O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO OPERACIONAL DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Caroline Mary Tarabay, Fabrizio Bassanello,
Iara Alves Novais, Lucas Pontes Simões,
Orientador: Reynaldo Cavalheiro Marcondes

RESUMO

Este artigo tem como objetivo compreender como ocorre a gestão do planejamento estratégico voltado a contribuir para um desempenho operacional diferenciado em bancos privados no país. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza descritiva por meio de entrevistas em profundidade com seis executivos do nível operacional de dois dos maiores bancos privados que operam no mercado nacional. Os resultados obtidos, por meio da análise de conteúdo, revelaram que o planejamento tem sido responsável por direcionar os esforços do nível operacional, de maneira efetiva, estabelecendo os objetivos e os investimentos realizados em recursos e capacidades. Um dos seus efeitos relevantes no desempenho operacional dos bancos tem sido o de estabelecer metas atingíveis para o nível operacional e as políticas de remuneração para o cumprimento desses objetivos. Além disso, há indícios de que os colaboradores trabalham alinhados com o planejamento da instituição visando a remuneração financeira ou benefícios oferecida pelo desempenho de acordo com os resultados previstos. Ao final, são formuladas algumas questões, uma delas sobre a elevada coincidência entre o que está exposto na literatura e o que foi encontrado no campo. Outra, se os recursos e as capacidades desses bancos, voltados à vantagem competitiva, são naturalmente mais bem estruturados e rotinizados diferentemente do que ocorre em outros tipos de negócios voltados a serviços.

Palavras-chave: planejamento estratégico, bancos, gestão de recursos, capacidades, desempenho operacional.

1 INTRODUÇÃO

Muitos assuntos têm despertado o interesse de pesquisadores da área de administração estratégica. Entre eles, o planejamento estratégico merece destaque por envolver recursos e capacidades das empresas e ser direcionado à obtenção da rentabilidade superior aos dos concorrentes que assegure uma vantagem competitiva (GRANT, 1991).

A estratégia de uma empresa define como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva, ou seja, a capacidade de gerar maior valor econômico do que as empresas rivais. Embora seja difícil avaliar se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de cometer erros. Isso pode ser alcançado por meio de uma análise cuidadosa e sistemática dentro do processo de administração estratégica, que se inicia com a definição da missão empresarial. Pesquisas identificaram algumas empresas cujo senso de propósito e missão

permeiam tudo o que fazem, uma das características de empresas com lucratividade de longo prazo (BARNEY; HESTERLY, 2008).

Harrison (2005) revela três perspectivas do planejamento estratégico, que apoia o desenvolvimento das estratégias. A primeira delas é a perspectiva tradicional, que consiste na análise de ambientes internos e externos. Nessa perspectiva, as vantagens competitivas são obtidas por meio dos pontos fortes e das oportunidades e da superação dos pontos fracos e das ameaças. Outra perspectiva é a baseada em recursos, que considera as empresas como conjunto de recursos, que, portanto, obterá vantagem competitiva se possuir recursos superiores. A terceira perspectiva é a de visão do público interessado, ou *stakeholders*, e se baseia no relacionamento e na gerência da empresa com seus públicos interessados.

Existem relacionamentos entre as várias referências e alusões sobre a definição dada pelos autores ao planejamento estratégico. Mintzberg (2001) aponta que tais referências não se revezam entre si, e sim se complementam. Cada definição acrescenta elementos importantes à compreensão de estratégia, o que amplia questões fundamentais sobre organizações em geral.

O desenvolvimento de estratégias é conduzido por oportunidades proporcionadas por um ambiente mutante. Também conhecido por busca de ajuste estratégico, esse desenvolvimento implica na mudança das capacidades estratégicas internas para um melhor ajuste a tais oportunidades (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

No entanto, entender a capacidade estratégica também é importante por outra perspectiva. Este pode ser o ponto principal do desenvolvimento estratégico, pois tão importante quanto possuir recursos é saber administrá-los. Novas oportunidades podem ser criadas ao estender e explorar capacidades, seja de forma que os concorrentes tenham dificuldade de copiar, seja inovando no mercado, ou ambas (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007).

Dessa forma, as teorias neste campo de pesquisa são constantemente revistas e atualizadas, focando o ambiente interno da empresa, procurando solucionar problemas de competitividade e valorizando a abordagem de análise conceituada como *Resource-Based View of the Firm*, a RBV (MAHONEY; PANDIAN, 1992). Segundo esses autores, nas empresas são encontrados diferentes recursos produtivos e estratégicos, ou seja, elas são heterogêneas com relação ao que têm e controlam. Esse fato faz com que elas obtenham níveis de desempenho diferentes. Sendo assim, os recursos raros e difíceis de serem imitados pelos concorrentes poderão ser usados para sustentação de estratégias competitivas.

O foco na RBV surgiu devido a uma taxa de mudança tão acelerada em tecnologia nunca vista antes na história e que não somente resultou na criação de novos produtos, como também modificou as preferências dos clientes (RUGMAN; VERBEKE, 2002).

Os recursos de uma organização se dividem em dois grupos, os tangíveis e os intangíveis. Os primeiros podem ser quantificados, vistos e tocados, como produtos, e tendem a ser fáceis de imitar. Já os intangíveis não podem ser quantificados e são muito mais difíceis de serem imitados e, portanto, mais importantes para obtenção da vantagem competitiva. Neste grupo estão, conhecimento, habilidades, capacidades e reputação da organização (HARRISON, 2005). Essas empresas aprenderam como desenvolver e gerenciar relações com um leque amplo de organizações, grupos e *stakeholders*.

No Brasil, muitos exemplos de empresas bem sucedidas atualmente podem ser vistos no setor bancário. Segundo uma reportagem da revista britânica *The Economist* (2009), os bancos

brasileiros estão seguros constituindo uma exceção no setor em meio à crise, já que nenhum deles enfrentou problemas. De acordo com o *site Folha Online* (2009), Jason Freitas Vieira, economista-chefe da *Uptrend Consultoria Econômica*, disse que o perfil dos bancos brasileiros é diferente do americano e isto impediu que a crise de crédito hipotecário de alto risco (*subprime*) atingisse o sistema financeiro no Brasil.

Com relação a prática do planejamento, Porter (1996) define a eficiência operacional e a estratégia como sendo essenciais para se obter um desempenho excelente, porém ambas funcionam de maneira diferente, devendo-se tomar cuidado para distinguir uma da outra.

Para o trato da estratégia, Kaplan e Norton (2004) oferecem um modelo para descrever as que criam valor, o *Balanced Scorecard* - BSC. Ao projetar o BSC, a organização tem a possibilidade de medir parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor no longo prazo, bem como o desempenho a ser alcançado com os resultados organizacionais. As metas para todos os indicadores do BSC são interligadas para impulsionar o desempenho em busca dos objetivos de alto nível que podem ser melhorados. Sendo assim, o BSC orienta as organizações na distribuição de seus recursos, afastando-os da melhoria de processos não-estratégicos e concentrando-os nos processos e iniciativas mais importantes para a implementação da estratégia, de modo que as metas de desempenho sejam atingidas.

A opção pelo estudo do planejamento estratégico em instituições financeiras bancárias se deveu ao fato destas deterem uma experiência substancial na aplicação deste instrumento e gerirem em grande escala recursos tangíveis (número de agências, escritórios) e intangíveis (processos específicos, reputação, conhecimento, habilidades), Para o desenvolvimento dos seus negócios.

À vista do exposto anteriormente, este artigo tem como objetivo geral, compreender como ocorre a gestão do planejamento estratégico voltado a contribuir para um desempenho operacional diferenciado. Como objetivos específicos pretende: a) Identificar o processo do planejamento estratégico dos bancos; b) Identificar os recursos e capacidades organizacionais abrangidos pelo planejamento estratégico; c) Identificar os elementos utilizados na mensuração do desempenho organizacional nos bancos.

As próximas seções tratarão da fundamentação teórica do estudo, conectada com os objetivos específicos, os procedimentos referentes ao tipo e método da pesquisa realizada, a análise dos dados obtidos no trabalho de campo e as considerações finais, com a indicação dos aprendizados obtidos com o estudo, seguido das limitações do estudo e de recomendações para a continuidade dos estudos decorrentes deste tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Processo do Planejamento Estratégico

A estratégia é composta por regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Isso porque a estratégia diz respeito à relação entre a empresa e seu ecossistema. (ANSOFF, 1993).

