

# **Particularidades da Análise Ambiental nas Instituições Financeiras.**

**Maria Das Graças Rodrigues Pereira Lara**

## **Resumo:**

*O Brasil possui mais de duas mil instituições financeiras, que são responsáveis pela alocação e intermediação de recursos financeiros nas atividades econômicas. A análise ambiental destas organizações possui idiosincrasias em relação aos instrumentos utilizados e variáveis monitoradas. Este artigo começa com definições, conforme a teoria, para os termos: planejamento estratégico, análise ambiental e instituições financeiras. Foram encontradas, na literatura revisada, variáveis ambientais citadas como relevantes na gestão das instituições financeiras, particularmente para a indústria bancária. Com base nos aspectos relevantes da literatura foi estruturada uma pesquisa empírica com os dezoito maiores bancos brasileiros, com o objetivo de auferir qual a importância relativa de cada aspecto ambiental. Somente duas instituições concordaram em participar da amostra, mas, dada a representatividade das instituições financeiras respondentes no sistema financeiro nacional, os resultados podem ser considerados significativos. Da conclusão, é destaque que as variáveis econômicas e tecnológicas foram consideradas as de maior relevância pelas organizações.*

**Área temática:** *Controladoria*

## Particularidades da análise ambiental nas instituições financeiras

Maria das Graças Rodrigues Pereira Lara [gracalara@uol.com.br](mailto:gracalara@uol.com.br)

### Resumo

*O Brasil possui mais de duas mil instituições financeiras, que são responsáveis pela alocação e intermediação de recursos financeiros nas atividades econômicas. A análise ambiental destas organizações possui idiossincrasias em relação aos instrumentos utilizados e variáveis monitoradas. Este artigo começa com definições, conforme a teoria, para os termos: planejamento estratégico, análise ambiental e instituições financeiras. Foram encontradas, na literatura revisada, variáveis ambientais citadas como relevantes na gestão das instituições financeiras, particularmente para a indústria bancária. Com base nos aspectos relevantes da literatura foi estruturada uma pesquisa empírica com os dezoito maiores bancos brasileiros, com o objetivo de auferir qual a importância relativa de cada aspecto ambiental. Somente duas instituições concordaram em participar da amostra, mas, dada a representatividade das instituições financeiras respondentes no sistema financeiro nacional, os resultados podem ser considerados significativos. Da conclusão, é destaque que as variáveis econômicas e tecnológicas foram consideradas as de maior relevância pelas organizações.*

*Palavras chave: Análise Ambiental, Planejamento Estratégico, Controladoria.*

*Área temática: Controladoria.*

### 1. Introdução

O Brasil possuía 2.534 instituições financeiras em outubro de 2004, conforme o Banco Central do Brasil (2004). São responsáveis, por exemplo, por financiamentos habitacionais, distribuição de valores mobiliários, corretagem de câmbio e consórcios. A função deste tipo de organização é relevante na estrutura das sociedades contemporâneas.

Ressalte-se que o planejamento estratégico e a análise ambiental são fundamentais para o funcionamento destas organizações. Os negócios de intermediação financeira são diretamente impactados pelo nível de inadimplência, taxa básica de juros, crescimento econômico, entre outros fatores, de acordo com Catelli *et al.* (2001).

Este artigo inicia-se, assim, com os itens planejamento estratégico e análise ambiental. São apresentadas definições operacionais destes termos, assim como suas aplicações ao setor em estudo. Na seqüência são caracterizadas as instituições financeiras conforme Graddy (1985) e são mencionadas as particularidades destas nas operações no território nacional, de acordo com a visão dos seguintes autores: Almeida e Marques (1998), Catelli *et al.* (2001), Meirelles (2004) e Freitas (1999).

O primeiro objetivo do presente artigo foi buscar quais variáveis ambientais são mencionadas na literatura sobre instituições financeiras; este levantamento ocorreu via pesquisa bibliográfica. O segundo objetivo envolveu o teste dos dados (variáveis) levantados, verificando se estes são realmente relevantes para as instituições financeiras; para tanto, as organizações do setor foram questionadas através dos profissionais envolvidos no planejamento estratégico e no monitoramento do ambiente. O último objetivo estava relacionado a apresentar as particularidades das instituições financeiras na análise ambiental.

