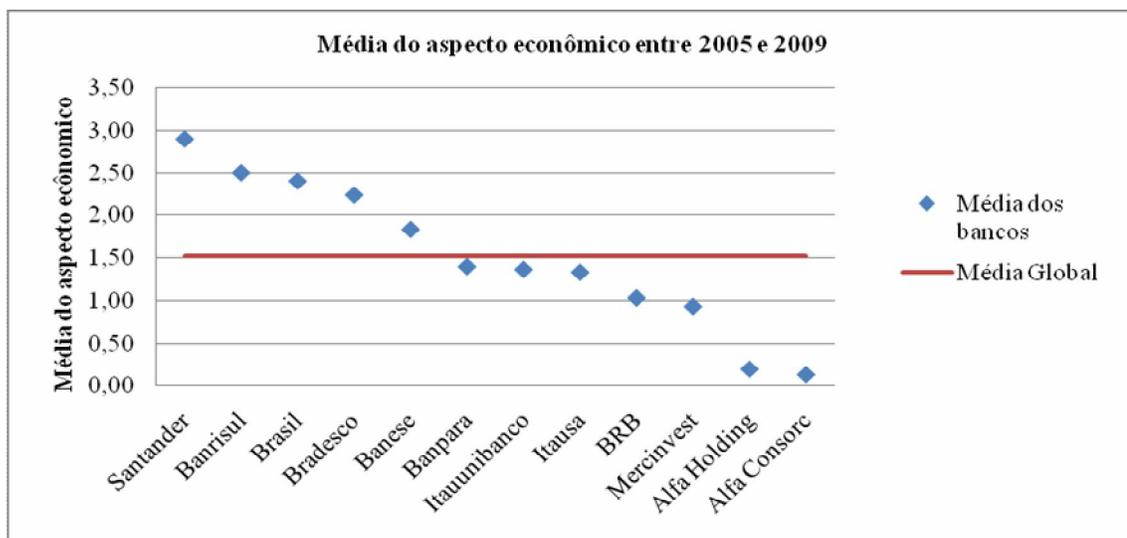


Gráfico 10 – média das notas do aspecto econômico no período de 2005 a 2009

Interpretando o gráfico 10, visualiza-se que das 6 maiores instituições, 4 conseguiram superar a média global do aspecto econômico de 1,52. No grupo dos 6 menores, somente, o BANESE conseguiu, com nota de 1,83.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa avaliou a metodologia de construção de cenários no planejamento estratégico e sua relação com o resultado financeiro de uma amostra composta com os seis maiores e os seis menores bancos com ações na Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros (BMF & BOVESPA), tendo como critério de escolha destes bancos os seus ativos totais, os seis maiores e os seis menores: BRASIL, ITAUSA, ITAUUNIBANCO, BRADESCO, SANTANDER BR, BANRISUL, BRB, BANESE, BANPARA, MERC INVEST, ALFA CONSORC, ALFA HOLDING, para a realização deste artigo.

Os resultados obtidos podem ser considerados satisfatórios em relação às dimensões estratégicas investigadas: econômica, tecnológica, político-legal e, sócio cultural. Com base na metodologia adotada foi possível identificar as melhores instituições nesses quesitos avaliados. E comparando a rentabilidade destas, frente às médias do mercado e correlacionando seu desempenho com a construção de cenários, assim, procurando testar a hipótese de que as instituições que melhor apresentam desenvolvem as dimensões estratégicas investigadas, em tese, se sobressaem no setor financeiro. Os resultados encontrados indicaram uma relação positiva entre as dimensões avaliadas pela técnica de construção de cenários e os resultados financeiros obtidos. A correlação das variáveis de rentabilidade média das dimensões estratégicas igual a 0,66, podendo-se classificar como uma correlação moderada positiva.

É válido ressaltar que outras variáveis podem estar mediando esta relação como tamanho e liquidez da empresa.

Tendo em vista que durante as análises dos dados, constatou-se, que das doze instituições avaliadas, sete não transmitem informações relevantes, comparativas da empresa com o cenário econômico. Em momentos de crise as instituições procuram amenizar as informações a seus acionistas. Sendo constatado que: três aumentaram a quantidade de informações econômicas no período e duas permaneceram indiferentes. Com isso, levanta-se o questionamento: os acionistas dos bancos possuem uma parcela das instituições por meio de

cotas de ações, logo devem saber sobre seus desempenhos em relação às dimensões estratégicas relacionadas às empresas. Portanto, o artigo permite sugerir que o mercado de capitais ou pelo menos as instituições possibilitem interpretações mais transparentes para seus acionistas, isto é, correlacionando as estratégias da empresa e o cenário macroeconômico, independente de cenários econômicos instáveis. A pesquisa sugere, também, que haja uma padronização dos relatórios, ou seja, todos os bancos publiquem de maneira igual os seus resultados em todas as principais dimensões estratégicas possibilitando um melhor entendimento das informações para os acionistas.

O artigo possibilita compreender quais as dimensões estratégicas que têm merecido maior atenção das instituições.

Estudos semelhantes podem ser desenvolvidos para empresas de outros setores: construção civil, alimentício, tecnológico e comparar o desempenho das maiores e menores, segundo o mesmo critério. O estudo limitou-se a análise de informações extraídas dos relatórios oficiais das instituições, não sendo possível identificar quais as instituições que desenvolvem seus planos estratégicos com base na construção de cenários. Não obstante, por meio das informações avaliadas segundo as dimensões avaliadas que a metodologia de construção de cenários poderia ser usada para conferir mais transparência para os acionistas em relação às dimensões estratégicas.

## REFERÊNCIAS

- BOVESPA. Disponível em: < <http://www.bovespa.com.br/Principal.asp>>. Acesso em: 24 de abril de 2010.
- BUARQUE, Sérgio. **Metodologia e Técnicas de Construção de Cenários Globais e Regionais TD 939 IPEA**, Brasília, 2007
- COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica**. 4ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FORLI, D. C. M.. **Análise qualitativa dos relatórios da administração das companhias abertas brasileiras no setor de alimentos**. Ribeirão Preto, 2004, 136 p. Monografia-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, *campus* de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, 2004.
- MARCIAL, Elaine Coutinho e COSTA, Alfredo José Lopes. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial**. Campinas: ANPAD, 2001.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 ed. rev. e atual. – São Paulo: atlas, 1991.
- SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo**. São Paulo: Best Seller, 2006. cap. 1.
- TIBÚRCIO SILVA, César, RODRIGUES, Fernanda, SILVEIRA, Maria e SILVEIRA, Karen. Relatórios da Administração das Companhias Brasileiras de Capital Aberto: Uma Análise Qualitativa, **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, Vol. 4, N. 2, 2006.