

### PRÓS E OS CONTRAS DE SE TER PLANEJAMENTO E CONTROLE ESTRATÉGICO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

*Martinho Isnard Ribeiro de Almeida<sup>(\*)</sup>*

#### RESUMO

O artigo trata das particularidades que devem ser levadas em conta na realização de um processo de Planejamento Estratégico em Instituições Financeiras.

São abordadas as diferenças das empresas financeiras em relação a outros tipos de atividades, e discutidas as vantagens e desvantagens de se utilizar a técnica de Planejamento Estratégico em Instituições Financeiras, particularmente em uma época de grandes mudanças no panorama deste segmento empresarial no Brasil.

---

<sup>(\*)</sup> Graduado em Administração de Empresas pela EAESP-FGV, com Mestrado e Doutorado em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Administração da FEA/USP. E-mail: martinho@usp.br.

## **INTRODUÇÃO**

As mudanças geradas pela globalização, evolução tecnológica, regulamentação e concorrência acirrada no setor financeiro, são tão grandes que é vital para uma instituição ter uma estratégia competitiva de longo prazo se quiser sobreviver e prosperar neste meio ambiente.

Este artigo discute os prós e contras de ter um sistema formal de Planejamento Estratégico em Instituições Financeiras.

### **O que Distingue uma Instituição Financeira de Outras Organizações**

Destacam-se quatro pontos considerados de maior importância para indicar as diferenças que as Instituições Financeiras apresentam em relação às outras empresas.

### **Grau de Regulamentação**

O principal fator de diferenciação entre uma instituição financeira e as demais organizações é o grau de regulamentação para funcionamento, que é extremamente complexo na indústria financeira, pois reflete em todos os tipos de serviços prestados.

No seu dia-a-dia, estas empresas, tem como parte de suas atividades, além de todos os esforços operacionais normais dos demais tipos de empresas, tais como, vendas, estratégias de distribuição de produtos, marketing e outras atividades, devem também dedicar grande parte de seu tempo, para atender as necessidades de controles e informações a serem prestadas ao Banco Central para cumprimento das normas vigentes sob pena de pagamentos de multas pelo não cumprimento de prazos, processos administrativos e outros tipos de penalidades.

Para se ter uma idéia do nível de regulamentação, nas Instituições Financeiras do Brasil, pela legislação, o executivo responde civil e criminalmente pela gestão da empresa, pois os Bancos gerenciam os recursos de terceiros.

## **Natureza dos Produtos e Serviços Oferecidos**

Os produtos e serviços oferecidos pelas Instituições Financeiras, ao contrário das demais organizações, são resultados da legislação vigente, à medida que depende de normas para funcionamento estabelecidas pelo Banco Central, para captar recursos, para efetuar uma operação de empréstimo e etc. A Instituição Financeira, através de seus produtos e serviços, funciona como um agente do governo na aplicação de suas políticas econômicas, recolhendo parte de sua captação, a título de depósitos compulsórios, ou no caso do serviço de cobrança, incidirá, também, compulsório sobre o tempo em que o recurso estiver em trânsito na instituição. Estes são dois exemplos da afirmação de que os produtos bancários são resultados das normas, e não são sujeitos à autonomia dos Bancos.

A rigidez e dinâmica das normas faz com que as Instituições Financeiras através de suas áreas de desenvolvimento de produtos mantenham constantemente equipes para analisar estas normas e pela sua aplicação, oferecer o máximo possível ao cliente, dentro da lei, como uma forma de diferenciação em relação aos concorrentes.

### **Dinâmica do Mercado**

A complexidade da forma de gerenciamento de uma Instituição Financeira é muito maior do que as de outros tipos de atividades em função das mudanças constantes das variáveis de ambientes, nível da concorrência cada vez mais sofisticada, qualidade da evolução tecnológica da prestação de serviços e produtos oferecidos. Sendo levado em conta pelo cliente não apenas o menor custo e qualidade do serviço, mas principalmente a segurança da instituição.

### **Amplitude das Informações**

A amplitude, natureza, característica e detalhes das informações prestadas pelas Instituições Financeiras são muito maiores que as dos demais seguimentos, pois além dos órgãos governamentais, são necessárias informações a investi-

dores institucionais, acionistas, clientes, agências de *rating* e funcionários.