Para isto, além da revisão da literatura, foi efetuada uma pesquisa empírica descritiva que, conforme Hymann (1967, p. 107) *apud* Marconi e Lakatos (2002, p. 20), busca a descrição de um fenômeno.

A questão de pesquisa deste trabalho é: Quais são as variáveis com maior relevância para a análise ambiental nas instituições financeiras em estudo? Esta pergunta parte do pressuposto (hipótese) que a análise ambiental é parte integrante das operações financeiras e que as variáveis levantadas na teoria serão próximas das apuradas na pesquisa empírica. Foram enviados questionários às instituições financeiras do setor bancário, que respondem por mais de 1 trilhão de reais de ativos, segundo o Banco Central do Brasil (2004). Como já mencionado, este estudo inicia-se com duas definições operacionais dos termos utilizados, apresentados a seguir.

## **2. Planejamento estratégico e análise ambiental**

Será revisado, neste tópico, como alguns teóricos de administração e controladoria definem o planejamento estratégico e a análise ambiental. Foram incluídos alguns aspectos específicos sobre as instituições financeiras brasileiras conforme Pereira (2000) e Catelli *et al.* (2001).

### **2.1. Planejamento estratégico**

O planejamento estratégico surgiu em fins da década de 1950 e início da de 1960 como uma resposta das organizações para fazer frente aos novos desafios ambientais e às mudanças que vinham ocorrendo na época no macroambiente (a definição do termo macroambiente será apresentada no item 2.2).

A partir da década de 1980, novas propostas surgiram, como: a necessidade da conexão com a administração estratégica e o pensamento estratégico. Na área ambiental foram criadas alternativas para análise, como as vantagens competitivas, as competências essenciais para o futuro, a cultura organizacional ante as mudanças, a incorporação das inovações ecológicas. A necessidade do monitoramento ambiental constante ficou estabelecida; a absorção dos conceitos de missão, visão e valores organizacionais também apareceu, entre outros aspectos relevantes citados por Kunsch (2003).

O planejamento estratégico, conforme Almeida (2001), é norteado pela visão e missão da empresa. Para o estabelecimento da estratégia é necessária a verificação dos seguintes aspectos: (1) internos, pontos fortes e fracos da organização; (2) análise do ambiente, oportunidades e ameaças à eficiência; (3) orientação *versus* atuação, se a entidade segue na prática sua proposta; e (4) estratégia vigente, reconhecer a estratégia atual em prática.

A missão é uma das norteadoras do planejamento estratégico de uma empresa (ALMEIDA, 2001). Ela constitui a sua razão de ser e conceitualmente está ligada ao atendimento das necessidades ambientais. Pereira (2000, p.52) afirma:

A missão de qualquer empresa não é tão ampla a ponto de abarcar todo o universo das necessidades humanas, nem tão restrita, a ponto de se limitar à geração de um determinado produto ou serviço. Essas necessidades se delimitam, no contexto ambiental, pelo ramo de negócio em que a empresa atua, que, no caso de uma instituição financeira, refere-se à atividade de intermediação financeira. Os produtos e serviços de instituição financeira constituem apenas os meios básicos pelos quais ela procura cumprir a sua missão. Desse modo, a missão de instituição financeira está ligada à necessidade de que os capitais fluam entre os diversos agentes econômicos numa economia, permitindo-lhes a realização de seus diversos projetos.

Segundo Silveira e Vivacqua (1996), além do planejamento estratégico, devem-se trabalhar outros fatores: os aspectos comportamentais, a cultura voltada para a mudança na organização e para a estratégia, ou seja, as pessoas e o monitoramento ambiental. Em suma, a administração estratégica passa a ser vista como um processo interativo entre a fixação e o monitoramento ambiental e sua avaliação.

As instituições financeiras, objeto deste estudo, apresentam particularidades na forma de promover a análise ambiental. No próximo ponto, serão evidenciadas algumas características do ambiente do setor em estudo e apresentada uma definição de análise ambiental.

## **2.2 Análise ambiental**

A análise ambiental é parte do processo de planejamento estratégico e possui algumas idiossincrasias, conforme será revisto neste artigo. Algumas particularidades do ambiente, conforme Almeida (2001): ele é dividido em (1) macroambiente solo, que inclui a população, faixa de renda, sexo etc.; (2) macroambiente clima, que diz respeito ao poder político, inflação, produto interno bruto (PIB) etc.; (3) ambiente operacional, onde são vistas as variáveis ligadas às operações, como clientes e fornecedores; e (4) ambiente interno, que é composto pelos valores e aspirações, por exemplo, dos executivos ou proprietários.