Para Harrison (2005) a sequência típica para construção do planejamento estratégico começa com uma análise da situação dos ambientes geral e operacional, incluindo recursos internos e *stakeholders* internos e externos; estabelecimento de direção estratégica, refletida na

declaração de missão e visão organizacional; formulação das estratégias específicas; e a implementação da estratégia, que inclui o projeto da estrutura organizacional, o controle dos processos organizacionais, administração de relações com públicos interessados e a administração de recursos para desenvolver vantagem competitiva.

Segundo Certo et al. (2005), a administração estratégica envolve uma sequência de etapas que, basicamente, são: análise do ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia, implementação da estratégia e controle estratégico.

Esses mesmos autores discorrem que a análise do ambiente, etapa inicial do processo de administração estratégica, consiste em monitorar o ambiente organizacional com o objetivo de encontrar oportunidades e riscos potenciais. Para eles, deve-se entender o ambiente organizacional como um conjunto de fatores internos e externos capazes de influenciar a evolução advinda da realização dos objetivos. A primeira etapa permite o encontro dos pontos fortes e fracos e das oportunidades e riscos da organização. Assim, a administração estará mais apta para estabelecer sua meta organizacional.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), entendem que o processo de administração estratégica se dá por quatro etapas somente: estudo dos ambientes interno e externo, intenção e missão estratégica, formulação da estratégia e implementação da estratégia. Os autores complementam que na primeira etapa devem-se estudar os ambientes da empresa para determinar como esta utilizará suas competências essenciais na busca dos resultados almejados e que por meio desses conhecimentos, a empresa poderá definir a sua intenção estratégica a fim de alavancar seus recursos, capacidades e competências essenciais para “vencer batalhas competitivas” (2003, p.38).

Para Barney e Hesterly (2008) o processo de administração estratégica se inicia na definição da missão e objetivos organizacionais, seguidos então das análises externa e interna, da escolha estratégica e de sua implementação.

Harrison (2005) complementa, dizendo que a missão é uma parte duradoura dos processos de planejamento da companhia, incluindo, normalmente, a descrição das áreas ou segmentos em que a organização atua. A visão expressa o que a organização deseja ser no futuro, o que pode implicar em mudanças fundamentais nos negócios. Assim, o autor conclui que embora a missão oriente os negócios no momento, ela muda gradualmente à medida que a companhia se move no tempo em direção ao cumprimento de sua visão.

De acordo com Ansoff e McDonnell (1993, p.38), a análise da competitividade visa a “identificar a melhoria de desempenho que a empresa poderia conseguir com aperfeiçoamentos das estratégias de competição em suas áreas de negócio”.

Certo et al. (2005) explicam que a segunda etapa, o estabelecimento da diretriz organizacional, também pode ser entendida como o estabelecimento das metas da organização, baseadas na sua missão, a finalidade da organização, e nos objetivos organizacionais, as metas que a empresa obtém. A estratégia é formulada na terceira etapa do processo de administração, e consiste na ação voltada ao alcance dos objetivos organizacionais. Para isso, é necessário projetar e selecionar as ações com potencial de serem mais eficazes.

Ansoff e McDonnell (1993) consideram essa terceira etapa do processo, chamada de análise estratégica de carteira, como sendo a comparação das perspectivas da empresa nas diversas áreas de negócios, a fixação das prioridades, e a alocação de recursos estratégicos futuros.

No que seria a terceira etapa do processo, Harrison (2005) acrescenta que a formulação das estratégias é dividida em três níveis: corporativo, empresarial e funcional. O nível corporativo inclui as estratégias referentes às áreas de negócio em que a empresa irá concorrer e a ênfase que cada área irá receber. Já o nível empresarial diz respeito a como as empresas irão competir nos mercados definidos pelos executivos do nível corporativo. Por fim, as estratégias no nível funcional compreendem os detalhes de como as áreas funcionais, como marketing, finanças e operações, apoiarão a implementação das estratégias do nível empresarial e assim alcançar vantagens competitivas.

Para Barney e Hesterly (2008) as escolhas estratégicas podem se enquadrar em duas categorias: estratégia no nível de negócios e estratégia no nível corporativo. A primeira consiste em ações praticadas pelas empresas com o objetivo de conseguir vantagens competitivas em um mercado ou setor, enquanto a segunda consiste também em ações praticadas pelas empresas com o mesmo objetivo, porém atuando em múltiplos mercados ou setores de forma simultânea.

De acordo com Certo et al. (2005), a penúltima etapa desse processo é a implementação das estratégias. As organizações não obterão resultados eficazes da análise organizacional, do estabelecimento de meta e da formulação da estratégia, se essa etapa não ocorrer. A implementação bem sucedida da estratégia, tem a ver com a ciência das mudanças internas necessárias pelos administradores, de como lidar com a cultura organizacional, da estrutura organizacional, das diferentes abordagens de implementação possíveis de serem seguidas e dos conhecimentos necessários sobre estes vários aspectos.

Harrison (2005) corrobora essas colocações, definindo a implementação da estratégia como um modelo de decisões e ações que devem colocar o plano em prática. Segundo o autor, essa etapa envolve administrar relações com *stakeholders* e recursos organizacionais de forma a mover a empresa em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias, consistentes com sua direção estratégica.

A última etapa, o controle estratégico, se refere ao monitoramento e à avaliação do processo de administração estratégica, com o objetivo de melhorá-lo e garantir, de forma adequada, o seu funcionamento (CERTO et al., 2005).

Para Mintzberg (2001), o reconhecimento de múltiplas definições ajuda as pessoas a manobrar pensamentos, além de desmistificar a natureza humana que insiste em uma única definição para todos os conceitos. Dessa forma, o autor apresenta cinco definições no que ele classifica como 5Ps da estratégia: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

No que se refere ao plano, a estratégia pode ser entendida como algum tipo de curso conscientemente engendrado, uma diretriz ou um conjunto de diretrizes para lidar com uma determinada situação. Assim como um plano, a estratégia pode ser um pretexto a uma manobra específica sobre concorrentes ou competidores, o que já insere a segunda definição (MINTZBERG, 2001). No entanto, se as estratégias podem ser pretendidas, sejam como planos gerais ou pretextos específicos, também podem ser realizados. Nesse contexto, surge a definição que abrange o comportamento resultante que entra em ação: a estratégia como um padrão. Para Mintzberg (2001), nessa definição a estratégia é a consistência no

comportamento, sendo ela pretendida ou não. Ele esclarece que enquanto a definição da estratégia como sendo uma posição coloca a organização no ambiente externo, a definição da estratégia como sendo uma perspectiva volta-se para o ambiente interno. A estratégia como uma perspectiva sugere um conceito implícito de que todas as estratégias são abstrações que existem apenas na mente das pessoas interessadas, ou seja, não podem ser vistas ou tocadas, são invenções na imaginação das pessoas.

Para que uma empresa tenha êxito ao enfrentar o seu ambiente externo, a estratégia formulada deve ser eficaz e deve ordenar, integrar e alocar os recursos, capacidades e competências (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Porém para Barros (2007), a criação e sustentação de vantagem competitiva, assim como a melhoria do desempenho organizacional, encontram-se diretamente relacionadas com a eficácia da implementação da estratégia. A eficácia de uma estratégia é obtida por meio da manutenção de um modelo organizacional adequado às estratégias, da lealdade e do comprometimento dos subordinados, da obtenção de recursos e capacidades necessários para dar suporte à estratégia, e da capacidade de adaptação às novas situações e mudanças no ambiente.

Para Oliveira, Terence e Escrivão (2008), o modelo racional de criação de uma estratégia está relacionado com o sistema de planejamento estratégico ou escola do planejamento, que surgiu com Ansoff (1965), sistema esse que sofreu uma crise em decorrência da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, já que o processo racional de planejamento apresenta maiores resultados quando aplicado em ambientes estáveis.

Oliveira, Terence e Escrivão (2008) constataram que a formalização do planejamento é tão importante quanto sua vinculação à prática administrativa, com menor grau de detalhamento, aproximando-se das escolas empreendedoras de Mintzberg (2001).

O conceito de estratégia adotado neste artigo é o de que esta seja intermediadora entre o ambiente externo (ecossistema) e o ambiente interno (organização), de modo que a vantagem competitiva possa ser obtida por meio da administração dos recursos da empresa visando aos seus *stakeholders*.

2.2 Recursos e Capacidades Organizacionais

Segundo Barney e Hesterly (2008) os recursos e capacidades controlados por uma empresa constituem as fontes de sua vantagem competitiva. Esses autores definem recursos como ativos tangíveis e intangíveis que são controlados pela empresa e que podem ser utilizados na criação e implementação de estratégias.