### **Processo de Planejamento Estratégico**

A implementação de um processo de planejamento estratégico, é praticamente comum a quase todos os autores, embora existam algumas particularidades, como apresenta Fischmann & Almeida, que indicam três principais opções estratégicas para as Instituições Financeiras:

- Especialização por tamanho do cliente. Banco de Atacado X Banco de Varejo;
- Complementaridade de serviços. A instituição poderá optar por atuar em apenas um segmento da área financeira, ou desejar oferecer uma complementaridade de seus serviços.
- Localização. As Instituições poderão optar por crescer apenas regionalmente, ou dentro do país, ou até a nível mundial.

Estes autores, em uma adaptação de Ansoff, indicam a existência de três níveis em uma organização e que também devem acontecer no planejamento. Os três níveis são:

- Estratégico – Dá a direção adaptando-se ao meio ambiente.
- Administrativo – Trata do relacionamento e integração interna da organização.
- Operacional - Responde pelas operações da empresa.

Estes níveis estão contemplados nas metodologias utilizadas para implementação de um processo de planejamento, que deve integrar os níveis estratégico, administrativo e operacional.

### **Necessidade de se ter Planejamento e Controle Estratégico**

Os tempos em que as Instituições Financeiras lucravam sem ter um planejamento adequado já não existe mais, todos aqueles fatores que

mencionamos, reforçam a necessidade das instituições financeiras terem planejamento.

De um sistema de planejamento se espera obter a integração entre seus três níveis, estratégico, administrativo e operacional, e a definição de cada passo a ser seguido, instruções claras para as gerências e para os executores do projeto e mecanismos de controle, de modo que não possa haver erros na sua implementação, pois se criarmos o melhor plano não razão há para buscar atingir os objetivos por caminhos alternativos.

O sistema de Controle a nível estratégico deverá, principalmente, assegurar que as decisões deste nível sejam refletidas nos demais, para que cada um, dentro da organização, siga na mesma direção.

De acordo com Welch, o planejamento estratégico é o mais significativo avanço na administração, em função da necessidade de se tomar decisão eficaz em detrimento da eficiência, ou seja, sacrificar recursos do presente em função de benefícios do futuro.

### **Dificuldades**

Embora a técnica de Planejamento Estratégico seja um instrumento de administração tão importante quanto o orçamento, não há ainda uma utilização plena da mesma, e aqueles gestores que a utilizam tem uma série de dificuldades:

#### **Dificuldade na Definição de Objetivos**

Apesar dos objetivos no Planejamento Estratégico não ter a mesma importância que nos níveis administrativos e operacional, eles servem para dar uma idéia geral de onde deveremos chegar e utilizar os objetivos estratégicos para desenvolver os objetivos administrativos e operacionais.

Sendo o Planejamento Estratégico mais qualitativo e voltado para o longo prazo, que o planejamento nos outros níveis, isto torna mais difícil a definição dos objetivos estratégicos.

## **Cultura**

Não é suficiente de um dia para outro que a alta administração determine por decreto que a instituição passará a ter planejamento estratégico. É necessário, que seja disseminada uma cultura e preparação do quadro de pessoal para adoção do mesmo.

No Brasil, a cultura das Instituições Financeiras dificultam a introdução do Planejamento Estratégico, pois enfatizam a obtenção de resultados no curto prazo, e principalmente no aspecto de rentabilidade do acionista, sem se preocupar com o aspecto estratégico das operações e resultados de longo prazo.

Como exemplo, vemos instituições, que adotam periodicamente políticas de cortes de pessoal, linearmente, para toda a organização sem levar em consideração o tipo e a necessidade da atividade desenvolvida por unidade, e o futuro da organização.

## **Complexidade do Processo**

O processo de realizar um Planejamento Estratégico pressupõem uma grande abstração, o que dificulta a sua realização principalmente para as pessoas que estão acostumadas a visualizar apenas atividades concretas do dia-a-dia.

## **Integração do Processo**

Sem dúvida alguma, o maior desafio para a alta administração de uma Instituição Financeira é assegurar a integração de todas as estratégias, pois cada uma delas é extremamente importante para sobrevivência neste segmento econômico, sendo que há grandes dificuldades em conciliar os interesses na ligação dos objetivos a nível de unidade e os da organização.

## **Controle**

A existência de planejamento estratégico, pressupõem o controle para que o planejamento nos níveis administrativo e operacional sejam o seu reflexo. Além da dificuldade de integração,

muitas vezes, as pessoas resistem à idéia de serem controladas.