Algumas das possíveis variáveis ambientais, mencionadas por Catelli (2001, p. 42), que estariam dentro do macroambiente, foram aqui selecionadas, indicando-se aquelas que possuem relação com o setor financeiro: acordos internacionais, regime e orientação do governo no poder, produto interno bruto (PIB), inflação, distribuição de renda, taxas de juros, prazos de operações financeiras, crédito, inadimplência, mercado de trabalho, mudanças culturais, capacitação técnica, educação, tecnologias (produção, vendas, transportes, administração, comunicações e informática), ecologia (exploração, comprometimento da empresa e fiscalização) e regulatórias (limites operacionais, tributos, prazos de financiamentos e incentivos fiscais). Estas variáveis serviram de base para a elaboração do quadro de perguntas que foi utilizado na parte empírica da presente pesquisa, apresentado ao final deste artigo.

## **3 Instituições financeiras**

As instituições financeiras são aquelas que se caracterizam pela operação de captação e aplicação de recursos. Desempenham papel importante na alocação de recursos na economia e vêm sofrendo mudanças nos últimos anos, com a globalização dos mercados, com a concorrência de outros provedores de serviços e com os avanços tecnológicos, segundo Catelli *et al.* (2001, p. 359).

A importância do setor advém da intermediação financeira que facilita a formação e direciona o fluxo de capital dos poupadores de recursos para os tomadores. Indivíduos ou organizações com excesso de capital transferem seus recursos, quando aplicam, para atividades que necessitam financiamento. Conforme Graddy (1985), dificilmente as necessidades dos investidores e dos tomadores seriam empregadas de maneira eficiente sem a existência de um sistema financeiro.

Uma das principais particularidades do setor é a regulamentação. De acordo com Almeida e Marques (1998), além das preocupações de vendas, planejamento, marketing e distribuição de produtos, as instituições devem prover informações ao Banco Central. Ao contrário de outras indústrias, os produtos financeiros dependem da legislação para existir; o governo pode, de um instante para outro, coibir ou limitar a existência de um serviço ou produto financeiro.

Além das adversidades provenientes da legislação do setor financeiro, este sofre com os efeitos da globalização, particularmente cruéis com países do terceiro mundo, como o Brasil. Weismann (2003) chama a atenção para a dívida e os juros dos países em desenvolvimento, bem como para a ausência de uma política mundial para esse tema, sempre presente na imprensa financeira mundial. Uma das principais conseqüências da dívida, ainda segundo o autor, é a elevada taxa de juros dos países em desenvolvimento. As elevadas taxas têm diminuído o ritmo de recuperação da atividade econômica; no caso brasileiro, levaram a um crescimento do PIB próximo de zero em 2003.

Meirelles (2004) menciona alguns fatores do ambiente externo ou macroambiente, no qual as instituições financeiras estão imersas, do ponto de vista internacional: (1) Aumento do fluxo financeiro e comercial internacional; (2) Inovação de produtos e proliferação de instrumentos financeiros; (3) Competição com outras empresas de serviços financeiros não bancárias (seguradoras, corretoras de valores, fundos de pensão, cooperativas de crédito); (4) Concentração do mercado através das fusões e aquisições; (5) Aumento do número de instituições transnacionais.

Freire (1999) *apud* Meirelles (2004, p. 2) menciona as seguintes características, típicas do mercado financeiro nacional, que também fazem parte do macroambiente das instituições financeiras: (1) Concentração em operações de curto prazo; (2) Spreads (margem financeira), diferença entre o custo de captação do banco e o valor cobrado de seus clientes, elevados; (3) Ausência de mecanismos de financiamento de longo prazo; (4) Mercado de capitais (bolsas de valores) pouco desenvolvido e com concentração em poucas ações (na sua grande maioria estatais ou empresas privatizadas); (5) Pequena participação de investidores institucionais, como fundos de aposentadoria e pensão.