Harrison (2005) defende que, de acordo com a visão baseada em recursos - VBR, as empresas podem obter vantagens competitivas se possuem recursos superiores, ou seja, aqueles que têm maior valor no mercado e são possuídos apenas por um pequeno número de empresas, não sendo facilmente substituíveis.

Clulow, Gerstman e Barry (2003) complementam afirmando que, nesta visão, a posse e o desenvolvimento destes recursos internos da organização proporcionam uma síntese única de elementos que permitem que a companhia adquira e seja capaz de sustentar vantagens competitivas.

Aragão e Oliveira (2007) acrescentam que essa visão considera as características internas de uma organização como responsáveis pelo seu desempenho superior em relação ao de seus concorrentes, isto é, tem como proposição central que a fonte de vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e capacidades controlados pela empresa e secundariamente em outros fatores.

Wilk (2000) segue esse raciocínio afirmando que a VBR visualiza as empresas como diferentes coleções de recursos tangíveis e intangíveis que levam a diferentes capacidades competitivas. Segundo o autor, os recursos não são apenas uma lista de fatores, pois estão relacionados entre si. Assim, seu valor estratégico está na malha de relacionamentos entre recursos, que é formada na organização e é uma das razões para não existirem empresas iguais: não há duas companhias que tenham o mesmo conjunto de experiências, história e cultura.

Para Barney e Hesterly (2008) as capacidades são definidas como ativos tangíveis e intangíveis que fazem com que a empresa aproveite completamente os recursos que controla. Como exemplo de capacidades, esses autores identificam as competências de marketing de uma empresa, o trabalho em equipe e a cooperação entre as gerências.

Já Teece, Pisano e Shuen (1997) entendem que as capacidades enfatizam o papel fundamental da gestão estratégica, adequada em adaptar, integrar e reconfigurar as competências internas e externas organizacionais, recursos e competências funcionais para corresponder às exigências de um ambiente em mudança.

López (2005) afirma que existe um subgrupo das capacidades da empresa, as chamadas capacidades dinâmicas, que permitem a criação de novos produtos e processos para que a empresa possa responder às novas condições externas.

De acordo com Harrison (2005), a empresa é definida como um conjunto de recursos que se encaixam nas seguintes categorias: recursos financeiros, incluindo todos os recursos monetários com os quais uma empresa pode contar; recursos físicos, como fábricas, equipamentos, instalações e acesso à matérias-primas; recursos humanos, que englobam as habilidades, a formação e o treinamento de gerentes e funcionários, e também a maneira como eles são organizados; conhecimento e aprendizado organizacional; e recursos organizacionais gerais, incluindo reputação da empresa, nomes de marca, patentes, contratos e relações com *stakeholders* externos.

Já Barney e Hesterly (2008), classificam os recursos e as capacidades em apenas quatro categorias: recursos financeiros, que incluem dinheiro de empreendedores, acionistas, credores e bancos; recursos humanos, que englobam inteligência, experiência, relacionamentos, julgamento e a visão individual dos gerentes e funcionários; recursos físicos, que incluem sua localização, acesso à matéria-prima, planta e equipamentos; e recursos organizacionais, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, cultura e estrutura formal de reporte da empresa. Essa é a suposição da heterogeneidade de recursos das empresas, porém, há também a suposição de imobilidade de recursos, ou seja, algumas dessas diferenças de recursos e capacidades entre empresas podem ser duradouras, pois desenvolvê-los e adquiri-los pode ser muito custoso para empresas que não os possuam.

De acordo com Harrison (2005), para se ter sucesso em longo prazo, as empresas precisam prestar atenção às cinco áreas de recursos: financeiros, físicos, humanos, conhecimento e organizacionais gerais. A primeira refere-se ao conjunto dos recursos financeiros, que podem

ser uma fonte de vantagem, embora eles raramente se qualifiquem como únicos ou difíceis de imitar. A segunda área trata dos recursos físicos da organização. Para ilustrar este tema, o autor utiliza a cadeia de valor de Porter, que é uma ferramenta para identificar possíveis fontes de vantagem competitiva. Nesse aspecto, estão incluídos a logística interna (aquisição de matéria-prima, por exemplo); operações (processo de transformação da matéria-prima em produto final); logística externa (armazenagem e distribuição física do produto para o cliente final); e marketing e vendas (processos que induzem o cliente a comprar o produto). “Cada etapa da cadeia de valor de uma empresa requer a aplicação e integração de diferentes recursos e capacidades” (BARNEY; HESTERLY, 2008, p.70).

Quanto a recursos físicos, Clulow, Gerstman e Barry (2003) têm uma visão diferente, afirmando que terras, prédios e máquinas, apesar de serem valiosos, podem ser facilmente imitados pelos concorrentes, ou seja, de acordo com estes autores, tais recursos não são fontes de vantagens competitivas sustentáveis.

Para Harrison (2005) a terceira área é composta pelas pessoas da organização, que são descritas como sendo o sangue da empresa, seu ativo único e mais valioso. Os demais recursos como propriedades e máquinas, podem ser replicados ao longo do tempo, mas cada pessoa é única. Sendo assim, em alguns casos o presidente da companhia pode ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável, pois possui grande impacto nas estratégias e no desempenho da organização que comanda.

Barney e Hesterly (2008) abordam esse aspecto afirmando que as empresas que concedem autonomia aos funcionários, estimulam o trabalho em equipe e têm uma cultura de desenvolvimento possível de realizar melhores escolhas estratégicas e implementar essas estratégias com mais eficiência que as empresas que não tenham esses atributos organizacionais descritos.

Teece, Pisano e Shuen (1997) concordam destacando que as maiores contribuições para alcançar a estratégia estão na aquisição de habilidades, aprendizagem organizacional e em acumular ativos intangíveis.

A quarta área de recursos, ainda de acordo com Harrison (2005), é baseada no conhecimento. Cada vez mais, a riqueza é criada por meio da administração de conhecimento dos trabalhadores e não de ativos físicos. O conhecimento é um ativo intangível que não se desgasta, mas se deprecia rapidamente à medida que surgem novos conhecimentos. Além disso, é difícil mensurar a quantidade de conhecimento transferido ou seu valor (HARRISON, 2005).

Ainda segundo Harrison (2005), a quinta área é o conjunto de recursos organizacionais gerais, como patentes, marcas e reputação da organização. As patentes são o resultado tangível da criação do conhecimento. Elas podem ser fonte de vantagem competitiva por um tempo, porém um dia se esgotam. Já a reputação, pode ser vista como um ativo econômico que sinaliza aos observadores a atratividade das ofertas de uma organização. Uma elevada reputação pode estar associada à excelência na qualidade, à produtos e serviços altamente inovadores, à excelente administração de recursos humanos ou a outros fatores. Ela pode transcender as fronteiras internacionais, sendo uma importante fonte de vantagem competitiva global.

Nesse aspecto, Clulow, Gerstman e Barry (2003) concordam, ressaltando que ativos intangíveis como o relacionamento com os clientes, reputação da organização e propriedade

intelectual são mais difíceis de definir e valorizar que ativos tangíveis. Sendo assim, eles criam uma barreira contra a duplicação pela concorrência.

Grant (1991) adota uma classificação de recursos em seis categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, reputação e recursos organizacionais. Assim, diferentemente de Harrison, Grant coloca a reputação como um recurso organizacional relevante. Para esse autor, é preciso fazer uma distinção entre recursos e capacidades. Recursos são entradas em um processo produtivo, são as unidades básicas de análise. Acompanhando os demais autores, o autor cita como recursos, equipamentos, habilidades dos funcionários, patentes, marcas e recursos financeiros. As capacidades são o conjunto de recursos capazes de produzirem determinada tarefa. O autor afirma que, enquanto os recursos dão origem às capacidades da organização, as capacidades é que geram fontes de vantagem competitiva para a empresa.

Barney (1995) concorda, colocando que a criação de vantagens competitivas depende dos recursos e capacidades únicas que a organização traz para a competição em seu ambiente. Segundo o autor, para descobrir tais recursos e capacidades, os gestores devem procurar no interior da companhia por recursos raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de serem imitados pelos concorrentes.

Para López (2005), capacidades dinâmicas são processos organizacionais complexos que promovem condições adequadas para o desenvolvimento e renovação de ativos de negócios da companhia.