Para Welch controle se caracteriza pela ação necessária para assegurar a realização do planejado e pressupõem políticas e padrões estabelecidos, enquanto que para Koontz & O' Donnell, uma ação não planejada não pode ser controlada, assim são planos que estabelecem o nível de controle, isto pressupõe que para ambos autores, para se ter controle é preciso que haja um parâmetro para que os resultados obtidos possam ser comparados ao planejado, ou seja, controle é o pilar necessário na administração para se gerenciar uma atividade ou uma organização.

## **Benefícios**

A seguir, destaca-se pontos considerados de maior importância para que as Instituições Financeiras tenham o Planejamento Estratégico formal.

### **Desenvolve Esforços numa Única Direção**

Permite à organização, a partir da definição estratégica, transpor para os planejamentos administrativo e operacional, que por sua vez irradiam a estratégia para toda a organização.

### **Evita Ações Intempestivas**

Com um Plano abrangente evita que venham a ser tomadas decisões intempestivas, principalmente se for isoladamente por algum executivo em função de seu poder e atuação dentro da organização.

Estimula aos gerentes a pensar estrategicamente não só visualizando os objetivos de sua área mas também o objetivo maior que é a organização.

### **Evita a Contratação Desnecessária de Consultoria**

Elimina a tendência da alta administração de contratar empresas de consultorias para implementar análises de corte de pessoal através de

programas de reengenharia ou orçamento base zero e outras técnicas de redução de custo, evitando tomadas de decisões que acabam refletindo na qualidade do controle e no resultado da empresa no longo prazo.

O planejamento estratégico pressupõe que não haja espaço para desperdício de recursos, como a contratação desnecessária de consultoria, uma vez que o próprio processo de Planejamento Estratégico já orienta para as ações administrativas e operacionais.

### **Estimula a Criatividade**

O processo de planejamento estratégico desenvolve dentro da organização uma visão do futuro segundo os pensamentos estratégicos e estão relacionados à síntese e isto envolve intuição e criatividade. Atividades de analisar todo o diagrama estratégico, interdependências, e encontrar um único objetivo requer um ato criativo possibilitando um permanente desenvolvimento de experiências no processo.

### **Possibilita a Melhor Compreensão dos Recursos e Ambientes em que Atua a Empresa, Fortalecendo a Qualidade da Gerência, Evitando uma Série de Problemas**

Através do processo de Planejamento Estratégico é possibilitado o aproveitamento da experiência dos funcionários mais antigos, que pode ser de grande utilidade no estabelecimento de estratégias, porém muitos gerentes são hábeis em contatar clientes criar negócios e produtos, mas quando se trata de planejar, são verdadeiros fracassos, pela falta de treinamento para exercer esta atividade.

Neste sentido há empresas que no seu processo de carreira adota sistema de rodízio de atividades colocando diretores ou gerentes especialistas em determinados assuntos para gerenciar unidades completamente diferentes, sendo assim um processo de treinamento para que o gerente possa aprender a tomar decisões estratégicas.

### **Facilita o Processo de Comunicação Interna e Externa**

A visão estratégica não é mensurável para aqueles que não podem ver com seus próprios olhos, e estrategistas muitas vezes encontram no lixo verdadeiras pepitas de ouro de idéias, mas isso ocorre só para aqueles que conseguem abstrair as mensagens que os planos estratégicos demonstram. A visão estratégica uma vez difundida na empresa facilita o processo de comunicação interna e externa, tanto os relativos a metas individuais por setores ou corporativos, pois passa a existir esta visão comum da estratégia da empresa.

Atualmente, as empresas e principalmente os Bancos necessitam mostrar, não só para seus acionistas como para clientes e investidores, a sua estratégia.

### **Mudanças Organizacionais**

O processo de Planejamento Estratégico, não é estático, e para as companhias quando são identificadas necessidades de mudanças tornam-se difíceis por várias razões, pois requer criar novos procedimentos e não reordenar procedimentos antigos. Por outro lado há a necessidade de formalizar planos e sempre será dependente da manutenção ou do remanejamento de procedimentos já estabelecidos, atuando sobre o nível de estratégia já existentes (negócios corporativos, procedimento de áreas, tipos de operações) sobreposto nas estruturas atuais (divisão, departamentos). Conseqüentemente, a criação de mudanças estratégicas requer, não simplesmente a manutenção das condições existentes mas, a invenção e criação de novas.

### **Comprometimento**

Conforme Almeida, o objetivo estratégico não é o comprometimento mas um propósito, embora seja fundamental que todas as pessoas de decisão se comprometam com o processo de mudança dentro da visão estratégica.

Planejamento estratégico, por si só, tem desencorajado o comprometimento da alta administração e tem a tendência de criar disputa en-

tre seus componentes quando há práticas não consensadas.