Em todo o mundo capitalista pode-se registrar um movimento de reorganização dos sistemas financeiros, caracterizado, sobretudo, por grande número de fusões, aquisições e conseqüentemente concentração e centralização dos sistemas bancários. No Brasil, não tem sido diferente do resto do mundo, entretanto alguns aspectos são especificamente característicos do sistema de intermediação financeira brasileiro e marcam sua evolução nos últimos anos, dentre eles merecem destaque, na análise de Freitas (1999, p. 103):

[a] concentração de operações de curto prazo, os spreads bancários e custos operacionais demasiadamente elevados diante dos padrões internacionais, [a] ausência de mecanismos e financiamentos de longo prazo, [um] mercado de capitais pouco desenvolvido com concentração excessiva em poucas empresas, em sua maioria estatais, e, comparativamente, [uma] pequena participação dos investidores institucionais (fundos de pensão, fundos mútuos de investimentos, seguradoras).

O Sistema Financeiro Nacional (SFN) é normatizado pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e supervisionado pelo Banco Central do Brasil, que é responsável pelos bancos, intermediários financeiros e demais instituições, e pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que fiscaliza as bolsas de valores, mercadorias e futuros. Dois outros setores compõem o sistema: as seguradoras e as previdências privadas; devido à opção de análise das companhias bancárias, os negócios previdenciários e securitários não serão analisados em detalhes neste trabalho. O Quadro 1 mostra o número de instituições dentro do âmbito do CMN e, ainda conforme o Banco Central (2004), o SFN possui R\$ 1.437.517.258.000 em ativos.

Segmento	Sigla	2001	2002	2003	2004	2004	2004	2004
		Dez	Dez	Dez	Jul	Ago	Set	Out
Banco Múltiplo	BM	153	143	141	139	139	139	140
Banco Comercial	BC	28	23	23	24	24	24	24
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4	4
Caixa Econômica	CE	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	20	23	21	21	21	21	21
Soc. Créd. Fin. e Invest.	SCFI	42	46	47	46	46	46	46
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	SCTVM	177	161	147	144	142	141	139
Sociedade Corr. Câmbio	SCC	43	42	43	45	46	46	46
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	SDTVM	159	151	146	141	141	140	138
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	72	65	58	54	54	52	52
Soc. Crédito Imobiliário (2) e Assoc. de Poup. e Empr.	SCI e APE	18	18	18	18	14	15	16
Companhia Hipotecária	CH	7	6	6	5	5	5	6
Agência de Fomento	AG FOM	9	10	11	12	12	12	12
Cooperativa de Crédito	COOP	1.379	1.430	1.454	1.449	1.449	1.448	1.447
Soc. de Crédito ao Microempreendedor	SCM	23	37	49	49	49	50	49
Consórcios	CONS	399	376	365	364	364	367	364
<b>Total</b>		<b>2.534</b>	<b>2.536</b>	<b>2.535</b>	<b>2.516</b>	<b>2.511</b>	<b>2.511</b>	<b>2.505</b>

Fonte: Unicad - Banco Central do Brasil (2004)

Quadro 1. Quantidade de instituições financeiras no Brasil por segmento

Os bancos múltiplos e comerciais respondem por 90% do total dos ativos financeiros nacionais. Devido a sua representatividade, estas empresas foram escolhidas para análise na parte empírica deste trabalho, conforme analisado no item 4.

#### 4. Pesquisa empírica - análise ambiental em bancos comerciais brasileiros

O objetivo da pesquisa empírica, conforme já exposto na introdução deste artigo, estava relacionado a verificar quais variáveis de análise ambiental são relevantes para as instituições financeiras. Neste tópico, é apresentada a metodologia da pesquisa e são analisadas as respostas referentes às questões sobre planejamento estratégico e análise ambiental.

##### 4.1. Metodologia

Um pré-questionário, ou questionário inicial com a intenção de auferir se as instituições praticavam o planejamento estratégico e, dentro dele, quais as variáveis ambientais eram monitoradas, foi enviado a um banco comercial da população analisada. Após incorporar as críticas e observações do receptor do questionário na instituição financeira, algumas questões foram excluídas e outras reformuladas. O questionário final pode ser visto ao final deste artigo. Foram efetuadas 9 perguntas, 3 sobre planejamento estratégico, 6 sobre análise ambiental. Todas as perguntas com respostas abertas, com uma exceção: uma questão apresentou uma escala qualitativa (Likert) relacionada com as variáveis ambientais identificadas na literatura conforme sua importância.