Teece, Pisano e Shuen (1997) explicam que o termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar competências para realizar a congruência com o ambiente de negócios que se modifica e que certas respostas inovadoras são necessárias quando o *time-to-market* e a regulação de tempo são críticos, a modificação tecnológica é rápida, e mercados são difíceis de determinar. Para estes mesmos autores, o termo “capacidades” acentua o papel-chave da gerência estratégica na apropriada adaptação, integração, e reconfiguração de habilidades organizacionais internas e externas, recursos, e competências funcionais para combinar com as exigências da modificação do ambiente.

Para efeito deste artigo, o conceito de recurso organizacional será o de que recursos são componentes internos de uma empresa tais como seus colaboradores, suas instalações físicas, seu capital empregado e reputação, que podem ser fontes de vantagens competitivas. Os recursos que serão adotados como abrangidos pelo planejamento estratégico serão: recursos físicos, recursos financeiros, recursos humanos, conhecimento e recursos organizacionais em geral. Já o conceito de capacidade será o de que estas são conjuntos de recursos que podem ser utilizados para atingir determinados objetivos estratégicos na busca por vantagens competitivas.

2.3 Desempenho Organizacional Diferenciado

Porter (1996) sugere que a estratégia e a eficiência operacional sejam essenciais para obter um bom desempenho. Ambas funcionam de forma diferente, mas preservam uma característica única, pois proporcionam maior valor para os clientes podendo também criar valor ao baixar custos. Os custos são provenientes do exercício de atividades e a execução eficiente das mesmas resulta em um melhor desempenho. Para esse autor, a essência da estratégia está nas atividades, em exercê-la com um diferencial frente aos seus concorrentes. Isso garante que

uma organização sobreviva e não apenas possua uma estratégia competitiva como um slogan publicitário.

Com base nesse contexto e no interesse das empresas em criar valor econômico futuro, a reflexão sobre o modelo de contabilidade financeira idealizado por Kaplan e Norton (2004) foi o de um amplo gerenciamento que incorporasse a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, o que levou à síntese do *Balanced Scorecard*, o BSC. Esse modelo preserva as medidas financeiras tradicionais e impulsiona medidas de desempenho futuras sob quatro perspectivas estruturais: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizagem e crescimento. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, o BSC revela vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior em longo prazo.

No início, o BSC foi desenvolvido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional que se adequasse ao novo cenário mundial na busca por vantagem competitiva. No entanto, sua estrutura também foi aproveitada pelas empresas para a obtenção de um alinhamento das unidades de negócio, das áreas e das pessoas com a estratégia organizacional (GALAS; PONTE, 2005).

A perspectiva financeira reproduz a meta de longo prazo da empresa para gerar retornos superiores ao do capital investido. Ao BSC cabe tornar claro os objetivos financeiros e ajustá-los às unidades de negócios nas diferentes fases de seus ciclos de vida e crescimento (KAPLAN; NORTON, 2004). A conexão com as demais perspectivas pode ser evidenciada com o aumento de receita, com a melhoria dos custos e da produtividade, com a mais eficiente utilização dos ativos e da capacidade instalada e com a redução dos riscos financeiros e operacionais.

Kaplan e Norton (2004) consideram que o processo de gestão por meio de relatórios financeiros continua embasado em um modelo contábil desenvolvido há séculos para um ambiente de transações isoladas entre entidades independentes. Tal modelo ainda se faz presente em empresas na atualidade, porém coexistindo com a construção de ativos e capacidades internas para a tentativa de criar relações e alianças estratégicas com entidades externas.

De acordo com Nakamura, Mineta e Martin (2005), as metas financeiras da organização devem estar vinculadas à estratégia e aos indicadores de desempenho sob o foco principal de medidas e objetivos de todas as perspectivas do BSC. Medidas selecionadas devem apresentar relação de causa e efeito para a melhoria do desempenho financeiro. Os autores ainda completam que cada fase do ciclo de vida de uma empresa possui objetivos financeiros diferenciados que devem ser ajustados de acordo com o crescimento e desenvolvimento da mesma. De um ponto de vista tradicionalista, os objetivos financeiros podem estar relacionados à lucratividade, ao aumento da receita e ao retorno sobre os ativos.

Para Kaplan e Norton (2004), na perspectiva dos clientes as empresas identificam os segmentos de mercado em que desejam competir. Nesse processo, as empresas alinham suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes, como satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Os indicadores de desempenho dos clientes permitem um alinhamento para que as empresas possam obter resultados no que tange a valor, fidelidade, retenção, captação e lucratividade específicas por segmentação de clientes e mercados para,

assim, conquistar os objetivos financeiros almejados (NAKAMURA; MINETA; MARTIN, 2005). É nessa perspectiva que métodos para geração de valor ao cliente são gerados.

Já na perspectiva interna os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos clientes e acionistas, em que a busca por excelência torna-se primordial. Aqui as estratégias explícitas são definidas a partir de uma análise sequencial, de cima para baixo, que revela processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa buscará a excelência (KAPLAN; NORTON, 2004).

No BSC, os indicadores de processos internos decorrem dos objetivos e medidas estratégicas estabelecidos, caracterizando sua diferenciação quanto aos demais indicadores de desempenho (NAKAMURA; MINETA; MARTIN, 2005). Uma sequência baseada na cadeia de valor para os processos internos, na qual os objetivos e medidas para essa perspectiva são desenvolvidos depois das perspectivas financeiras e do cliente, deve focar a criação de valor para os clientes e a produção dos resultados financeiros para os acionistas com a melhoria dos custos, da qualidade, do tempo e do desempenho.

Segundo Kaplan e Norton (2004), uma última perspectiva refere-se ao aprendizado no desenvolvimento e crescimento organizacional para a definição de objetivos e medidas de orientação. Os vetores para essa perspectiva provêm de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. A ausência de indicadores concretos específicos aponta a importância do desenvolvimento de indicadores customizados sobre funcionários, sistemas e medidas organizacionais que tenham uma relação mais íntima com a estratégia dos negócios.

Para Harrison (2005), os funcionários devem agregar valor pelo que sabem e pelas informações que podem fornecer. Práticas de trabalho de alto desempenho estão associadas à baixa rotatividade, maior produção e melhor desempenho financeiro em curto e médio prazo. Uma alteração na forma de ver a equipe de trabalho e a relação de emprego não limita o escopo de suas atividades, mas sim pode traduzir uma fonte de vantagem competitiva estratégica.

Uma análise de *feedback* sugerida por Drucker (2001) pode evidenciar se existe algo de errado no desempenho das pessoas, mas sem identificar a causa. Normalmente, essa não é muito difícil de ser descoberta quando existe uma experiência de trabalho que permita refletir sobre determinados traços de personalidade em razão do resultado atingido.

Outra forma de mensurar o desempenho competitivo seria por meio da RBV. Segundo Meirelles, Basso e Pace (2005), esse método não constitui uma teoria propriamente dita, mas reúne um conjunto de reflexões em torno de condicionantes de desempenho a partir de fatores internos da empresa.

A utilização de medidas de desempenho para este artigo está concentrada nos conceitos do BSC, com a integração de indicadores que permitam entender o processo de controle da estratégia, bem como os afluentes que compõem a perspectiva financeira e os principais aspectos desenvolvidos nos bancos estudados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Tipo e Método da Pesquisa

Para a fundamentação foi realizada uma pesquisa do tipo exploratória, pois segundo Collis e Hussey (2005), o objetivo desse tipo de pesquisa é o de procurar padrões ou hipóteses em vez de apenas confirmá-las ou testá-las.

Quanto ao método de pesquisa, foi utilizado o qualitativo com a aplicações das suas técnicas na coleta e análise dos dados. Collis e Hussey (2005) colocam que a pesquisa qualitativa busca compreender detalhadamente os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

3.2 Ambiente do Estudo

O ambiente do estudo foi delimitado a duas instituições bancárias, cujo perfil está apresentado a seguir, escolhidas pela sua posição entre as cinco maiores do setor financeiro. Em decorrência da não autorização de identificação das empresas pelos entrevistados, foram utilizadas as seguintes nomenclaturas como referência no estudo: Banco A e Banco B.

As duas instituições estudadas, contudo, ocupam relevante posição no ranking de lucratividade dos bancos brasileiros e estão entre os dez bancos estrangeiros mais bem posicionados no ranking nacional (GLOBO, 2009).

O Banco A tem a sua matriz na Europa e é uma das maiores organizações de serviços financeiros e bancários do mundo. Sua rede internacional é composta por mais de 9.000 agências em diversos países espalhados por todos os continentes. Emprega quase 400 mil colaboradores e possui mais de três milhões de clientes, entre pessoas físicas e jurídicas, e 200 mil acionistas espalhados por todas as bolsas de valores ao redor do mundo. Os serviços financeiros oferecidos são aqueles de banco de varejo, comercial, *corporate*, *private banking*, *trade services*, *cash management*, serviços de tesouraria e mercados de capitais, seguros e previdência, empréstimos e financiamentos, fundos de pensão e investimento, entre outros serviços por meio de uma rede global, declarados como estando interligados com a utilização de alta tecnologia.