Este problema é ainda maior quando a estrutura organizacional da empresa é segmentada a que naturalmente já tem aspectos de rivalidade entre executivos que buscam o poder e resultados de suas unidades, independentemente, da organização

### **Custos**

A implantação de um sistema de controle estratégico dentro de uma Instituição Financeira é caro, pois envolve tempo, treinamento, mudanças de procedimento, alterações em sistemas, normas, comportamento, todavia, mesmo assim, certamente, um mau controle sai muito mais dispendioso para a organização a longo prazo.

### **Confusão por Parte dos Administradores Entre Objetivo e Estratégia**

O resultado de um pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa. As estratégias não podem ser desenvolvidas de forma rígida e inflexível, mas sim abertas para aparecer a qualquer momento, em qualquer lugar na organização, dentro do processo de aprendizagem do pessoal em todos os seus níveis.

### **Flexibilidade**

A administração por planejamento estratégico traz a flexibilidade, permitindo a identificação dos problemas no momento certo e viabilizando a mudança de rumo de forma consciente e segura.

### **Integração de Unidades**

A integração do processo entre as unidades operacionais e a área central demanda um certo grau de relacionamento e diálogo entre ambas, de modo que possa haver uma sinergia nos objetivos de ambas, só será obtido o sucesso esperado, se estas áreas atuarem como se fossem um maestro e seus músicos.

Todas as áreas devem compreender que seus recursos não devem ser utilizados para competir com as outras unidades nos seus negócios, mas principalmente procurar a sinergia com estas.

À medida que cada unidade tem acesso aos objetivos macros da organização e oportunidades de desenvolvimento de sua unidade, no contexto da empresa, a qualidade do planejamento será melhor, pois não se limitará somente ao conhecimento de sua capacidade e objetivos próprios.

### **Requisitos para o Desenvolvimento do Planejamento Estratégico**

#### **Perfil do Gerente**

Muitas vezes, falta ao executivo responsável uma formação acadêmica ou uma vivência da área de planejamento e controle, tomando decisões que ao longo do tempo afetam a organização.

O resultado da implementação de um sistema de controle estratégico depende assim do perfil da gerência, seu comportamento, e o conhecimento das estratégias.

Para os bancos, é um desafio, a implantação de um sistema de planejamento adequado, com disciplina, engajamento de toda organização, criação de uma cultura, criar mecanismo de controles adequados, criar uma estrutura adequada para poder implantar e gerenciar através de conceitos de planejamento estratégicos.

O êxito dessa missão está ligado ao conhecimento que todos os níveis de gerência têm de suas atividades.,

Há gerentes que possuem um estilo de comprometimento engajados no processo e outros possuem um estilo de ser voltado para si mesmo, enquanto que os primeiros se engajam no projeto, mostrando o caminho de cada um e colaborando na jornada, fazendo com que sua participação gere entusiasmo nos demais funcionários, temos aqueles que tem um estilo de resistência, não se preocupando com o resultado do Banco.

#### **Apoio da Alta Organização**

Grandes problemas organizacionais que afetam os sistemas de planejamento é a concorrên-

cia predatória entre seus executivos muitas vezes de conhecimento e estimuladas pela própria alta administração da organização, onde os objetivos das unidades ou segmentos são prioritários em detrimento da organização.

A implantação de projetos são afetadas pela disputa política pelo poder entre seus executivos os quais muitas vezes em função de seus cargos aparentam cooperar ao mesmo tempo que procuram boicotar o planejamento.

Um gerente deve estar sempre próximo dos detalhes das tarefas de sua unidade, dessa forma, ele se torna um pensador dos detalhes e facilita a implementação das estratégias na sua unidade.

Os gerentes, muitas vezes, são reticentes a processos de mudanças quando estes estão quantificados e formalizados. Dessa forma, qualquer proposta de mudança deve partir da diretoria. Caracterizando, esse, um dos maiores problemas do processo de planejamento e controle estratégico, a dificuldade de obtenção da adesão da diretoria para grandes mudanças estratégicas.

### **Formalização**

Planejamento tem sido feito por análises, formalizando estas etapas de modo que ele possa ser implementado automaticamente, e articulando e antecipando as conseqüências ou resultados de cada etapa., assim, a formalização implica numa seqüência racional de análises, através de procedimentos administrativos.

Um programa estratégico envolve codificação, elaboração e conversão das estratégias. Por codificação significa clarificar e expressar as estratégias em termos suficientes claros para torná-las operacionais, dessa forma devem ser detalhadas. Isto requer uma boa definição e interpretação e cuidadosa atenção.