Os questionários foram enviados por correio eletrônico aos dezoito maiores bancos nacionais por valor total de ativo menos intermediação financeira (neste estudo, os valores dos ativos

serão sempre reduzidos da intermediação financeira), conforme o Banco Central do Brasil no mês 09/2004. Foram eles: (1) Banco do Brasil, (2) Caixa Econômica Federal, (3) Bradesco, (4) Itaú, (5) Unibanco, (6) Santander Banespa, (7) ABN Amro, (8) Safra, (9) HSBC, (10) Nossa Caixa, (11) Votorantim, (12) Citibank, (13) Bankboston, (14) BNB, (15) Banrisul, (16) Alfa, (17) Credit Suisse e (18) Rural. A escolha da população foi intencional, baseada na representatividade das organizações no sistema financeiro nacional; os dezoito maiores bancos representam R\$ 1.023.015.069.000 ou 75,3% dos ativos financeiros do país.

Somente dois, dos dezoito possíveis respondentes, retornaram o questionário. O terceiro e o décimo maiores bancos do Brasil; são eles, respectivamente, Bradesco e Nossa Caixa. As duas organizações respondem por R\$ 160.678.604.000 de ativos ou 11,8% dos ativos bancários no país em setembro de 2004. Foi solicitado ao banco que identificasse o respondente com cargo e departamento. Um dos respondentes atuava na área de marketing de um determinado negócio, portanto algumas respostas não diziam respeito à instituição como um todo e foram excluídas da análise, no entanto as questões de análise ambiental possuíam respostas condizentes com as operações na totalidade. O outro respondente atuava no departamento de planejamento estratégico e todas as respostas se relacionavam com a instituição consolidada.

Embora a pesquisa tenha sido enviada aos dezoito maiores bancos do país, com confirmação de recebimento via correio eletrônico e as respostas tenham sido novamente solicitadas por telefone, apenas 8 instituições responderam aos contatos. Dentre elas, Nossa Caixa e Bradesco, que devolveram o questionário preenchido. Safra e Votorantim divulgaram que as informações sobre o planejamento estratégico são confidenciais e que não responderiam às perguntas. Itaú e ABN alegaram falta de tempo da equipe envolvida com o planejamento para responder ao questionário.

#### **4.2. Respostas relacionadas ao planejamento estratégico**

Ambos os respondentes afirmaram fazer planejamento estratégico, um deles com periodicidade de quatro anos com planos táticos operacionais anuais e outro com periodicidade anual. As duas instituições afirmaram existir participação interdepartamental no processo de planejamento estratégico e uma citou uma equipe dedicada de cinco pessoas para o assunto.

Quanto à análise SWOT (*Strongness, Weakness, Opportunities and Threats*), foram destacados como pontos fortes pela Nossa Caixa: relacionamento com o cliente, capilaridade no estado de São Paulo e relacionamento especial com o cliente governo; e pelo Bradesco: amplitude da rede de atendimento, o parque de informática e tecnologia de ponta, e um quadro de funcionários capacitados. Os pontos fracos da Nossa Caixa: boa parte dos ativos em títulos públicos federais, carteira de crédito ainda pouco relevante e baixo relacionamento com pessoa jurídica; e do Bradesco foi citado o atendimento ao público nas agências.

Os dois bancos citam a popularização dos serviços bancários como a primeira oportunidade, e a Nossa Caixa ainda cita os repasses de operações governamentais como fidelização. Uma das instituições destaca o ambiente muito competitivo e a necessidade de recorrência à lei das licitações como ameaças. Podemos notar que as atividades realizadas no planejamento estratégico foram incorporadas pelos respondentes, que demonstram ciência do que ocorre ao redor do seu banco. O próximo passo será a verificação do aspecto ambiental.

#### **4.3. Respostas relacionadas à análise ambiental**

A Nossa Caixa afirmou que o posicionamento da carteira de crédito, eficiência operacional, marketing e custos são as atividades diretamente afetadas pela análise ambiental. Quanto às fontes do monitoramento ambiental, as seguintes foram indicadas pelas duas organizações

respondentes: (1) jornais e periódicos especializados, (2) consultorias e pesquisas (incluindo *benchmark*) e (3) Federação Brasileira de Bancos (Febraban). O Sistema do Banco Central do Brasil (Sisbacen) foi citado por um dos bancos como origem informacional. Análise do potencial econômico de uma região via *software*, análise dos cadastros dos próprios correntistas e pesquisas são citadas como principais fontes sobre novos clientes por uma das instituições.