O Banco B tem mais de 150 anos de história. Foi um dos grupos financeiros pioneiros na Espanha e na América Latina e também conta com uma importante presença na Europa. No Brasil, está presente desde os anos 80 atuando no varejo com a incorporação de outros bancos nos últimos anos. Na América Latina é responsável pela gestão de um volume de negócios superior a US\$ 200 bilhões (incluindo créditos, depósitos, fundos e patrimônios administrados), por meio de mais de 6.000 agências espalhadas por todo o território nacional. Sendo um dos maiores bancos privados do Brasil, declara como pilares de sua estratégia de crescimento a inovação, a capacidade comercial e o foco no cliente.

3.3 Técnica e Instrumento de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados usada foi a entrevista em profundidade por meio de um roteiro semi-estruturado (VERGARA, 2000).

O referido roteiro manteve as questões conectadas aos objetivos específicos e foi estruturado com 21 perguntas abertas, distribuídas em quatro blocos, cada um com uma finalidade específica, a saber:

Bloco 1 – Processo de administração estratégica: descobrir como ocorre o processo de administração estratégica nos bancos.

Bloco 2 – Metas corporativas: conhecer e entender as metas corporativas que impactam no desempenho operacional dos bancos.

Bloco 3 – Medidas de desempenho: identificar e compreender de que maneira é realizada a avaliação do desempenho operacional e quais são os aspectos mais relevantes para avaliação desse desempenho.

Bloco 4 – Gestão de recursos: conhecer como os recursos tangíveis e intangíveis das instituições financeiras influenciam em seu resultado operacional.

As entrevistas tiveram duração média de quarenta minutos e foram todas gravadas mediante permissão dos entrevistados. Posteriormente, todas as falas foram transcritas *ipsis literis* no intuito de realizar a análise do material obtido. No total das seis entrevistas efetivadas, quatro respondentes eram do Banco A e dois respondentes do Banco B. Para facilitar a compreensão da apresentação da análise, as referências aos entrevistados passarão a ser conforme segue:

Entrevistado R₁A, entrevistado R₂A, entrevistado R₃A e entrevistado R₄A - Banco A;

Entrevistado R₁B e entrevistado R₂B - Banco B.

Dos entrevistados, cinco eram profissionais com cargo de gerência e um ocupante de cargo não gerencial (Analista), todos atuantes no nível operacional de gestão dos bancos.

3.4 Tratamento dos Dados

A técnica de tratamento dos dados usada foi a análise de conteúdo proposta por Bardin (2000). Esse modelo visa extrair dados qualitativos convergentes ou de maior ênfase do conteúdo retirado das entrevistas. Segundo a autora, os procedimentos de análise de conteúdo envolvem três fases: pré-análise, exploração do material (descrição analítica) e análise e interpretação dos resultados.

Como resultado desse procedimento, puderam ser construídas quatro categorias de análise a partir dos depoimentos, quais sejam: “metas corporativas”, “processo da administração estratégica”, “medidas de desempenho” e “gestão de recursos”.

A categoria “metas corporativas” reuniu as citações dos entrevistados em relação às metas estabelecidas na organização. Seguindo o roteiro da entrevista, ela foi construída pelo agrupamento das respostas das questões 2, 16 e 17.

Já a categoria “processo da administração estratégica” surgiu da integração dos dados referentes às etapas do planejamento nas empresas estudadas e suas respectivas ferramentas de controle. Decorreu das questões 1, 3, 5, 10, 12, e 13.

Em “medidas de desempenho”, as respostas referiram-se ao modo como é medido o desempenho da organização. Foram incluídas nessa categoria as questões 4, 6, 7, 8, 15 e 21.

A categoria “gestão de recursos” decorreu das respostas referentes ao modo com que as organizações dos entrevistados realizam a gestão de seus recursos e capacidades na busca por resultado. Envolveu as questões 9, 11, 14, 19 e 20.

O Quadro 1 apresenta o resultado da categorização final das entrevistas.

Quadro 1: Agrupamento dos dados em categorias

Objetivos Específicos	Categorias
Identificar o processo do planejamento estratégico dos bancos	1. Metas corporativas 2. Processo de administração estratégica
Identificar os recursos e capacidades organizacionais	3. Gestão de recursos
Identificar os elementos utilizados na mensuração do desempenho	4. Medidas de desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

4 ANÁLISE DOS DEPOIMENTOS

A análise dos depoimentos foi distribuída em três partes, buscando manter a conexão com os três objetivos específicos do trabalho.

4.1 O Processo do Planejamento Estratégico dos Bancos

Esse tópico compreende as falas agrupadas nas categorias “metas corporativas” e “processo de administração estratégica”.

Barney e Hesterly (2008) afirmam que o processo de administração estratégica se inicia na definição da missão e objetivos organizacionais, seguidos então das análises externa e interna, da escolha estratégica e de sua implementação.

Os entrevistados descreveram o processo do planejamento como sendo a definição dos objetivos que a empresa deve atingir em curto e em longo prazo, tanto no aspecto financeiro quanto em investimentos em ativos e desenvolvimento de recursos. Esses objetivos são passados para o nível operacional por meio das metas individuais e coletivas, como está descrito nos depoimentos ilustrativos, a seguir:

Entrevistado R3A: “[...] têm algumas etapas, tem a etapa da parte do orçamento [...] tem o planejamento estratégico de quais áreas o banco vai tá atuando”.

Entrevistado R1B: “Toda a gestão passa por um projeto chamado ‘*Business Plan*’ [...] envolve o que a corretora quer desenvolver para o ano que vem. Projetos no quesito de tecnologia, recursos humanos e investimento em marketing, *sales*, prospecção”.

Entrevistado R2B: “A administração estratégica ela é passada pra gente através de metas que a gente precisa cumprir pra chegar no resultado do banco [...]”.

Sobre a missão estratégica, citada por Harrison (2005), como sendo uma parte duradoura do planejamento da companhia, incluindo a descrição das áreas em que a organização atua, os entrevistados dos dois bancos disseram que ela é parte importante no planejamento e que é seguida no nível operacional das instituições, corroborando com as etapas referidas por Barney e Hesterly (2008), ilustrada nos depoimentos que seguem:

Entrevistado R1A: “[...]manter os clientes contentes, fiéis, com uma ótima qualidade de atendimento pra no final ter o resultado esperado [...] nós temos que nos certificar de que eles estão satisfeitos com o resultado final”.

Entrevistado R2B: “Eu acho que a importância é 100%, acho que a gente segue na mesma linha que é passada pra gente, primeiro o resultado, depois clientes e assim por diante”.

Para Certo et al. (2005), a análise do ambiente consiste em monitorar o ambiente organizacional com o objetivo de encontrar oportunidades e riscos potenciais, permitindo o encontro dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e riscos da organização. Nota-se que essa afirmação é seguida nas duas instituições, sendo o fator risco muito importante, de acordo com os depoimentos a seguir:

Entrevistado R1A: “[...] A gente tá muito de olho no mercado, tanto mercado interno como mercado externo [...]. A gente tenta buscar, criar, produtos diferentes, criar trabalhos operacionais diferentes para facilitar o nosso dia-a-dia”.

Entrevistado R2B: “[...] acho que eles seguem muito à risca, por isso que dão certo, sempre comparando os fatores de risco com os ambientes e isso chega na gente pelos benefícios”.

Harrison (2005) discorre sobre a formulação das estratégias, dividindo-a em três níveis: corporativo, empresarial e funcional. O nível operacional se enquadra nas estratégias funcionais que, segundo o autor, compreende os detalhes de como as áreas como marketing, finanças e operações podem ser usadas para implementar as estratégias no nível empresarial. Essa divisão pode ser observada nos depoimentos a seguir:

Entrevistado R1A: “[...] cada rede recebe a estratégia, recebe o orçamento pro ano e cada rede individualmente faz a sua estratégia de como cumprir, aí repassam pras agências e cada gerente de agência faz o seu plano estratégico de como chegar ao resultado final aí dentro dessas estratégias”.

Entrevistado R2A: “Ah 70% das metas já vem de históricos do passado, a área de planejamento do banco já monta o ano seguinte pra poder traçar os objetivos e nós [...] precisamos fazer aqueles objetivos”.