Com informações estratégicas os níveis mais altos nunca deixarão seus quadros de pessoal e planejadores isolados. Juntos poderão formular, trabalhos com seus próprios dados e seguir na implementação.

Os problemas relacionados à formalização estão entre aqueles aspectos que chamamos fatores humanos, pois uma máquina não substitui uma inteligência ou intuição humana.. A tecno-

logia processa um grande volume de informações, mas não interpreta, compreende e sintetiza.

O processo de formalização também é afetado pela dificuldade de formalização em decorrência do volume de etapas existentes, interligação e quantificação de descrição das mesmas.

### **Cuidados com Planejamento Estratégico**

A utilização do planejamento estratégico como instrumento de administração requer algumas observações.

Elaboração significa desdobrar a codificação estratégicas em partes substratégicas, programas e planos de ação especificando o que deve ser feito para realizar cada estratégia.

Um programa estratégico não deve ser necessariamente formal, embora a formalização possa facilitar sobretudo na implementação. Deve-se considerar que algumas das mais importantes estratégias nascem na organização sem intenção ou, algumas vezes, sem a participação da alta administração. Como uma explosão, essas estratégias requerem que sejam aproveitadas.

Os membros da alta cúpula devem estar profundamente envolvidos no processo de desenvolver a estratégia, pois como se pode esperar, o comprometimento no processo como um todo inclui o comprometimento da alta administração.

### **CONCLUSÃO**

O processo de Planejamento Estratégico embora pouco utilizado nas Instituições Financeiras, talvez devido ao seu grau de complexidade maior, é de grande utilidade também para este tipo de organização, mas devendo-se tomar o cuidado de levarmos em conta as suas particularidades para a sua realização.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico nas Instituições Financeiras passou a ter uma maior importância após o Plano Real. Com quatro anos de estabilidade econômica o sistema financeiro brasileiro passa por um período de mudanças significativas em função do processo de globalização, maior integração de operações com o exterior, entradas de bancos estrangeiros no mercado brasileiro, diversificação cada vez maior do diferencial e dos serviços oferecidos,

desenvolvimento de uma alta tecnologia na prestação de serviços e necessidades, cada vez maior e mais sofisticada, de controles e informações para atender investidores e órgãos fiscalizadores.

Existem, ainda, muitas críticas ao Planejamento Estratégico, mas se questionarmos o que está errado num plano estratégico, a resposta apontaria para uma série de fatores onde o planejador não se acharia responsável, como pessoas que não acreditaram no plano e que este não recebeu o apoio merecido da alta gerência ou encontrou resistência para mudanças na organização, mas certamente, não seriam apontadas falhas técnicas, mesmo que se tivesse recebido maior apoio da alta administração no desenvolvimento do projeto, sendo que muitas vezes o Planejador desconsiderou as particularidades das Instituições Financeiras na realização do Planejamento Estratégico.

Por fim, deve-se mencionar que não existe uma fórmula para realizar um Planejamento Estratégico em uma Instituição Financeira, pois só se aprende fazendo, dessa forma, bons resultados só poderão ser alcançados após um longo período de tempo de utilização e treinamento, quando haverá sedimentado uma cultura e uma estrutura funcional com um sistema de informação adequado.

## BIBLIOGRAFIA

- SONTHEIMER**, Kevin C. e **THORN**, Richard S. – Competitive Strategies in *US Banking – Long Rang Planning*, 1986, vol.19. n.1 pag.113 – 120
- BIRD**, Anat -A 1990's Twist on Strategic Planning - *The Banker Magazine* mar/ abr 91 pag. 66 – 74
- BUNGAY**, Stephen e **GOOLD**, Michael – Creating a Strategic Control System – *Long Range Planning* 1991, vol.24 n. 3 pag.32 - 39.
- MINTZBERG**, Henry – *The Fall and Rise of Strategic Planning* – Harvard Business Reveio – 1994 - An/fev. pag 107 – 114.
- FISCHMANN**, Adalberto e **ALMEIDA**, Martinho; *Planejamento Estratégico na Prática*; Editora Atlas; 2ª edição, 1991.
- WELCH**, Glenn A – *Orçamento Empresarial*; Editora Atlas; 1971.
- ANTHONI**, Robert N; *Contabilidade Gerencial*; Editora Atlas; 1970.
- KOONTZ**, Harold e **O'DONNELL**, Cyril ; *Princípios da Administração*; Editora Pioneira; 4ª edição; 1969.