Os concorrentes são monitorados mensalmente por um dos bancos e continuamente por outro, as principais variáveis monitoradas são, conforme uma das instituições: *market share* (crédito e captação); índice de eficiência operacional e árvore de *return on equity* (ROE). As seguintes atividades ou relatórios provêm dados sobre os concorrentes, todas citadas somente por um dos bancos: jornais e periódicos, Banco Central do Brasil, balanços e demonstrações financeiras, balanço social Febraban e relatórios de consultorias.

Os clientes são citados por ambas como *stakeholders* com monitoramento contínuo de satisfação. Uma das instituições citou os acionistas como sendo partes interessadas monitoradas. Governos, sindicatos, fornecedores não foram citados ou declarados monitorados por nenhuma das instituições.

Partindo do pressuposto inicial desta pesquisa, de que as variáveis encontradas na literatura deveriam ser relevantes para o monitoramento e análise ambiental, verificamos que 29 das 31 variáveis ambientais selecionadas apresentaram médias acima de 3 (vide quadro 2), numa escala de 1 a 5, sendo que as variáveis com importância máxima têm nota 5. A constatação confirma a aderência da literatura científica com a percepção dos respondentes.

Dois aspectos tiveram médias abaixo de 3, são eles: relacionamento com outros países e acordos comerciais. Embora acordos internacionais e relacionamentos multilaterais tenham impacto direto no comércio internacional e, conseqüentemente, tragam mudanças nas taxas de câmbio, nos fluxos de capitais (com oportunidades para mesas de câmbio) e até oportunidades para internacionalização, estes aspectos não são vistos como importantes para os bancos respondentes; curiosamente os dois bancos não possuem forte presença internacional. Portanto esta resposta deve ser analisada sob a visão das instituições e não do setor como um todo.

No outro espectro, três variáveis foram citadas como tendo importância máxima pelas duas instituições (média 5). São elas: mercado de crédito, taxas de juros praticadas na economia e a tecnologia de informática. Com grande relevância aparecem também (média 4,5): CMN (Conselho Monetário Nacional), Banco Central, incentivos fiscais, tecnologia de comunicação, tecnologia de administração, capacitação técnica e inflação. O quadro 2, apresentado a seguir, contém um resumo de todas as variáveis encontradas no referencial teórico e seu grau de importância de acordo com as instituições respondentes.

Quando comparadas as médias dos blocos de variáveis, na primeira posição estão as econômicas, com média de 4,36. As tecnológicas aparecem em segundo, com média 4,08, seguidas pelas regulatórias, com resultado de 4,00 na escala. Na quarta posição estão as sociais: 3,75. Nas duas últimas posições, as ecológicas: 3,67 e políticas: 3,10. Uma curiosidade é que a Nossa Caixa, que é uma empresa de capital misto, controlada pelo governo, deu menos importância às variáveis políticas do que a instituição privada.

<b>Variáveis políticas.</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Nossa Caixa</b>	<b>Média</b>
a - Regime de governo.	5	2	3,5
b - Governo atual.	4	3	3,5
c - Governo futuro.	5	3	4,0
d - Relacionamentos com outros países.	3	1	2,0
e - Acordos Internacionais.	3	2	2,5

  

<b>Variáveis econômicas.</b>			
a - PIB.	4	4	4,0
b - Inflação.	5	4	4,5
c - Distribuição de renda.	4	4	4,0
d - Taxas de juros.	5	5	5,0
e - Prazo de operações financeiras	4	4	4,0
f - Crédito.	5	5	5,0
g - Inadimplência.	3	5	4,0

  

<b>Variáveis sociais.</b>			
a - Mercado de trabalho.	4	3	3,5
b - Mudanças culturais.	4	2	3,0
c - Capacitação técnica.	5	4	4,5
d - Educação.	5	3	4,0

  

<b>Variáveis tecnológicas.</b>			
a - Tecnologia de produção.	5	3	4,0
b - Tecnologia de vendas.	4	3	3,5
c - Tecnologia de transportes.	3	3	3,0
d - Tecnologia de administração.	5	4	4,5
e - Tecnologia de comunicações.	5	4	4,5
f - Tecnologia de informática.	5	5	5,0

  

<b>Variáveis ecológicas</b>			
a - Participação da empresa com a reposição e ou restauração do meio-ambiente.	5	3	4,0
b - fiscalização meio-ambiente.	n/r	3	n/r