Entrevistado R2B: “[...] ele é passado pro meu superintendente, depois pro meu gestor, que repassa pra mim a parte que me cabe”.

Quando indagados sobre o que se considera como fatores determinantes de sucesso de uma estratégia operacional, os entrevistados comentaram sobre a motivação das pessoas, o comprometimento com as metas e objetivos da empresa e também a marca, como pode ser ilustrado a seguir:

Entrevistado R4A: “Ter uma meta e um objetivo desafiador, porém atingível. A melhor coisa para motivar a pessoa é ser desafiadora, mas, porém atingível. Se for inatingível não vai motivar”.

Entrevistado R2B: “[...] Acho que também o fator externo conta muito, o banco tem isso a favor dele porque ele é grande lá fora e muito respeitado”.

Para Certo et al. (2005), a última etapa do planejamento é o controle estratégico, que se refere ao monitoramento e à avaliação do processo de administração estratégica, com o objetivo de melhorá-lo e garantir seu funcionamento. Nos bancos estudados, os entrevistados confirmaram a existência de mecanismos de controle, conforme descrito por esses autores, com o objetivo de ajustar metas e promover eventuais mudanças no planejamento operacional, utilizando inclusive o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 2004) como uma ferramenta que incorpora a avaliação de ativos intangíveis e intelectuais de uma empresa, além da perspectiva financeira:

Entrevistado R1A: “[...] a gente tem um processo de *Balanced Scorecard* que isso daí direciona o índice de aproveitamento e índice de controle de cada produtividade, tanto na parte operacional como na parte de vendas”.

Entrevistado R4A: “Nós temos semestralmente um acompanhamento de desempenho onde que vai ter a avaliação”.

Entrevistado R1B: “[...] mensalmente você vai ver como você está na sua linha, se você estiver acima você está fazendo um ótimo desempenho, abaixo precisa melhorar”.

Entrevistado R1B: “[...] A gente analisa [...] o que a gente pode fazer para ganhar mais receita. Então, a gente começa a analisar quais são os outros pontos que a gente consegue avançar [...]”.

Com base nessas considerações, foi identificado que tanto o Banco A, quanto o Banco B seguem as etapas descritas pelos autores no referencial teórico deste trabalho. Para o nível operacional, as metas estabelecidas e os mecanismos de controle, como o BSC, são considerados fundamentais para avaliar se o sucesso esperado pelas estratégias traçadas está sendo obtido.

4.2 Recursos e Capacidades Organizacionais Envolvidos no Planejamento

Esse tópico concentra-se na categoria “gestão de recursos”.

Foram observados alguns itens que obtiveram destaque durante a entrevista como: a marca do banco, que traz credibilidade e confiança aos clientes, a gestão de pessoas, que tem um papel importante no cumprimento de metas dos bancos e na garantia de qualidade do produto final,

e também a utilização da tecnologia, que aparecem como possíveis diferenciais competitivos. O depoimento a seguir é ilustrativo disso:

Entrevistado R1B: “Quando você fala em intangível então, a gente tem uma grande vantagem. [...] quando você vem com um nome Banco [B], um banco global, principalmente lá fora, então, o nome, a própria marca dá, uma credibilidade muito maior em relação aos outros competidores [...]”.

Grant (1991) defende que a vantagem competitiva é gerada pela escolha estratégica e que é o objetivo final do processo de administração estratégica que capacita a empresa a gerar maior valor econômico do que seus concorrentes. Vários entrevistados afirmaram que a vantagem competitiva vinha principalmente do poder da marca e de sua influência como ilustrado a seguir:

Entrevistado R2A: “[...] agora um recurso intangível o nosso é marca, a marca é realmente o ponto forte, que realmente é o diferencial, é a maior empresa do mundo no segmento financeiro, é a maior empresa ética do mundo, então esses realmente são fatores de diferencial”.

Entrevistado R3A: “Então, a solidez é um recurso intangível, a marca é um recurso intangível que também é importante, né? Dentro da questão aqui, a marca do Banco [A] realmente ela simboliza [...] em qualquer lugar do mundo que você vai, um cliente nosso e vê uma marca do Banco [A], ele se sente em casa. Essa é a idéia que a gente tem”.

Pôde-se observar que não só a marca pode ser de importância competitiva como fator essencial na conquista de grandes clientes no caso de bancos. Porém, Barney e Hesterly (2008), classificam em quatro os recursos e as capacidades: recursos financeiros, recursos humanos, recursos físicos e recursos organizacionais. Os depoimentos a seguir ilustram essa observação:

Entrevistado R3A: “[...] bom, recursos...então as pessoas são importantíssimas, são essenciais. Os colaboradores do banco são essenciais para a estratégia do banco”.

Entrevistado R1A: “Em primeiro lugar é o colaborador, tá? O colaborador, é..pessoa motivada, ela busca o seu ideal. Então em primeiro lugar é o colaborador e em segundo é o apoio que o banco dá em termos de treinamentos ao colaborador pra tá sempre preparado para os novos desafios devido às novas mudanças muito rápidas na questão econômica do país, tanto do país como mundial”.

Entrevistado R1B: “Pra você manter uma corretora, além de recursos humanos você tem licenças de operações, licenças de bolsas, você tem licença de *feeders*, pra você ter aquelas, pra você ver que um operador nosso ali tem, uma média de seis telas, ele tá usando *Bloomberg*, *Reuters*, *broadcasts* várias assim, várias *feeders* ao mesmo tempo, ali só um ‘*bloomberg*’ custa 3 mil dólares. Só pra uma pessoa. Então eu te falo que tecnologia, acho que é um grande custo, mas a questão de recursos humanos acho que viria em primeiro lugar. As pessoas têm altos salários, tem bônus, então apesar de você ser um prestador de serviços você tem uns custos fixos e de remuneração de pessoas, de tecnologias e de licenças, basicamente”.

Em nível operacional foi possível observar uma importância considerável do colaborador, que se mostra estar diretamente ligado ao desempenho do banco. Daí a preocupação com a

escolha e treinamento das pessoas. Foi também perceptível a utilização de tecnologias para agilizar o processo operacional e melhorar o nível de serviço, bem como a utilização delas também para disponibilizar treinamento aos colaboradores.

4.3 Elementos Utilizados na Mensuração do Desempenho Operacional

A análise desse tópico será realizada por meio das colocações feitas pelos entrevistados na categoria “medida de desempenho”.

Para Porter (1996), a execução eficiente das atividades resulta em um melhor desempenho. Ainda para o autor, a estratégia e a eficiência operacional são essenciais para obter um bom desempenho e também proporcionar maior valor para os clientes.

Há evidências de que tanto no Banco A como no Banco B, a eficiência operacional se constitui em uma vantagem competitiva e que os clientes se beneficiam dessa vantagem com custos menores e agilidade nas operações. Essas evidências estão baseadas nos depoimentos a seguir:

Entrevistado R4A: “[...] o que vai diferenciar? Qualidade desse serviço e de atendimento. Se você vai num banco fazer um depósito e vai demorar meia hora, pegar uma fila e vai em outro que te dá facilidades, internet ágil, caixa automático, vai pegar fila pra quê?”.

Entrevistado R1B: “[...] No *back office* a eficiência é em número de pessoas. [...] Se você consegue um custo menor, consegue passar para o seu cliente”.

De acordo com Nakamura et al., (2005), os indicadores de desempenho dos clientes permitem um alinhamento para que as empresas possam obter resultados no que tange a valor, fidelidade, retenção, captação e lucratividade específicas por segmentação de clientes e mercados para, assim, conquistar os objetivos financeiros estabelecidos.

Ao serem indagados sobre como é realizada a avaliação da efetividade do processo de administração estratégica no nível operacional, os entrevistados apontaram que era por meio do *score* da área de atendimento e também que o BSC (KAPLAN; NORTON, 2004) possibilita o controle operacional e permite que se saiba o nível de satisfação do cliente, conforme segue:

Entrevistado R2A: “Aí é tudo por medidas né, que a gente tem um processo de *Balanced Scorecard* que daí direciona o índice de aproveitamento e índice de controle de cada produtividade, tanto na parte operacional como na parte de venda”.

Entrevistado R3A: “[...] através dos indicadores de satisfação do cliente, indicador de falha no processo”.

Entrevistado R4A: “Depende do *score* da área de atendimento, onde tem todas as metas, objetivos, retrabalho, de caixa automático funcionando, de queda de energia, de diferença, tesouraria fechada na hora certa, de reclamação, de propostas que são negadas”.