  

<b>Variáveis regulatórias</b>			
a - Limites operacionais.	3	5	4,0
b - tributos (diretos, indiretos e s/oper. financeiras).	3	4	3,5
c - prazos de financiamentos.	3	4	3,5
d - incentivos fiscais.	5	4	4,5
e - Banco Central.	4	5	4,5
f - Receita Federal.	3	4	3,5
g - Conselho Monetário Nacional.	4	5	4,5

Quadro 2 - Variáveis ambientais - grau de importância

## 5. Conclusões

A valorização de uma cultura organizacional corporativa, em que se crie possibilidade efetiva de participação das pessoas, envolvendo-as no processo de formulação do planejamento estratégico, dando-lhes oportunidade de criar, pensar, estrategicamente, equacionar as causas dos pontos fracos e dos fortes do ambiente interno e da comunicação organizacional integrada, constitui também um princípio relevante que necessita ser levado em consideração pelas organizações modernas. Ao restringir o foco de atenção somente nos clientes, as instituições financeiras estão deixando de incorporar importantes contribuições para o seu planejamento estratégico.

A pesquisa revelou a ordem de importância das variáveis ambientais para duas organizações

que representam 11,8% do sistema bancário nacional. Demonstrou ainda, conforme a média dos blocos das variáveis pesquisadas, que as econômicas são as mais relevantes seguidas pelas tecnológicas. Foi demonstrado o impacto direto da análise ambiental nos bancos respondentes no posicionamento da carteira de crédito, nos custos, na eficiência operacional e marketing. Esta interação confirma que a análise do ambiente interfere e influi constantemente na estratégia de uma entidade.

Os resultados demonstraram quais as fontes mais corriqueiras de informações nas instituições estudadas e que o monitoramento ambiental tem periodicidade curta, contínua ou mensal. A pesquisa confirmou que 90% de todas as variáveis levantadas pela teoria possuem importância pelo menos mediana (nota 3) de acordo com os resultados.

O trabalho teve um baixo número de respostas dentro da população selecionada (11%), no entanto, devido ao tamanho e importância das organizações participantes no Sistema Financeiro Nacional, o resultado não pode ser considerado não expressivo para o setor. Finalmente, o estudo constata o pequeno grau de importância comparativa dada ao conjunto de variáveis políticas e cumpre uma função básica da ciência que é a evidência empírica de uma teoria.

## Referências

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. *Manual de Planejamento Estratégico*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; MARQUES, Armando. Prós e Contras de se ter Planejamento e Controle Estratégico em Instituições Financeiras. III SEMEAD, *Anais...* São Paulo, 1998.
- ALMEIDA, Sérgio Roberto Porto de. *Estudos do Futuro do Ambiente Empresarial: Cenários para o Sistema Financeiro Brasileiro no ano 2000*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1992.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Quantidade de Instituições Financeiras no Brasil por Segmento*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/Deorf/d200410/quadro1.asp>. Acessado em 02/12/2004.
- \_\_\_\_\_. *50 Maiores Bancos e o Consolidado do Sistema Financeiro Nacional*. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/fis/TOP50>. Acessado em 01/12/2004.
- CATELLI, Armando *et al.* *Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica*. FIPECAFI. São Paulo: Atlas, 2001.
- FREITAS, Maria Cristina P. (org). *Abertura do sistema financeiro no Brasil nos anos 90*. São Paulo: Fundap: Fapesp; Brasília: Ipea, 1999.
- GRADDY, Duane B. *et al.* *Commercial Banking and The Financial Service Industry*. Reston, Virginia: Prentice-Hall, 1985.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (Novas buscas em comunicação; v.69). São Paulo: Summus, 2003.
- MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de Pesquisa*. 5a. edição. São Paulo: Atlas, 2002.
- MEIRELLES, Antero; GONÇALVES, Carlos A.; FERREIRA, Luiz G.G.B. Fatores de sucesso na formação de estratégias nos bancos com atuação no Brasil. I SEGET. *Anais...*, Resende, Rio de Janeiro, 2004.
- PEREIRA, Carlos Alberto. *Contribuição à elaboração de um modelo de mensuração aplicado aos modelos de decisão dos principais eventos econômicos de Instituições Financeiras: Uma abordagem da gestão econômica*. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme A. *Planejamento Estratégico como Instrumento de Mudança Organizacional*. Brasília: Editora da UNB, 1996.
- WEISSMAN, Robert. Grottesque Inequality; Corporate Globalization and the Global Gap Between Rich and Poor. *Multinational Monitor*. Vol. 24, p. 9, Washington: Jul/Aug 2003.