Para Barney e Hesterly (2008) a estratégia de uma empresa define como a competição vai se desenvolver e como essa evolução pode ser explorada para que seja obtida uma vantagem competitiva.

Quanto à maneira como é verificada a melhoria de desempenho do banco, três dos entrevistados concordaram que ela é verificada por meio de um comparativo evolutivo, de acordo com os depoimentos a seguir:

Entrevistado R1B: “De duas maneiras. O que você planejou tem que estar conivente no período que você planejou. [...] Outra forma de você verificar desempenho do banco é ver o quanto ruim você está dentro do seu *budget*. [...] Mensalmente você vai ver como você está na sua linha, se você estiver acima você está fazendo um ótimo desempenho, abaixo precisa melhorar”.

Entrevistado R1A: “A comparação com um determinado simples, eu já tenho meu objetivo e ele fica traçado eu tenho um objetivo X pra atingir de cada mês, então mês passado eu fiz 100%, esse mês eu fiz 90”.

Entrevistado R3A: “No dia anterior, no mês anterior, no ano anterior, então sempre a gente faz esse comparativo de como que está a evolução, tanto nos produtos, nos volumes, como em termos de resultado também”.

O que se pode perceber é que esses respondentes deram mais destaque à atuação individual dos profissionais no desempenho do banco, uma vez que Porter (1996) define a eficiência operacional e a estratégia como sendo essenciais para se obter um desempenho excelente. Os demais entrevistados revelaram ter uma visão diferente da verificação da melhoria do desempenho, sendo mais voltada para o desempenho geral da instituição, citando o volume de dinheiro e a reputação da empresa perante o mercado, conforme mostram os depoimentos a seguir:

Entrevistado R2B: “[...] acho que o pessoal do banco verifica o quanto de dinheiro que a gente tá ganhando, acho que não tem mais nada”.

Entrevistado R2A: “O próprio Banco Central hoje faz um parâmetro das empresas com mais índice de reclamação e como os bancos hoje, as grandes empresas participam daquela campanha das ‘100 melhores empresas para se trabalhar’... é a nossa avaliação de índice de satisfação do cliente interno, que seriam os colaboradores”.

Harrison (2005) define a implementação da estratégia como um modelo de decisões e ações que devem colocar o plano em prática. Se as estratégias forem executadas eficientemente, o alcance dos resultados esperados será realizado de forma mais rápida, conforme o que foi relatado pelos entrevistados do Banco A, a seguir:

Entrevistado R2A: “As estratégias são direcionadas mensalmente, então a gente trabalha muito em preparação do dia, um jogo rápido e aí como estamos? Você não espera chegar até o final para mudar. Você acompanha dentro desse processo de gestão”.

Entrevistado R4A: “[...] um negócio que o banco também procura fazer chama ‘sistematicidade’... é a gente procurar não deixar os objetivos para o final do mês, quando gera estresse, desgaste e tudo mais. A gente procura ter uma sistematicidade diária, semanal, para atingir os objetivos com menos estresse, menos problema”.

Os demais respondentes divergiram em suas explicações, porém, de acordo com as falas dos entrevistados R1A e R1B, a implementação envolve processos que resultam em ajustes na

direção estratégica, nas estratégias ou no plano de implementação quando necessário (HARRISON, 2005), a fim de atingir o resultado desejado, conforme evidenciado a seguir:

Entrevistado R1A: “Esses ajustes são feitos mais a nível matricial, então a matriz sempre, em cima do que já foi traçado, os CEOs, os superintendentes, e os *heads* fazem reuniões semanal, quinzenal pra poder estar traçando e no meio do caminho estar fazendo os ajustes e passando pra toda a equipe”.

Entrevistado R1B: “[...] a gente analisa o que está comentando no decorrer do caminho e o que a gente pode fazer para ganhar mais receita. Então, a gente começa a analisar quais são os outros pontos que a gente consegue avançar, é tecnologia, é entrega dos mercados, tentar alcançar esse tipo de cliente mais específico, requer uma demanda que os outros concorrentes não conseguem fornecer, um investimento maior de recursos humanos”.

Essas colocações são relevantes porque, segundo Hitt et al., (2003), escolher a estrutura e o controle organizacional é um desafio para os gerentes, em especial para os que fazem parte da alta administração, conforme evidenciado pela fala de R1A.

De acordo com Galas e Ponte (2005), o BSC foi desenvolvido para ser um sistema de avaliação de desempenho organizacional. Para fins desta análise, o BSC, a satisfação do cliente, o volume de dinheiro, a reputação da empresa e o comparativo evolutivo dos resultados foram os elementos utilizados para medir o desempenho organizacional nos bancos estudados. Foi evidenciado também que estratégias e atividades desempenhadas eficientemente influenciam no atingimento dos resultados previstos (PORTER, 1996).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando o objetivo geral, compreender como ocorre a gestão do planejamento estratégico voltado a contribuir para um desempenho operacional diferenciado, foi possível identificar que as estratégias são elaboradas pelos níveis hierárquicos mais altos da empresa, utilizando técnicas difundidas na literatura, como análises do ambiente externo e interno e análise do desempenho passado para criar os objetivos futuros. Depois de formuladas as estratégias, cada área da organização recebe o plano referente a sua responsabilidade no todo, até chegar ao colaborador do nível operacional que recebe as suas metas individuais.

Portanto, conclui-se que nos bancos estudados são seguidas as etapas descritas por Certo et. al. (2005) para elaboração do plano estratégico. Considerando que nessas empresas o nível operacional contribui principalmente com a etapa de implementação das estratégias, por meio de metas operacionais e individuais dos funcionários, pode-se dizer estas se enquadram no modelo de formulação de estratégia em três níveis, descrito por Harrison (2005).

Tendo em vista que a gestão do planejamento estratégico foi tratada considerando-se o seu processo, os recursos e capacidades organizacionais, e a mensuração do desempenho organizacional nos bancos, que constituíram os objetivos específicos do estudo, o aprendizado obtido com a pesquisa está apresentado nos parágrafos seguintes.

No processo do planejamento estratégico, muitas das funções, conhecimentos e habilidades não são definidas como prioridades que possam ser passadas diretamente ao nível operacional, como o que ocorre com a gestão estratégica, no qual ficou atribuída a

responsabilidade pela atitude de liderança, decisão e análise. Entretanto, cabe aos gerentes do nível operacional monitorar o andamento do resultado de sua área e executar os ajustes necessários para que o objetivo corporativo seja alcançado com sucesso, incluindo decisões cotidianas focadas em determinado produto ou cliente. Isso corrobora com o que a literatura expõe, pois a implementação da estratégia envolve administrar relações com *stakeholders* de forma a mover a empresa em direção à execução bem-sucedida de suas estratégias (HARRISON, 2005).

Nesse sentido, ficou claro que ainda existe alguma insegurança por parte dos níveis estratégicos em passar maior autonomia aos níveis operacionais para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Isso pode ser considerado um aspecto negativo nos bancos, haja vista que a área operacional contribui efetivamente para os resultados da organização, sobretudo por lidar com a parte prática do planejamento e também por ter um contato mais próximo com os *stakeholders*. Não se espera, entretanto, que seja dada liberdade total para estes setores, pois de acordo com a literatura, as ações realizadas na empresa devem estar alinhadas com o planejamento corporativo e com a missão organizacional, que conforme Harrison (2005) é o componente que orienta a organização em busca de sua visão, ou seja, o que ela deseja ser no futuro.

No que se refere aos recursos e capacidades organizacionais dessas empresas, a marca do banco, que traz credibilidade e confiança aos clientes, a gestão de pessoas, que têm um papel importante no cumprimento de metas dos bancos e na garantia de qualidade do produto final, e também a tecnologia, apareceram como elementos com grande potencial de gerarem diferencial competitivo, assim como descrito na literatura.

Por sua grande relevância competitiva, pode-se atribuir à marca um elevado potencial de vantagem competitiva, já que foi dito com ênfase pelos entrevistados que a boa imagem transmitida pelo nome dos seus bancos é fator positivo para o cliente determinar onde irá investir. Para manter e consolidar a sua imagem, esses bancos realizam, em contrapartida, análises de riscos para qualquer novo negócio em que desejem atuar, chegando a rejeitar clientes que possam causar prejuízo à imagem da instituição.

A preocupação com a imagem e marca se mostrou um aspecto a ser destacado, estando de acordo com o que Harrison (2005) afirma sobre esse recurso, ou seja, que a marca e a reputação da empresa podem ser oriundas de excelente qualidade, inovação em produtos e serviços, entre outros fatores e é uma importante fonte de vantagem competitiva global, pois transcende fronteiras. Ficou claro que os bancos tratam sua marca e imagem com a mesma importância com que esses elementos são descritos na literatura.