## **Anexo - Questionário aplicado <sup>1</sup>**

Prezados Senhores,

Este questionário visa apoiar um estudo acadêmico sobre o planejamento estratégico e enfoca a análise ambiental nas instituições financeiras. Solicitamos o preenchimento do breve questionário, colocamo-nos à disposição para atender quaisquer exigências do banco que se façam necessárias, assim como declaramos que o objetivo desta pesquisa é meramente acadêmico para todos os efeitos (inclusive legais). Solicitamos a leitura do parágrafo seguinte para a familiarização da taxonomia utilizada nas perguntas.

Segue uma breve definição do que é estratégia conforme Almeida (2001), para fins desta pesquisa: **planejamento estratégico**, processo de estabelecimento da estratégia, para tanto é necessária a verificação dos seguintes aspectos: (1) internos, pontos fortes e fracos da organização; (2) análise ambiental: oportunidades e ameaças a eficiência; (3) orientação versus atuação, se a entidade segue na prática sua proposta e (4) estratégia vigente, reconhecer a estratégia atual em prática.

### **Questionário**

#### **Planejamento Estratégico:**

- 1 - O Banco faz planejamento estratégico? Qual a periodicidade?
- 2 - Existe uma equipe especializada que realiza o planejamento estratégico? Quantos colaboradores na equipe?
- 3 - Cite alguns pontos fortes e fracos e algumas oportunidades e riscos, notoriamente característicos do banco?

#### **Análise Ambiental:**

- 4 - Quais são as atividades afetadas diretamente pela análise ambiental do Banco (captação, posicionamento de carteiras, marketing etc.) ?
- 5 - Como a instituição obtém as informações relevantes para o processo de monitoramento do ambiente (exemplos de fontes de informação: jornais, estudos por consultorias, relatórios de empresas creditícias, associações de classe, informações obrigatórias nas bolsas de valores e relatórios governamentais)? Cite as quatro mais utilizadas.
- 6 -Quais são as três fontes mais importantes sobre informações sobre os possíveis clientes?

7 - Quais são as fontes mais importantes de informações sobre os concorrentes? Quais as três principais variáveis dos concorrentes monitoradas? Com que periodicidade são monitoradas?

8 - É feita análise sobre a satisfação de todas as partes interessadas do banco (*stakeholders*)?

9 - Quais são as variáveis que mais influenciam no processo de análise de ambiente? Por favor, utilize a pontuação de 1 a 5, sendo 5 um item considerado de grande relevância dentro da variável.

<b>Variáveis políticas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - Regime de governo.					
b - Governo atual.					
c - Governo futuro.					
d - Relacionamentos com outros países.					
e - Acordos Internacionais.					

<b>Variáveis econômicas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - PIB.					
b - Inflação.					
c - Distribuição de renda.					
d - Taxas de juros.					
e - Prazo de operações financeiras					
f - Crédito.					
g - Inadimplência.					

<b>Variáveis sociais.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - Mercado de trabalho.					
b - Mudanças culturais.					
c - Capacitação técnica.					
d - Educação.					

9 - (Continuação) Quais são as variáveis que mais influenciam no processo de análise de ambiente. Por favor, utilize a pontuação de 1 a 5, sendo 5 um item considerado de grande relevância dentro da variável.

<b>Variáveis tecnológicas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - Tecnologia de produção.					
b - Tecnologia de vendas.					
c - Tecnologia de transportes.					
d - Tecnologia de administração.					
e - Tecnologia de comunicações.					
f - Tecnologia de informática.					

<b>Variáveis ecológicas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - Participação da empresa com a reposição e ou restauração do meio-ambiente.					
b - Fiscalização meio-ambiente.					

<b>Variáveis regulatórias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
a - Limites operacionais.					
b - Tributos (diretos, indiretos e sobre operações financeiras).					
c - Prazos de financiamentos.					
d - Incentivos fiscais.					
e - Banco Central.					
f - Receita Federal.					
g - Conselho Monetário Nacional.					

---

<sup>1</sup> O cabeçalho do questionário foi suprimido, pois poderia permitir a identificação da afiliação dos autores deste artigo.