Associada a isso, fica nítida a importância do relacionamento e da retenção de seus clientes. Como colocado por Clulow et al. (2003), os ativos intangíveis como o relacionamento com os clientes, reputação da organização e propriedade intelectual são mais difíceis de se definir e valorizar que os ativos tangíveis e, por esse motivo, criam uma barreira contra a duplicação pela concorrência. Nas duas instituições, revelou-se um foco muito grande em atender às necessidades ou reclamações dos clientes de forma rápida e eficaz, para que sua fidelidade seja conquistada ou mantida e assim, alcançar o nível de satisfação planejado pela empresa, contribuindo para o seu desempenho organizacional.

Percebeu-se também uma preocupação em relação ao desenvolvimento das pessoas. Nesses dois bancos há a preocupar em valorizá-las, bem como seus esforços no intuito de obter

resultados. Ficou evidente o esforço dos bancos em treiná-las a tornarem-se aptas, o que é relevante para agregar diferencial competitivo frente aos seus concorrentes no que se refere ao capital intelectual sustentado. Também notou-se que os bancos, corroborando com o que é afirmado por Barney e Hesterly (2008), possuem uma cultura de desenvolvimento e estímulo ao trabalho em equipe, o que segundo os autores pode resultar em melhor eficiência na implementação das estratégias. Já para o processo de administração estratégica foi necessária a mútua cooperação tanto da área operacional quanto da área de planejamento. Isso realizado de maneira eficiente pode ser uma capacidade potencial de vantagem competitiva.

Nas duas instituições o uso das ferramentas do BSC tem facilitado a integração entre diversas áreas da empresa disseminando as metas futuras, regulando resultados presentes. Barney e Hesterly (2008) colocam que o processo de administração estratégica se inicia na definição da missão e objetivos organizacionais, seguido pelas análises externas e internas, escolha estratégica e, posteriormente, pela sua implementação. Dessa forma, constatou-se que os bancos seguem o alinhamento de definição dos objetivos e de divulgação às áreas em seu gerenciamento estratégico, inclusive as operacionais, priorizando estabelecê-los por meio de metas.

No âmbito operacional, esse ponto está diretamente ligado ao cumprimento dessas metas e a eficiência que, por sua vez, são essenciais para obter um desempenho superior e proporcionar maior valor para os clientes. Barney (1995) coloca que a criação de vantagens competitivas depende dos recursos e capacidades únicas que a organização traz para a competição em seu ambiente. Os entrevistados defenderam que a eficiência operacional pode levar à uma vantagem competitiva por se reverter em benefícios para os clientes, seja por proporcionar custos menores ou por agilizar as operações, o que justificaria os investimentos feitos em tecnologia.

Quanto ao desempenho, no que se refere às perspectivas do BSC, dos clientes, dos ganhos monetários, da imagem da empresa e da evolução dos resultados, foi possível constatar que os mesmos foram elementos utilizados difusamente para medir o desempenho operacional nesses bancos. No entanto, notou-se que o foco principal estava no resultado financeiro: seja qual for o investimento realizado em recursos e capacidades, estes devem trazer retorno financeiro para organização, caso contrário será considerado ineficiente.

Sendo este um estudo exploratório algumas considerações adicionais merecem ser colocadas. Uma delas tem a ver com elevada coincidência entre o que está exposto na literatura e o que foi encontrado no campo. Diante disso, cabe perguntar: será que nos níveis operacionais desses bancos os processos não estariam consolidados em rotinas e estruturas mais estáveis o que facilitaria a corroboração com as recomendações dos autores?

Outra consideração decorre da constatação de haver uma conexão aparentemente eficiente entre as definições do plano estratégico e a sua incorporação pelos executivos nos níveis operacionais desses bancos. Será que os recursos e as capacidades que podem levar à vantagem competitiva têm que ser mais estruturados e rotinizados diferentemente do que ocorre em outros tipos de negócios voltados a serviços?

Como limitações do estudo, este ficou delimitado à opinião de seis entrevistados de duas instituições financeiras, pela facilidade de acesso e do prazo para o término da pesquisa. Em relação à abordagem qualitativa, pode-se destacar o embargo para a demonstração da validade

e confiabilidade da pesquisa. Por esses motivos, os resultados não podem ser generalizados, pois representam um universo amostral não probabilístico.

Apesar dessas limitações é possível apresentar algumas sugestões de continuidade de estudos no tema dos reflexos do planejamento estratégico sobre o nível operacional das empresas. Uma delas seria entender o modo como ele é abordado, difundido e assumido entre seus colaboradores e como é posteriormente mensurado.

Outra recomendação seria a replicação desse estudo junto a empresas de outros setores. Dessa forma, pode-se expandir o estudo para envolver empresas que oferecem outros tipos de serviços e produtos – sendo estes físicos e tangíveis, pretendendo verificar a existência de semelhanças e diferenças no que tange a alocação dos recursos e capacidades, ou dos elementos abordados no processo de planejamento estratégico para um desempenho diferenciado.

Por último, recomenda-se também que seja feita uma aplicação do tema da pesquisa fundamentada em análise quantitativa dos dados, aumentando-se o número de sujeitos da pesquisa e submetida a um exame de validação e confiabilidade.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAGÃO, Lindenberg Araújo; OLIVEIRA, Oderlene Vieira de. Visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas no contexto brasileiro. **A produção e a evolução acadêmica em dez anos de contribuições**. In: ENANPAD 2007. Rio de Janeiro – Rio de Janeiro.

BANCO Central do Brasil. Apresenta informações sobre o banco. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**; pg. 49, nov 1995.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BARROS, Luiz A. M. de; FISHMANN, Adalberto A. **Eficácia da implementação de estratégias**. In: Encontro de Estudos em Estratégia -3Es, 3, 2007. São Paulo - São Paulo.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CESAR, Ana Maria Roux. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CLULOW, Val; GERSTMAN, Julie; BARRY, Carol. The resource-based view and sustainable competitive advantage: **The case of a financial services firm**. *Journal of European Industrial Training*. v. 27, n.5; 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FOLHA Online. Desenvolvido por Folha Online. Apresenta informações sobre notícias. Disponível em: <<http://www.folha.uol.com.br>>. Acesso em: 16 mai. 2009.

GALAS, Eduardo S.; PONTE, Vera M. R. O balanced scorecard e o alinhamento organizacional: um estudo de casos múltiplos. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, v. 2, n. 3, p. 176-188, set./dez.2005.

GLOBO.com. Desenvolvido por Globo.com. Apresenta informações sobre economia e negócios da Globo. Disponível em: <g1.globo.com>. Acesso em: 14 mai. 2009.

GRANT, Robert M.. The resource-based theory of competitive advantage: **Implications for Strategy Formulation**. *California Management Review*; Spring 1991.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson Learning: Cengage Learning, 2008.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Campus 2004.

LOPÉZ, Salvador V. Competitive advantage and strategy formulation: the key role of dynamic capabilities. *Management Decision*. v. 43, n. 5/6; 2005.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN J., Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 363-380, 1992.

MEIRELLES, Dimária Silva e; BASSO, Leonardo F. C.; PACE, Sergio U. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de resource-based view no setor de software. In: **Encontro de Estudos em Estratégia -3Es**, 2, 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>.

MINTZBERG, Henry; BRIAN, James. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NAKAMURA, Wilson T.; MINETA, Roberto K. N.; MARTIN, Diogenes M. L. Estudo exploratório do uso do balanced scorecard como um sistema de medição de desempenho estratégico. In: **Encontro de Estudos em Estratégia -3Es**, 2, 2005, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana C. F.; ESCRIVÃO Fº, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. In: **Encontro da ANPAD – ENANPAD**, 23, Rio de Janeiro, 2008.

PORTER, Michael E. **What is strategy?** Harvard Business Review, vol. 74 Issue 6, p.61, 18p, nov/dec 1996.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, vol. 20, n. 8, p. 153-162, 2002.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**. V. 18, p. 509-533, 1997.

THE Economist Newspaper Limited. Desenvolvido pelo The Economist Newspaper Limited. Apresenta notícias sobre o mundo. Disponível em <<http://www.economist.com>>. Acesso em: 15 abr. 2009.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WILK, E. O uso de uma abordagem “resource-based view” na formulação de estratégias: o caso do setor vitivinícola da serra gaúcha. In: **Encontro da ANPAD - ENANPAD 2000**. Florianópolis- Santa Catarina. 2000.